

**Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu
im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku**



Piotr Matecki
Rozprawa doktorska

**Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu
sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań**

promotor:

dr hab. Piotr Godlewski, prof. AWF i S

Gdańsk 2024

Gdansk University of Physical Education and Sport
Faculty of Physical Education



Piotr Matecki
PhD Dissertation

**Managing the potential of a football sports club on
the example of KKS Lech Poznań**

promoter:

dr hab. Piotr Godlewski, prof. AWFIS

Gdańsk 2024

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	5
ROZDZIAŁ 1. BIBLIOMETRIA DO PROBLEMU BADAWCZEGO	12
1.1. Dobór słów kluczowych i ich analiza dla wyszukiwania w bazach danych	12
1.2. Analiza słów kluczowych pod kątem wyszukiwania w bazach danych.....	19
1.3. Dobór baz bibliograficznych	22
1.4. Wyszukiwanie w bazie EBSCO	23
1.5. Analiza metodą PRISMA 2020	37
1.6. Wyszukiwanie w bazie Web of Science.....	38
1.7. Analiza końcowa i ocena stanu literatury	41
ROZDZIAŁ 2. ZARZĄDZANIE PRODUKTEM I PRZEDSIĘBIORSTWEM SPORTOWYM W PIŁCE NOŻNEJ.....	55
2.1. Interpretacja produktu sportowego w piłce nożnej.....	55
2.2. Marketingowe zarządzanie produktem sportowym w piłce nożnej	62
ROZDZIAŁ 3. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM SPORTOWYM W PIŁCE NOŻNEJ	66
3.1. Rola nabywcy produktu i segmentacja rynku sportowego.....	68
3.2. Komunikacja społeczna i jej w komunikacji w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej.....	75
3.3. Media a wizerunek kibica piłki nożnej.....	83
ROZDZIAŁ 4. ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM KONSUMENCKIM KLUBU A EWOLUCJA W ZARZĄDZANIU NA PRZYKŁADZIE KKS LECH POZNAŃ	89
4.1. Lech Poznań - opis działalności podmiotu gospodarczego	89
4.2. Ewolucja form organizacyjnych w zarządzaniu potencjałem KKS Lech Poznań w latach 1999-2010...96	
ROZDZIAŁ 5. ANALIZA EKONOMICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA - KLUBU KKS LECH POZNAŃ.....	112
5.1. Analiza mikrootoczenia i makrootoczenia	117
5.2. Rynek nabywców i dostawców	134
5.3. Pięć sił Portera – analiza atrakcyjności strukturalnej segmentu i analiza SWOT	143
ROZDZIAŁ 6. MODEL ZARZĄDZANIA KLUBEM A TWORZENIE POTENCJAŁU ODBIORCY PRODUKTU SPORTOWEGO.....	151
6.1. Marketing relacji i instrumenty zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego	151
6.2. Strategia marketingowa a strategia rozwoju produktu sportowego.....	160
6.3. Strategia rozwoju organizacji sportowej a mapa procesów zarządzania.....	168
6.4. Model systemu zarządzania procesowego klub Lech Poznań.....	178
6.5. Model systemu zarządzania procesowego – „Strategiczna Karta Wyników” na przykładzie Lecha Poznań.....	187
DYSKUSJA	205
ZAKOŃCZENIE.....	209
BIBLIOGRAFIA.....	215

STRESZCZENIE	224
SPIS TABEL	226
SPIS RYCIN	228
ZAŁĄCZNIKI.....	230

WSTĘP

Sport w badaniach naukowych jest domeną nauk o kulturze fizycznej. Kultura fizyczna jest dziedziną odnoszącą się nie tylko do ciała, jest także nauką i praktyką w wymiarze społecznym, gdzie podmiotem jest człowiek i jego uspołecznienie do kultury fizycznej. Kultura fizyczna, przeciwnie do świata przyrodniczego powstałego bez ingerencji człowieka jest wytworem ludzi, ewoluuje wraz z rozwojem społecznym, np. sport jest sztucznym wytworem zaspakajającym społeczne potrzeby, jest kształtowany w zależności od kulturowego zapotrzebowania. Sama zresztą kultura fizyczna spełnia kulturowe aspiracje społeczne. Stąd też mieszczą się w tej dziedzinie nauki grupy tematyczne związane z badaniami społecznymi¹, Między innymi: teoria sportu, socjologia sportu, organizacja i zarządzanie sportem, psychologia sportu, politologia sportu. Tak ujęte nauki o kulturze dają całościowe spojrzenie na rzeczywistość o obszarze kultury fizycznej. Celem społecznej nauki o sporcie jest tworzenie teorii, a więc pojęć, a także definicji, praw, kategorii oraz modeli). Tak samo jak biologiczne grupy tematyczne, badania społeczne w sporcie należą do nauk empirycznych.

Jeżeli zechcemy posługiwać się przyjętą powszechnie i w nauce terminologią, to kultura fizyczna powinna być dziedziną życia społecznego, nauką społeczną, gdyż termin kultura oznacza, że zajmujemy się jedynie wytworami człowieka. Po długim okresie przed paradygmatycznej inkubacji tzw. nauk o kulturze fizycznej uznano, że ta nauka posiada charakter interdyscyplinarny i leży na pograniczu nauk przyrodniczych i społecznych, a jako nauka pogranicza wykracza poza ramy znanych systemów klasyfikacji nauk.

Zarządzanie organizacją sportową obejmuje całość zagadnień związanych z procesem planowania, realizacji i kontroli różnych operacyjnych czynności dotyczących zarówno systemu funkcjonowania klubu, przygotowania sportowca do współzawodnictwa sportowego jak również problemu zbudowania strategicznego planu marketingowego stanowiącego połączenie wszystkich aspektów działalności organizacji sportowej w jedną całość, by osiągnąć nie tylko dobre wyniki sportowe, ale również sukcesy rynkowe.

Profesjonalne podejście do zarządzania organizacją sportową w Polsce to nowa jakość. Zarządzanie potencjałem klubu sportowego wymaga odpowiedniej wiedzy. Szczególnie zarządzanie potencjałem i zasobami ludzkimi ma w procesie zarządzania sportem bardzo ważne znaczenie. Obszar badań zarządzania sportem w Polsce nie rozwinął się jak dotąd w sposób

¹ P. Godlewski, *Nauki o kulturze fizycznej to przede wszystkim badania społeczne i humanistyczne!* (?), [w:] Sport i turystyka uwarunkowania historyczne i wyzwania współczesności, red. M. Kazimieczak, J. Kosiewicz, Poznań, 2013, s. 36-46.

znaczący. Niewielu naukowców w naszym kraju podjęło próbę usystematyzowania wiedzy z zakresu marketingowego zarządzania w sporcie. Wśród publikacji należy wymienić „Zarządzanie Produktem Klubu Sportowego” autorstwa prof. Ryszarda Panfila², „Sport jako biznes w czasach globalizacji” prof. Andrzeja Sznajdera³, „Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych” dr hab. Zygmunta Waśkowskiego⁴ czy „Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem” autorstwa Jana Klisińskiego⁵. Wielu autorów próbowało przenosić naukowe tezy z różnych dziedzin ekonomii na grunt sportu, jednak nie zawsze uwzględniali specyfikę otoczenia, zachowań nabywców i wpływu emocji na sektor. Od ponad 15 lat organizatorzy Forum Sportu i Biznesu SPOTBIZ wydają regularnie zbiory artykułów dotyczących szeroko pojętej tematyki marketingu i zarządzania sportem. Wspomniane wydarzenie ma na celu usystematyzowanie wiedzy oraz przenoszenie zagranicznych rozwiązań i koncepcji na polski rynek. Pomóc mają w tym kolejne publikacje „Public Relations w sporcie”⁶, „Kreowanie marki w sporcie”⁷, „Marketingowe zarządzanie sportem”⁸, „Marketing dla sportu”⁹, „Marketingowo o sporcie”¹⁰, „Sport & Business”¹¹, „Marketing sportowy – teoria i praktyka”¹², „Marketing Sportowy – szanse, możliwości, zagrożenia, korzyści”¹³, „Marketing sportowy - wyzwania i możliwości”¹⁴ oraz „Marketing sportowy – współczesne kierunki rozwoju”¹⁵.

W obszarze badań aspektów konsumenckich i marketingowych dominuje na rodzimym rynku monitoring mediów oraz badania dotyczące efektywności sponsoringu prowadzone przez wyspecjalizowane podmioty. Od kilku lat bardziej szczegółowo tematyką zajmuje się Główny Urząd Statystyczny publikując raporty dotyczące kultury fizycznej oraz uczestnictwa w sporcie i rekreacji ruchowej w Polsce. W ostatnich 10 latach powstało na uczelniach wiele kierunków i specjalizacji w obszarze szeroko pojętego zarządzania w sporcie, rozwija się sfera szkoleń i konferencji, a także badań naukowych.

² R. Panfil, *Zarządzanie Produktem Klubu Sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie, Warszawa 2005.

³ A. Sznajder, *Sport jako biznes w czasach globalizacji*, SGH, Warszawa 2017.

⁴ Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Poznań 2007.

⁵ J. Klisiński, *Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem*, Biblioteka Trenera, Warszawa 2000.

⁶ P. Godlewski, J. Trębecki, W. Rydzak, *Public Relations w sporcie*, SportWin, Poznań 2010.

⁷ H. Mruk (red.), *Kreowanie marki w sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2008.

⁸ H. Mruk (red.), *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Foundation, Poznań 2007.

⁹ H. Mruk (red.), *Marketing dla sportu*, Sport & Business Foundation, Poznań 2006.

¹⁰ H. Mruk (red.), *Marketingowo o sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

¹¹ H. Mruk (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

¹² H. Mruk (red.), *Marketing Sportowy - teoria i praktyka*, Impact Consulting Poznań 2004.

¹³ H. Mruk (red.), *Marketing Sportowy, Szanse, Zagrożenia, Możliwości, Korzyści*, Wydawnictwo Prodrug, Poznań 2003.

¹⁴ P. Godlewski, P. Matecki, *Marketing sportowy - wyzwania i możliwości*, SportWin, Poznań 2016.

¹⁵ P. Godlewski, P. Matecki, *Marketing sportowy – współczesne kierunki rozwoju*, SportWin, Poznań 2017.

Zagraniczna literatura jest zdecydowanie bogatsza ze względu na urynkwienie sportu i jego dużą rolę biznesową w Wielkiej Brytanii, USA czy Niemczech, co dowiedziono w rozdziale 2. Wśród ważnych autorów i publikacji należy wymienić Burton i Howard autorzy „Recovery Strategies for Sport Marketers”¹⁶, Mullin, Hardy i Sutton współautorzy „Sport Marketing”¹⁷ oraz Shangk i Matthew z publikacją „Sports Marketing: a strategic perspective”¹⁸. Dogłębną analizę autor zawarł w bibliometrii.

Zakres tematyczny pracy obejmuje badanie skuteczności wdrażania innowacyjnych rozwiązań w procesie zarządzania klubem piłkarskim (na przykładzie KKS Lech Poznań) w celu maksymalnego wykorzystania jego potencjału, a więc zasobów organizacyjnych i materialnych, ze szczególnym uwzględnieniem roli nabywców produktu sportowego w różnych uwarunkowaniach, w tym również wynikowych. W zakresie tematycznym pracy mieszczą się również propozycje systemowych rozwiązań prowadzących do osiągnięcia pożądanych zmian i optymalizacji procesów organizacyjnych zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji sportowej w zakresie usprawniania procesu sprzedaży produktu sportowego.

W procesie badawczym podjęte zostaną również analizy jak właściwie zaimplementowany system zarządzania procesami pozwala na podnoszenie efektywności wpływania na decyzje odbiorców produktu sportowego. Analiza wskaże na specyfikę zachowań kibiców – konsumentów sportowych, ich relacje z otoczeniem oraz kierunki działań obrane przez kierownictwo klubu. Takie szczegółowe rozpoznanie z pewnością umożliwi zobiektywizowaną ocenę działań klubu na rynku.

Istotnym motywem do podjęcia tematu związanego z wdrażaniem zarządzania uwzględniającego obszar zarządzania potencjałem klubu jest brak analitycznych prac z tego zakresu.

Celem pracy jest opracowanie koncepcji modelu zarządzania klubem sportowym ze szczególnym uwzględnieniem potencjałem nabywczego, a więc obejmującego głównie sferę zarządzania produktem sportowym.

Analiza zostanie oparta o doświadczenia rynkowe jednego z największych i zarazem najstarszych klubów piłkarskich w Polsce – KKS Lech Poznań. Klub ten ma swoją wieloletnią tradycję i jako pierwszy w końcu lat 90-tych zmieniał model zarządzania, wdrażając

¹⁶ Rick Burton and Dennis Howard, *Recovery Strategies for Sport Marketers*, Marketing Management.

¹⁷ B. Mullin, S. Hardy, W. Sutton, *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Champaign 1993.

¹⁸ D. Matthew Shangk, *Sports Marketing: a strategic perspective*, Prentice Hall 2001.

nowoczesne na polskim rynku rozwiązania z zakresu zarządzania potencjałem organizacji sportowej. Przykład ten zobrazuje jak na przestrzeni lat w gospodarce wolnorynkowej kształtowały się modele zarządzania organizacją sportową w zakresie kreowania produktu sportowego, oraz jaki wywarło to wpływ na relacje z konsumentami, bowiem rynek nabywców produktu klubowego powinien być najważniejszym elementem strategii zarządzania potencjałem klubu. Na podstawie diagnozy procesu zarządzania podmiotem sportowym typu hybrydowego wyznaczone zostaną cele szczegółowe w drodze do modelowego systemu zarządzania procesami w klubie piłkarskim z ukierunkowaniem na perspektywę nabywców produktu sportowego.

Celami szczegółowymi pracy są:

1. Przedstawienie roli marketingowego zarządzania relacjami z konsumentami w kontekście związków przyczynowo-skutkowych;
2. Wskazanie narzędzi marketingowych wykorzystywanych do budowania silnej marki organizacji sportowej;
3. Wskazanie etapów tworzenia strategii rozwoju i jej wpływu na procesy zarządzania, kreowanie produktu sportowego oraz wzrost popytu na usługi;
4. Opracowanie efektywnego modelu zarządzania potencjałem sportowego klubu piłkarskiego w kontekście wykorzystania potencjału nabywców oraz budowania wartości produktu sportowego;
5. Wskazanie kluczowych procesów mających wpływ na kreowanie produktu sportowego oraz wzrost popytu na usługi.

Szczegółowa analiza pozwoli na wysunięcie wniosków i sformułowanie kierunków rozwoju i zmian w zakresie organizacji i zarządzania klubem piłkarskim, które przyczynią się do polepszenia jego sytuacji i odniesienia sukcesów w obszarze rentowności przedsięwzięć i konkurencyjności na rynku.

Autor stawia następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest rola marketingu relacji w tworzeniu konstelacji wartości oraz budowaniu potencjału nabywcy?
2. W jaki sposób opracować strategię rozwoju i jak determinuje ona procesy zarządzania przyczyniając się do bezpieczeństwa rynkowego organizacji sportowej?
3. Jakie są zagrożenia związane z fuzjami klubów oraz ich wpływa na koncepcję zarządzania potencjałem klubu piłkarskiego?
4. Jaki powinien być optymalny model zarządzania klubem piłkarskim w odniesieniu do komponentu potencjału nabywców produktu sportowego?

5. W jaki sposób wpłynąć na efektywność zarządzania organizacją oraz budować przewagę konkurencyjną przekładając strategię rozwoju na działalność operacyjną?

W procesie analizy zgromadzonego materiału badawczego zastosowano, szereg metod, w tym: badania bibliograficzne; badania jakościowe (monitoring mediów, wywiad bezpośredni, wywiad grupowy); badania statystyczne z zastosowaniem różnych metod (porównawczych i reprezentatywnych); analiza sytuacji przedsiębiorstwa; metodę ustalenia faktów po analizie źródeł i zastosowaniu krytyki; metodę indukcyjną i porównawczą, metodę analizy i interpretacji; metodę ustalania faktów obiektywnych (przy interpretacji zachowań kibiców); metodę autopsji. Źródła pierwotne zostaną uzupełnione informacjami wtórnymi zaczerpniętymi w klubie piłkarskim, u specjalistów z zakresu marketingu sportowego oraz samych kibiców. W pracy wykorzystana zostanie metoda pięciu sił Portera, dla analizy strategicznej przedsiębiorstwa, dla poznania otoczenie organizacji sportowej oraz oceny siły konkurentów w analizowanym sektorze, w tym wpływ dostawców, nabywców i substytutów. Analiza działań konkurencji oparta zostanie na benchmarkingu oraz dostępnych raportach firm konsultingowych.

W celu pogłębionej analizy sposobu zarządzania klubem piłkarskim wykorzystane zostaną materiały z projektu zrealizowanego przez autora wspólnie z konsultantami IDS Scheer Polska (firma konsultingowa z zakresu zarządzania procesami i doradztwa strategicznego) i pracownikami Lecha Poznań, związanego z projektowaniem referencyjnego modelu zarządzania klubem piłkarskim. Model ten, zgodnie z metodyką IDS Scheer obejmuje dwa podsystemy nakierowane na podnoszenie skuteczności zarządzania: system Strategicznej Karty Wyników i system Zarządzania Procesami. Analizy i symulacje towarzyszące projektowi przeprowadzane zostały w oparciu o sprawdzone wzorce i metodyki z zastosowaniem narzędzi informatycznych, wspomagających zarządzanie procesami.

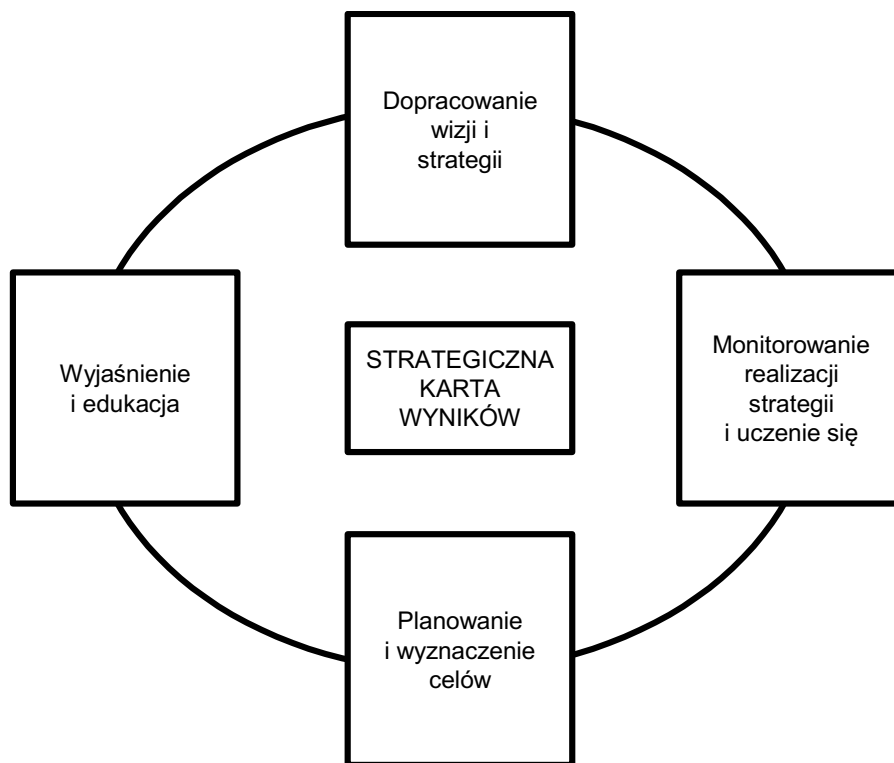
Przeprowadzone analizy i badania pozwolą na wyodrębnienie rynków i ustalenie, które mają największe znaczenie dla klubu sportowego będącego rodzajem przedsiębiorstwa, w rozumieniu jego ekonomicznych funkcji, w zakresie efektywności nabywczej produktu sportowego. W wyniku realizacji projektu opracowany został model zarządzania procesowego klubu w zakresie budowania potencjału konsumenckiego. W pracy wykorzystano koncepcję Strategicznej Karty Wyników, autorstw Kaplana i Nortona, czyli systemu zarządzania strategicznego, w którym dochodzi do interakcji pomiędzy¹⁹: ustalaniem celów strategicznych, planowaniem i budowaniem inicjatyw strategicznych; usprawnianiem systemów

¹⁹ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2006.

monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji; dopracowywaniem wizji i strategii; wyjaśnianiem celów i mierników strategicznych oraz ich integracją z systemem zarządzania.

Diagnoza dokonana zostanie w oparciu o uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Rycina 1. Strategiczna Karta Wyników jako system zarządzania strategicznego



Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2006.

Podstawowym celem Strategicznej Karty Wyników jest przełożenie strategii (a w zasadzie wiązki celów strategicznych) na działania operacyjne, co powinno zapewnić organizacji operacyjną doskonałość i przez to umożliwić wygraną walki konkurencyjnej. Osiągnięcie owej operacyjnej doskonałości w systemie Strategicznej Karty Wyników jest możliwe poprzez koncentrację na kluczowych procesach i działaniach kreujących wartość dodaną dla organizacji²⁰. Strategiczna Karta Wyników jest systemem, w którym niezwykle istotną rolę odgrywają związki przyczynowo - skutkowe zawiązujące się pomiędzy poszczególnymi działaniami strategicznymi i operacyjnymi w czterech perspektywach.

Praca podzielona została na wstęp, 6 rozdziałów, dyskusję, zakończenie i bibliografię. Pracę uzupełniają załączniki. Wstęp pełni rolę wprowadzenia do problematyki pracy a także zawiera treści metodologiczne. Rozdział pierwszy dotyczy bibliometrii. Rozdziały od drugiego do szóstego zawierają treści merytoryczne analizując w rozdziałach: 2. Zarządzanie produktem i przedsiębiorstwem sportowym w piłce nożnej, 3. Zarządzanie przedsiębiorstwem sportowym

²⁰ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2006.

w piłce nożnej, 4. Zarządzanie potencjałem konsumenckim klubu a ewolucja w zarządzaniu na przykładzie KKS Lech Poznań, 5. Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa - klubu KKS Lech Poznań, 6. Model zarządzania klubem a tworzenie potencjału odbiorcy produktu sportowego. W części końcowej umieszczona została dyskusja i zakończenie syntetyzujące analizę przeprowadzoną w pracy i odpowiedź na pytania badawcze postawione we wstępie.

ROZDZIAŁ 1. BIBLIOMETRIA DO PROBLEMU BADAWCZEGO

Badania bibliograficzne stanowią kluczowy element wszelkich badań naukowych. Są one nieodłącznym aspektem procesu badawczego, pozwalając na zrozumienie i analizę istniejącego korpusu literatury naukowej w danym obszarze badań. W pracy naukowej, przegląd literatury zapewnia solidne podstawy teoretyczne, identyfikując i analizując istotne źródła informacji, które z kolei mogą kształtować i informować o projekcie badawczym.

Przegląd literatury pozwala badaczom zrozumieć aktualny stan wiedzy na dany temat, identyfikować luki, które wymagają dalszego badania, a także zrozumieć kontekst i znaczenie ich własnej pracy. Dzięki temu naukowcy mogą konstruktywnie zaangażować się w istniejącą dyskusję i debaty w swojej dziedzinie, a także uniknąć dublowania istniejących badań²¹.

Dodatkowo, przegląd literatury jest niezbędny do identyfikacji metod, teorii czy narzędzi, które mogą być przydatne w przyszłych badaniach. Może on także pomóc w określeniu, jakie metody badawcze są najbardziej odpowiednie do badania konkretnego zjawiska czy problemu. Badania bibliograficzne pomagają zapewnić wiarygodność i autentyczność badań naukowych. Przez dokładne zrozumienie i prezentację istniejącej literatury, badacze mogą pokazać, jak ich praca wpisuje się w szerszy kontekst naukowy, a także jak przyczynia się do rozwoju wiedzy w ich dziedzinie.

Podsumowując, badania bibliograficzne są kluczowym elementem procesu badawczego, który pozwala na zrozumienie, analizę i interpretację istniejącej literatury naukowej, a także umożliwia identyfikację i wypełnienie luk w wiedzy. Bez solidnego przeglądu literatury, naukowcy mogą przegapić kluczowe odkrycia, które mogłyby wpłynąć na kierunek ich badań²².

1.1. Dobór słów kluczowych i ich analiza dla wyszukiwania w bazach danych

Zgodnie z przyjętą metodyką, w pierwszym etapie należy przeprowadzić analizę zjawiska jakim jest zarządzanie klubem piłkarskim. Jest to zasadnicza czynność w ramach procedury badawczej, która pozwoli na dobór słów kluczowych będących podstawą poszukiwań bibliograficznych.

²¹ Weng Marc Lim, Satish Kumar, i Faizan Ali, „Advancing knowledge through literature reviews: «what», «why», and «how to contribute».”, *Service Industries Journal* 42, nr 7/8 (2022): 481–513, <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941>.

²² A. M. O'Connor i in., „Conducting Systematic Reviews of Intervention Questions I: Writing the Review Protocol, Formulating the Question and Searching the Literature.”, *Zoonoses & Public Health* 61 (2014): 28–38, <https://doi.org/10.1111/zph.12125>.

Zarządzanie klubem piłkarskim to skomplikowane i wielowymiarowe zjawisko, które zawiera w sobie wiele różnych procesów i wymaga integracji wielu dziedzin wiedzy²³. To nie tylko dynamiczne pole badawcze, ale także obszar praktyki, który zyskuje na znaczeniu i rośnie wraz z globalnym rozwojem piłki nożnej jako sportu i przemysłu²⁴.

Jako proces, zarządzanie klubem piłkarskim obejmuje szereg działań, które mają na celu zapewnienie sportowego sukcesu, finansowej stabilności, a także zadowolenia wszystkich interesariuszy, w tym kibiców, pracowników, sponsorów i społeczności lokalnej. W praktyce oznacza to, że menedżerowie klubów piłkarskich muszą podjąć szereg strategicznych i operacyjnych decyzji dotyczących takich aspektów, jak rekrutacja i rozwój zawodników, zarządzanie finansami, rozwój infrastruktury, marketing i komunikacja, zarządzanie relacjami z interesariuszami i wiele innych²⁵.

Zrozumienie złożoności zarządzania klubem piłkarskim wymaga podejścia interdyscyplinarnego, które uwzględnia różne perspektywy i dziedziny wiedzy. Zarządzanie klubem piłkarskim to nie tylko kwestia strategii sportowej, ale także zarządzania finansami, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania operacjami, zarządzania relacjami i wiele innych. Każda z tych dziedzin przyczynia się do ogólnego sukcesu klubu i wymaga specyficznej wiedzy i umiejętności²⁶.

Analiza zarządzania klubem piłkarskim jest ważnym krokiem w procesie bibliometrycznym, który pozwala zidentyfikować kluczowe aspekty zarządzania, które wymagają dalszych badań. Wiedza ta jest niezbędna do opracowania strategii badawczej, która skupia się na najważniejszych obszarach zarządzania klubem piłkarskim. W dalszej części ujęto główne zagadnienia, jakie poddane będą analizie bibliograficznej:

Zarządzanie finansami jest jednym z kluczowych aspektów funkcjonowania każdego klubu piłkarskiego. Odpowiednie zarządzanie finansami determinuje zdolność klubu do inwestowania w nowych graczy, utrzymania obecnej kadry, rozbudowy i utrzymania infrastruktury, a także do spełnienia wszelkich zobowiązań finansowych. Kluby muszą nie tylko efektywnie generować przychody, ale także kontrolować i optymalizować swoje wydatki.

²³ C.T. Aaron, Smith i Bob Stewart, „The special features of sport: A critical revisit”, *Sport Management Review* 13, nr 1 (luty 2010): 1–13, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>.

²⁴ T. Sondaal, „Football's globalization or globalisation? The lessons of Liverpool Football Club's evolution in the Premier League era”, *Soccer and Society* 14, nr 4 (2013): 485–501, <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.810432>.

²⁵ Nicola Evans, „Football and Management: Comparisons between Sport and Enterprise”, *Nursing Management - UK* 20, nr 5 (wrzesień 2013): 14–14, <https://doi.org/10.7748/nm2013.09.20.5.14.s16>.

²⁶ I Lawrence, „Football Club Management: Insights from the Field”, *Football club management: insights from the field*, Routledge Research in Football (2 Park Sq, Milton Park, Abingdon Ox14 4rn, Oxford, England: Routledge, 2018).

Zarządzanie finansami w klubie piłkarskim obejmuje szereg elementów, takich jak budżetowanie, zarządzanie wpływami i wydatkami, negocjowanie umów i kontraktów, zarządzanie płacami oraz poszukiwanie nowych źródeł przychodów. Te działania wymagają od menedżerów klubów nie tylko wiedzy z zakresu finansów, ale także zrozumienia specyfiki funkcjonowania klubu piłkarskiego.

Przychody klubu piłkarskiego pochodzą z różnych źródeł, w tym z praw telewizyjnych, sprzedaży biletów na mecze, sponsoringu, sprzedaży produktów związanych z klubem, a także z transferów piłkarzy. Wydatki, z drugiej strony, obejmują płace dla piłkarzy i personelu, koszty utrzymania infrastruktury, koszty organizacji meczów, koszty szkoleniowe i wiele innych. Wszystkie te elementy muszą być uwzględnione podczas planowania i implementacji strategii finansowej klubu.

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania finansami jest budżetowanie. Menedżerowie muszą opracować realistyczne i jednocześnie ambitne budżety, które uwzględniają zarówno przewidywane przychody, jak i wydatki. Budżet powinien być elastyczny, aby umożliwić dostosowanie się do zmian w sytuacji finansowej klubu i otoczenia. Ponadto, kluby piłkarskie często muszą negocjować różne umowy i kontrakty, które mają duże znaczenie dla ich sytuacji finansowej. Te umowy mogą obejmować kontrakty z zawodnikami, umowy sponsorskie, umowy o prawach telewizyjnych i wiele innych.

Zarządzanie infrastrukturą klubu piłkarskiego to kolejny kluczowy aspekt, który ma bezpośredni wpływ na wyniki sportowe, ale także na pozycję klubu wśród kibiców i partnerów biznesowych. Infrastruktura obejmuje stadion, ośrodek treningowy, biura i inne obiekty niezbędne do prowadzenia klubu.

Stadion to nie tylko miejsce, gdzie odbywają się mecze, ale też ważny element marki klubu i źródło dochodów. Dlatego zarządzanie stadionem obejmuje nie tylko jego utrzymanie w dobrym stanie technicznym, ale także zarządzanie wydarzeniami, sprzedażą biletów, bezpieczeństwem, a także wykorzystanie stadionu do generowania dodatkowych przychodów poprzez wynajem na różne imprezy²⁷. Ośrodek treningowy to miejsce, gdzie zawodnicy trenują i przygotowują się do meczów. Zarządzanie ośrodkiem treningowym obejmuje utrzymanie obiektów w dobrym stanie, zarządzanie harmonogramem treningów, a także zapewnienie odpowiednich warunków dla zawodników i personelu²⁸.

²⁷ Guy Oldenkotte, „UEFA Best Practice Guide to Training Centre Construction and Management”, 2 marzec 2021, <https://sportsfields.info/uefa-best-practice-guide-to-training-centre-construction-and-management/>.

²⁸ „The Future of Football Infrastructure Explored in New Guide – Sustainability Report”, dostęp 3 lipiec 2023, <https://sustainabilityreport.com/2022/11/24/the-future-of-football-infrastructure-explored-in-new-guide/>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest głównym komponentem marketingowego zarządzania w każdej dziedzinie. Ludzie są najważniejszym zasobem każdego klubu piłkarskiego. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje rekrutację, szkolenie, motywowanie i zatrzymywanie zarówno zawodników, jak i personelu. W przypadku zawodników, decyzje dotyczące rekrutacji często mają bezpośredni wpływ na wyniki sportowe klubu. Kluby muszą skrupulatnie szukać nowych talentów, ale także skutecznie zarządzać swoją obecną kadrą. Zarządzanie piłkarzami obejmuje nie tylko aspekty takie jak negocjowanie kontraktów, ale także szkolenie, rozwijanie umiejętności, zarządzanie formą i zdrowiem zawodników, a także pomoc w ich adaptacji, zwłaszcza w przypadku graczy z zagranicy. Z drugiej strony, klub piłkarski to także duża organizacja, która zatrudnia wielu pracowników niebędących zawodnikami. Zarządzanie tym personelem, w tym trenerami, pracownikami biurowymi, personelem stadionu, specjalistami ds. marketingu, finansów i wielu innych, jest równie ważne dla funkcjonowania klubu.

Strategie marketingowe są kluczowe dla promowania klubu, angażowania kibiców, przyciągania sponsorów i tworzenia silnej marki. Kluby piłkarskie muszą nie tylko promować swoje mecze, ale także sprzedawać różne produkty i usługi, takie jak koszulki, gadżety, bilety, pakiet VIP, a nawet media content.

Marketing w sporcie obejmuje wiele różnych działań, takich jak reklama, sponsoring, promocje, event marketing, marketing cyfrowy i media społecznościowe, public relations i wiele innych. Te działania muszą być starannie zaplanowane i skoordynowane, aby osiągnąć maksymalny efekt. Dodatkowo, kluby piłkarskie często stosują marketing relacji, który ma na celu budowanie i utrzymanie trwałych relacji z różnymi grupami interesariuszy, takimi jak kibice, sponsorzy, media i lokalna społeczność. Może to obejmować różne działania, takie jak programy lojalnościowe dla kibiców, wydarzenia dla sponsorów, komunikacja z mediami i działania społeczne.

Zarządzanie operacjami na co dzień jest jednym z kluczowych aspektów funkcjonowania każdego klubu piłkarskiego. Od prawidłowego zarządzania tym obszarem zależą nie tylko wyniki sportowe, ale również percepcja klubu przez kibiców, partnerów biznesowych i społeczność lokalną. Operacje na co dzień są podstawowym elementem działalności klubu, który ma bezpośredni wpływ na jego funkcjonowanie i wyniki.

W praktyce zarządzanie operacjami na co dzień w klubie piłkarskim obejmuje szereg różnych działań. Z jednej strony, dotyczy to organizacji treningów i meczów, które są podstawowym elementem działalności sportowej klubu. Planowanie i koordynacja tych działań, zarządzanie logistyką, zapewnianie odpowiednich warunków dla zawodników i sztabu

szkoleniowego, a także zarządzanie ryzykiem związanym z możliwością kontuzji, to tylko niektóre z wyzwań związanych z tym obszarem.

Z drugiej strony, zarządzanie operacjami na co dzień obejmuje również zarządzanie infrastrukturą klubu, w tym stadionem, ośrodkiem treningowym, biurami i innymi obiektami. Kluby muszą zapewnić utrzymanie i rozwój tych obiektów, zarządzać ich wykorzystaniem, a także zapewniać bezpieczeństwo dla wszystkich użytkowników. Ponadto, zarządzanie operacjami na co dzień obejmuje również zarządzanie biletami na mecze, organizację różnych wydarzeń klubowych, a także zarządzanie komunikacją i informacją. Kluby muszą skutecznie zarządzać procesem sprzedaży biletów, aby zapewnić dobrą frekwencję na meczach, a jednocześnie maksymalizować swoje przychody. Muszą również organizować różne wydarzenia, takie jak dni kibica, konferencje prasowe, spotkania z partnerami biznesowymi, które wymagają odpowiedniego planowania, koordynacji i zarządzania. Tak więc, zarządzanie operacjami na co dzień obejmuje również zarządzanie informacją i komunikacją. Kluby muszą efektywnie komunikować się z różnymi grupami interesariuszy, zarówno wewnętrznymi (takimi jak zawodnicy, personel), jak i zewnętrznymi (takimi jak kibice, media, partnerzy biznesowi, społeczność lokalna). Muszą również zarządzać przepływem informacji wewnątrz klubu, co jest kluczowe dla koordynacji działań i efektywnego podejmowania decyzji.

Podsumowując, zarządzanie operacjami na co dzień jest kluczowym obszarem zarządzania klubem piłkarskim, który wymaga skutecznego planowania, koordynacji i zarządzania różnymi działaniami. Jest to również obszar, który wymaga dalszych badań naukowych, aby lepiej zrozumieć, jak kluby piłkarskie zarządzają swoimi codziennymi operacjami, jakie są najlepsze praktyki w tej dziedzinie, a także jakie są wyzwania i problemy, z którymi się spotykają.

Relacje z kibicami, partnerami biznesowymi i społecznością są kluczowe dla sukcesu każdego klubu piłkarskiego. Kluby muszą budować pozytywne relacje z tymi grupami interesariuszy, ponieważ od nich w dużej mierze zależy ich reputacja, wsparcie finansowe i sukces sportowy. Wymaga to efektywnej komunikacji, marketingu relacji i zarządzania reputacją.

Komunikacja z kibicami i społecznością jest szczególnie ważna. Kibice są głównymi odbiorcami produktów i usług klubu, a ich lojalność i wsparcie są kluczowe dla jego sukcesu. Dlatego kluby muszą prowadzić dialog z kibicami, informować ich o ważnych wydarzeniach, słuchać ich opinii i uwag, a także reagować na ich potrzeby i oczekiwania. W tym celu kluby mogą korzystać z różnych kanałów komunikacji, takich jak strony internetowe, media społecznościowe, newslettery, spotkania z kibicami i wiele innych.

Partnerzy biznesowi, tacy jak sponsorzy, dostawcy, media i inni, są również ważnymi interesariuszami klubu. Kluby muszą dbać o dobre relacje z tymi partnerami, ponieważ od nich zależy wsparcie finansowe, dostęp do zasobów i widoczność klubu. Oznacza to, że kluby muszą prowadzić profesjonalną komunikację biznesową, negocjować korzystne umowy i dbać o satysfakcję swoich partnerów. Podobnie, relacje z lokalną społecznością są ważne dla klubu piłkarskiego. Kluby są częścią społeczności lokalnej i odgrywają ważną rolę społeczną. Dlatego kluby powinny angażować się w działania społeczne, takie jak projekty edukacyjne, charytatywne, środowiskowe i inne, które przynoszą korzyści społeczności i budują pozytywny wizerunek klubu.

Zarządzanie marką i reputacją to istotny element strategii każdego klubu piłkarskiego, który ma bezpośredni wpływ na jego postrzeganie przez kibiców, partnerów biznesowych, media i społeczność. Marka klubu to unikalny zestaw atrybutów i wartości, które odróżniają go od innych klubów i tworzą emocjonalną więź z kibicami. Reputacja klubu, z drugiej strony, jest odbiciem jego tożsamości i działalności w oczach jego różnych grup interesariuszy.

W praktyce zarządzanie marką w klubie piłkarskim obejmuje tworzenie i utrzymanie unikalnej tożsamości klubu, która odzwierciedla jego misję, wizję, wartości, tradycje, a także sportowe osiągnięcia. To wymaga skutecznego zarządzania wszystkimi aspektami działalności klubu, które mają wpływ na jego markę, takimi jak jego działalność sportowa, infrastruktura, relacje z kibicami, działalność społeczna, a także działania marketingowe i komunikacyjne.

Reputacja klubu jest odbiciem jego zachowań i działalności w oczach różnych grup interesariuszy. Kluby muszą zatem o nią dbać, zarządzając komunikacją, a także reagując na ewentualne kryzysy wykorzystując przy tym skuteczne mechanizmy zarządzania, które pozwolą zapobiegać i reagować na potencjalne problemy. Etyczne zachowanie zawodników i personelu, a także społeczna odpowiedzialność klubu również mają duży wpływ na jego reputację.

Zarządzanie marką i reputacją jest kluczowe dla atrakcyjności klubu dla kibiców, sponsorów, zawodników i innych grup interesariuszy. Silna marka i dobra reputacja mogą pomóc klubom przyciągać i zatrzymać kibiców, przyciągać sponsorów i partnerów biznesowych, rekrutować najlepszych zawodników, a także generować większe przychody. Dlatego zarządzanie marką i reputacją powinno być kluczowym elementem strategii każdego klubu piłkarskiego.

Zarządzanie marką i reputacją to ważny obszar zarządzania klubem piłkarskim, który ma duże znaczenie zarówno dla jego sportowego sukcesu, jak i sukcesu biznesowego. Jest to również obszar, który wymaga dalszych badań naukowych, aby lepiej zrozumieć, jak kluby

piłkarskie zarządzają swoją marką i reputacją, jakie są najlepsze praktyki w tej dziedzinie, a także jakie są wyzwania i problemy, z którymi się spotykają.

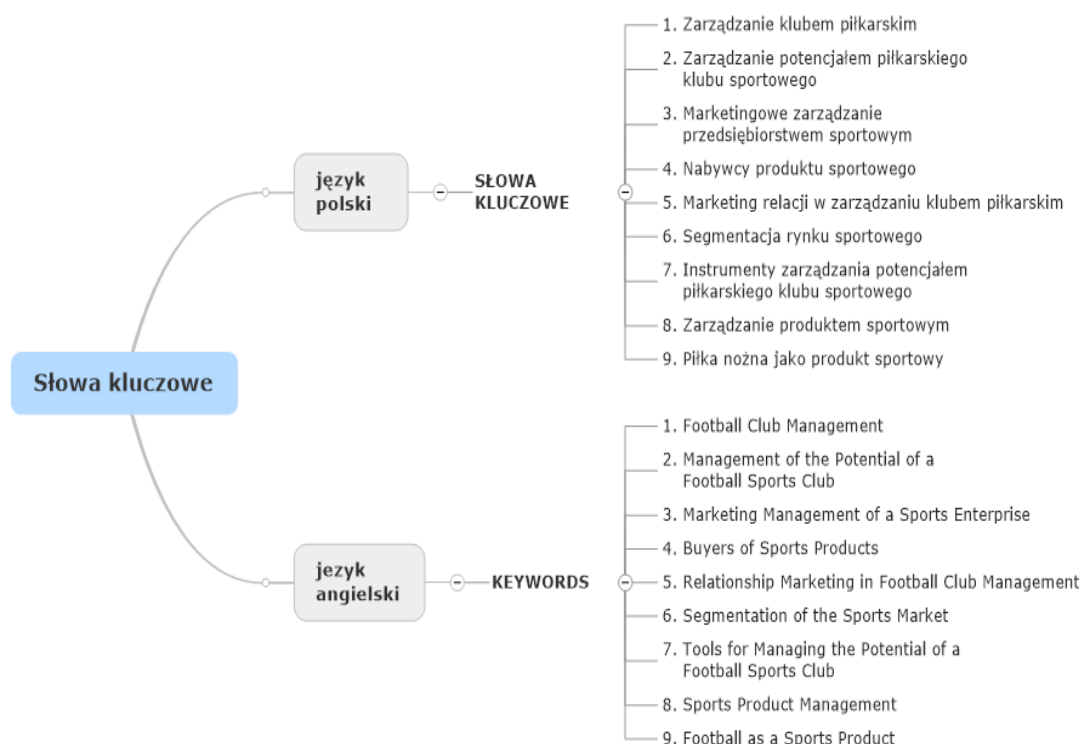
Podsumowując powyższą analizę zjawiska "zarządzanie klubem piłkarskim", można zidentyfikować szereg kluczowych obszarów, które są niezbędne do pełnego zrozumienia tego tematu. Te obszary obejmują zarówno aspekty zarządcze, takie jak finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie marketingowe, operacje codzienne, zarządzanie relacjami, zarządzanie marką i reputacją, jak i aspekty sportowe, takie jak piłka nożna jako produkt sportowy i segmentacja rynku sportowego.

Na podstawie tej analizy można wyodrębnić następujące słowa kluczowe, które są szczególnie istotne dla badań naukowych na temat zarządzania klubem piłkarskim:

- zarządzanie finansami w klubie piłkarskim;
- zarządzanie zasobami ludzkimi w klubie piłkarskim;
- strategie marketingowe w klubie piłkarskim;
- zarządzanie operacjami na co dzień w klubie piłkarskim;
- zarządzanie relacjami w klubie piłkarskim;
- zarządzanie marką i reputacją w klubie piłkarskim;
- piłka nożna jako produkt sportowy;
- segmentacja rynku sportowego;
- instrumenty zarządzania w klubie piłkarskim;
- zarządzanie infrastrukturą klubu piłkarskiego.

Słowa kluczowe są fundamentalne dla zrozumienia złożoności zarządzania klubem piłkarskim i ukazują wielowymiarowy charakter tego zjawiska. Każde z nich może być punktem wyjścia do dalszych badań, które pozwolą na głębsze zrozumienie mechanizmów i wyzwań związanych z zarządzaniem klubem piłkarskim. Ważne jest, aby podkreślić, że słowa kluczowe nie są jedynymi możliwymi obszarami do zbadania. Zarządzanie klubem piłkarskim to dynamiczny obszar, który ciągle ewoluuje i reaguje na zmiany w otoczeniu. Dlatego naukowcy muszą być elastyczni i otwarci na badanie nowych aspektów, które mogą pojawić się w przyszłości.

Rycina 2. Słowa kluczowe w postaci grafu



Źródło: opracowanie własne.

Słowa kluczowe są niezbędnym elementem procesu bibliometrycznego, pomagającym w porządkowaniu, klasyfikowaniu i analizie literatury naukowej. Dobra selekcja słów kluczowych ułatwia identyfikację najbardziej istotnych prac i trendów badawczych, umożliwiając skoncentrowanie się na najważniejszych obszarach badań.

W kontekście bibliometrii, te słowa kluczowe mogą być użyte do identyfikacji i analizy najbardziej wpływowych i cytowanych publikacji, autorów, czasopism i instytucji badawczych, a także do badania ewolucji tematów badawczych i trendów w czasie. Mogą również pomóc w identyfikacji luk w bieżących badaniach i wskazać potencjalne obszary na przyszłe badania.

1.2. Analiza słów kluczowych pod kątem wyszukiwania w bazach danych

Analiza poniższych słów kluczowych wymaga starannego podejścia, uwzględniając ich potencjał w badaniach bibliograficznych oraz odpowiednie skierowanie pytań do systemów takich jak EBSCO. Zastosowanie logiki Boole'a w kontekście analizowanych słów kluczowych pozwala na skonstruowanie konkretnych zapytań. W Tabeli nr 1 przedstawiono zapytania dla poszczególnych słów kluczowych:

Tabela 1. Zapytania do systemu EBSCO na podstawie słów kluczowych

Słowo kluczowe	Zapytanie EBSCO
Zarządzanie klubem piłkarskim	"Zarządzanie" AND "klub piłkarski"
Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu sportowego	"Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski"
Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem sportowym	"Marketing" AND "zarządzanie" AND "przedsiębiorstwo sportowe"
Nabywcy produktu sportowego	"Nabywcy" AND "produkt sportowy"
Marketing relacji w zarządzaniu klubem piłkarskim	"Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski"
Segmentacja rynku sportowego	"Segmentacja" AND "rynek sportowy"
Instrumenty zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego	"Instrumenty zarządzania" AND "potencjał" AND "klub piłkarski"
Zarządzanie produktem sportowym	"Zarządzanie" AND "produkt sportowy"
Piłka nożna jako produkt sportowy	"Piłka nożna" AND "produkt sportowy"

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższych słów kluczowych, wyznaczono także połączone zapytania:

Tabela 2. Połączone zapytania do systemu EBSCO na podstawie analizy zapytań w Tabeli 1

Zapytanie EBSCO	Komentarz
("Zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND "Marketing"	Zapytanie skierowane na materiały dotyczące zarządzania marketingowego w kontekście klubów piłkarskich.
("Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski") OR ("Instrumenty zarządzania" AND "potencjał" AND "klub piłkarski")	Zapytanie poszerzone o aspekty narzędzi zarządzania potencjałem klubów piłkarskich.
("Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND ("Nabywcy" AND "produkt sportowy")	Zapytanie skupiające się na aspektach marketingu relacji w zarządzaniu klubem piłkarskim oraz na nabywcach produktu sportowego.
("Segmentacja" AND "rynek sportowy") AND "Marketing"	Zapytanie skierowane na badanie segmentacji rynku sportowego z perspektywy marketingu.
("Zarządzanie" AND "produkt sportowy") OR ("Piłka nożna" AND "produkt sportowy")	Zapytanie skupiające się na zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne

Wyznaczenie i opracowanie słów kluczowych w języku angielskim w kontekście poszukiwań bibliograficznych ma zasadnicze znaczenie, uwzględniając międzynarodowy charakter nauki. Literatura anglojęzyczna stanowi znaczny procent badań dostępnych w bazach danych takich jak EBSCO, zapewniając dostęp do szerokiego spektrum prac naukowych. Język angielski pozwala na dotarcie do najnowszych badań i poglądów w danej dziedzinie, które mogą nie być dostępne w języku ojczystym. Ponadto, umożliwia porównanie i syntezę badań z różnych części świata, co jest niezbędne dla rzetelnej, wszechstronnej analizy literatury

naukowej. Poniżej zaprezentowano anglojęzyczną formułę analizy słów kluczowych w kontekście bazy EBSCO.

Tabela 3. Tłumaczenie słów kluczowych na język angielski

Słowo kluczowe (PL)	Słowo kluczowe (EN)
Zarządzanie klubem piłkarskim	Football club management
Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu sportowego	Football club potential management
Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem sportowym	Marketing management in sports enterprise
Nabywcy produktu sportowego	Buyers of sports product
Marketing relacji w zarządzaniu klubem piłkarskim	Relationship marketing in football club management
Segmentacja rynku sportowego	Sports market segmentation
Instrumenty zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego	Tools for managing the potential of a football club
Zarządzanie produktem sportowym	Sports product management
Piłka nożna jako produkt sportowy	Football as a sports product

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tłumaczenia i po przeanalizowaniu słów kluczowych w wersji angielskiej można było wyznaczyć zapytania do bazy EBSCO.

Tabela 4. Zapytania do systemu EBSCO na podstawie słów kluczowych w wersji angielskiej

Słowo kluczowe (EN)	Zapytanie EBSCO
Football club management	"Football club" AND "management"
Football club potential management	"Football club potential" AND "management"
Marketing management in sports enterprise	"Marketing" AND "management" AND "sports enterprise"
Buyers of sports product	"Buyers" AND "sports product"
Relationship marketing in football club management	"Relationship marketing" AND "management" AND "football club"
Sports market segmentation	"Sports market" AND "segmentation"
Tools for managing the potential of a football club	"Tools" AND "managing potential" AND "football club"
Sports product management	"Sports product" AND "management"
Football as a sports product	"Football" AND "sports product"

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższych zapytań, możemy stworzyć następujące zestawienia:

Tabela 5. Połączone zapytania do systemu EBSCO na podstawie analizy zapytań w Tabeli 4

Zapytanie EBSCO	Komentarz
("Football club" AND "management") AND "Marketing"	Zapytanie skierowane na materiały dotyczące zarządzania marketingowego w kontekście klubów piłkarskich.
("Football club potential" AND "management") OR ("Tools" AND "managing potential" AND "football club")	Zapytanie poszerzone o aspekty narzędzi zarządzania potencjałem klubów piłkarskich.
("Relationship marketing" AND "management" AND "football club") AND ("Buyers" AND "sports product")	Zapytanie skupiające się na aspektach marketingu relacji w zarządzaniu klubem piłkarskim oraz na nabywcach produktu sportowego.
("Sports market" AND "segmentation") AND "Marketing"	Zapytanie skierowane na badanie segmentacji rynku sportowego z perspektywy marketingu.
("Sports product" AND "management") OR ("Football" AND "sports product")	Zapytanie skupiające się na zarządzaniu.

Źródło: opracowanie własne

1.3. Dobór baz bibliograficznych

Wybór odpowiednich baz danych jest kluczowym krokiem w procesie przeglądu literatury. Wybrane bazy danych powinny zawierać istotne dla badania źródła, być wiarygodne i renomowane oraz posiadać zasoby odpowiadające obszarowi tematycznemu badania. Dwie z takich baz, które często wykorzystywane są w badaniach naukowych, to Web of Science i EBSCO. Web of Science, znany również jako Web of Knowledge, jest jedną z największych bibliograficznych baz danych. Zawiera około 100 milionów pozycji i 1,4 miliarda odwołań, obejmując prace z różnych dyscyplin naukowych. Dostęp do Web of Science jest zazwyczaj dostępny na sieciach kampusów akademickich za darmo, co czyni go łatwo dostępnym źródłem informacji dla naukowców. Dostęp do tej bazy jest możliwy jedynie poprzez subskrypcję instytucjonalną, a dostawcą jest firma Clarivate, wcześniej Thomson Reuters²⁹.

Z kolei Academic Search Complete jest bazą danych opracowaną przez EBSCO. Została zaprojektowana dla instytucji akademickich i jest wiodącym źródłem badań naukowych. Wspiera badania na wysokim poziomie w kluczowych obszarach studiów akademickich, dostarczając czasopisma, periodyki, raporty, książki i więcej. Ta baza zawiera 2795 aktywnych, pełnotekstowych, nie-open access czasopism, z czego 2 423 to aktywne, pełnotekstowe, recenzowane, nie-open access czasopisma. Ponadto, EBSCO oferuje 1 392 czasopisma z możliwością przeszukiwania cytowanych referencji. Academic Search Complete

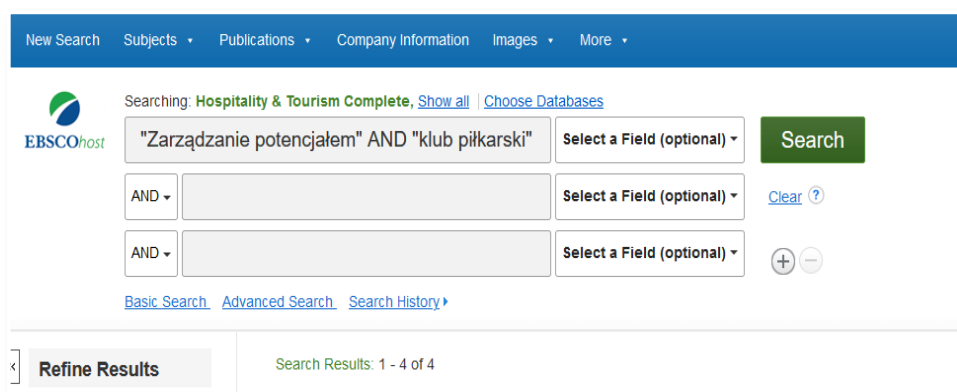
²⁹ M. Valizadeh i in., „A bibliometric study of scientific literature on obesity research in Web of Science database (2008-2020): evidence from the MENA region.”, *Iranian Journal of Public Health* 52, nr 5 (2023): 1081–88.

jest silnie zaangażowany w ekspozycję czasopism z otwartego dostępu, co zaowocowało rosnącą kolekcją 6 148 aktywnych globalnych czasopism³⁰.

1.4. Wyszukiwanie w bazie EBSCO

Tak przygotowane i opracowane słowa kluczowe, które zostały poddane szczegółowej analizie pozwoliły na podjęcie pracy z Wyszukiwarką EBSCO. Używając zaawansowanych funkcji wyszukiwania, można przeglądać szeroki wachlarz publikacji, od artykułów naukowych i recenzji, po raporty i monografie. Do zebrania i analizy bazy bibliograficznej wykorzystano program Zotero, które pomagają gromadzić, organizować, cytować i dzielić się materiałami badawczymi. Działa jako rozszerzenie przeglądarki internetowej, umożliwiając łatwe i szybkie importowanie informacji bibliograficznych i pełnych tekstów publikacji bezpośrednio z serwisów takich jak EBSCO. Pozwala na tworzenie zorganizowanych kolekcji, dodawać notatki, tworzyć bibliografie. Korzystając z Zotero, badacz może skupić się na analizie treści, a nie na ręcznym zarządzaniu referencjami.

Rycina 3. Formularz zapytania w internetowym serwisie EBSCO

The image shows a screenshot of the EBSCO search interface. At the top, there is a blue navigation bar with links: "New Search", "Subjects", "Publications", "Company Information", "Images", and "More". Below this, the EBSCO logo is visible on the left. The main search area contains a search bar with the text "Searching: Hospitality & Tourism Complete, Show all | Choose Databases". Below the search bar, there is a text input field containing the query "Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski". To the right of the input field is a "Search" button. Below the input field, there are three rows of "AND" connectors and "Select a Field (optional)" dropdown menus. To the right of these dropdowns is a "Clear" button. At the bottom of the search area, there are links for "Basic Search", "Advanced Search", and "Search History". Below the search area, there is a "Refine Results" button and a status bar indicating "Search Results: 1 - 4 of 4".

Źródło: opracowanie własne

Należy zaznaczyć, że EBSCO posiada zaawansowaną funkcjonalność wyszukiwania, która pomaga w znajdowaniu odpowiednich wyników, nawet jeśli standardowe wyszukiwanie za pomocą słów kluczowych nie przynosi rezultatów. Ta funkcjonalność nazywa się SmartText Searching.

SmartText Searching pozwala użytkownikowi wpisać długie pytania lub nawet całe paragrafy tekstów i wykorzystuje zaawansowane algorytmy, aby przeszukać bazę danych EBSCO. W przeciwieństwie do tradycyjnych zapytań, które wymagają konkretnych słów

³⁰ „Academic Search Complete | EBSCO”, dostęp 3 lipiec 2023, <https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-complete>.

kluczowych lub fraz, SmartText Searching analizuje cały wprowadzony tekst, aby zrozumieć kontekst i znaleźć najbardziej odpowiednie wyniki.

Jeśli standardowe wyszukiwanie nie przynosi rezultatów, można skorzystać z tej funkcji, wprowadzając długie pytanie lub opis poszukiwanej informacji. SmartText Searching zinterpretuje wprowadzony tekst, wyodrębni kluczowe informacje i przeprowadzi zaawansowane wyszukiwanie, aby dostarczyć najbardziej relewantne wyniki. Jest to szczególnie przydatne w przypadku skomplikowanych tematów badawczych, które mogą wymagać bardziej szczegółowych zapytań.

System przechowuje zapytania wraz opisem i wynikami.

Rycina 4. Formularz zapytania w internetowym serwisie EBSCO

"Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski"	Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - SmartText Searching	View Results (4)
"Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski"	Expanders - Apply equivalent subjects Search modes - Boolean/Phrase	View Results (0)

Źródło: opracowanie własne

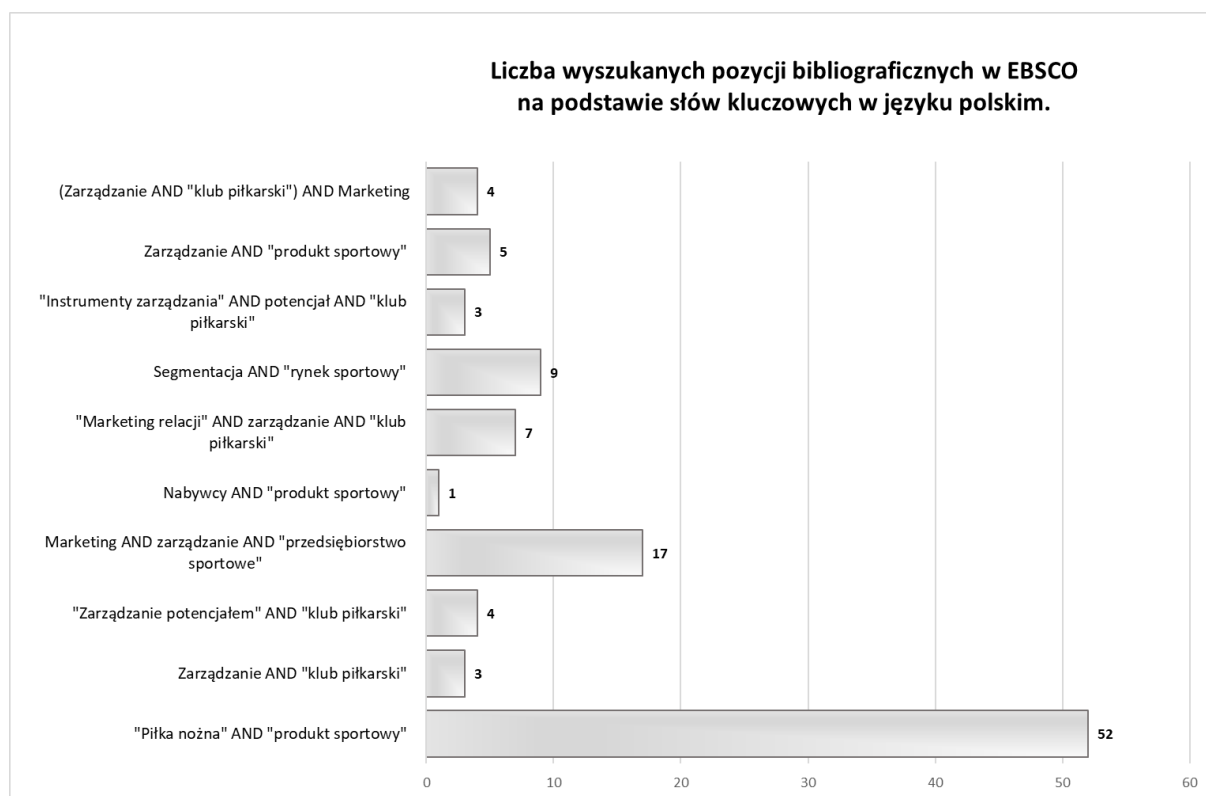
W wyniku przeprowadzenia przygotowanych zapytań wyszukano odpowiednio następującą liczbę pozycji bibliograficznych.

Tabela 6. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie słów kluczowych w języku polskim.

Zapytanie	Wynik
"Piłka nożna" AND "produkt sportowy"	52
Zarządzanie AND "klub piłkarski"	3
"Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski"	4
Marketing AND zarządzanie AND "przedsiębiorstwo sportowe"	17
Nabywcy AND "produkt sportowy"	1
"Marketing relacji" AND zarządzanie AND "klub piłkarski"	7
Segmentacja AND "rynek sportowy"	9
"Instrumenty zarządzania" AND potencjał AND "klub piłkarski"	3
Zarządzanie AND "produkt sportowy"	5
(Zarządzanie AND "klub piłkarski") AND Marketing	4

Źródło: opracowanie własne

Rycina 5. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie słów kluczowych w języku polskim



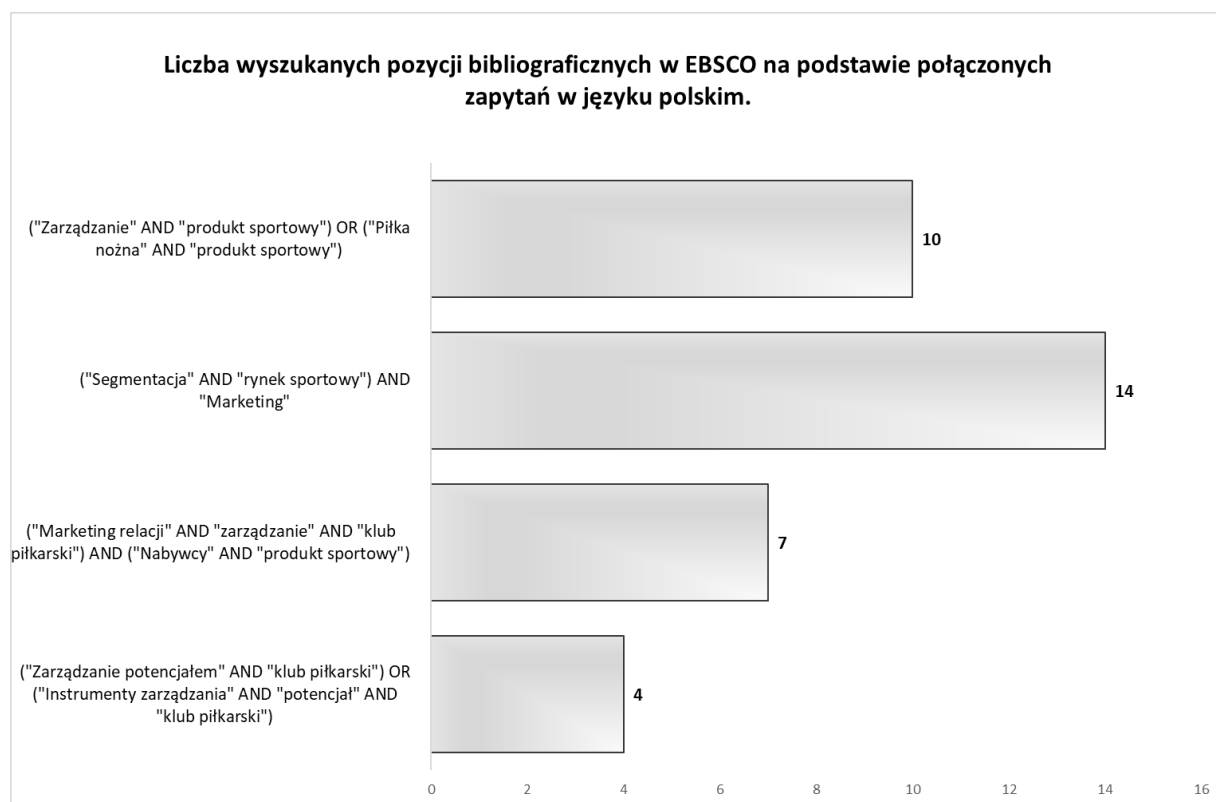
Źródło: badania własne

Tabela 7. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie połączonych zapytań w języku polskim

Lp.	Zapytanie	Wynik
1.	("Zarządzanie potencjałem" AND "klub piłkarski") OR ("Instrumenty zarządzania" AND "potencjał" AND "klub piłkarski")	4
2.	("Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND ("Nabywcy" AND "produkt sportowy")	7
3.	("Segmentacja" AND "rynek sportowy") AND "Marketing"	14
4.	("Zarządzanie" AND "produkt sportowy") OR ("Piłka nożna" AND "produkt sportowy")	10

Źródło: opracowanie własne.

Rycina 6. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie połączonych zapytań w języku polskim



Źródło: badania własne.

Dla wyszukanych pozycji bibliograficznych z polskimi słowami kluczowymi sporządzono szczegółowy wykaz zamieszczony w Załączniku nr 1.

Na podstawie połączonych zapytań z Tabeli 6 wyznaczono po usunięciu duplikatów łącznie 30 pozycji bibliograficznych, które zamieszczono w Załączniku nr 2.

Z uwagi na wyróżnione szczegółowe pytania badawcze, które zawarte zostały w Tabeli 5 przeprowadzono dodatkową analizę wyszukanych pozycji bibliograficznych ujętych ilościowo w Tabeli 7.

Jako pierwsze zostały przeanalizowane wyniki zapytania dotyczącego kwestii marketingu relacji w zarządzaniu klubem piłkarskim oraz na nabywcach produktu sportowego. Jest pozycja nr 2 w Tabeli nr 7.

W wyniku zapytania uzyskano jako następujących 7 pozycji. Wykaz pozycji literaturowych podany w wersji skróconej:

Tabela 8. Wyszukane pozycje bibliograficznych w EBSCO na podstawie połączonego zapytania w języku polskim – ("Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND ("Nabywcy" AND "produkt sportowy")

Tytuł	Typ	Autor	Rok	Krótki opis	Słowa kluczowe
Kryzys wartości wiedzy?	artykuł z czasopisma	Jadwiga Woźniak-Kasperek	2010	Refleksja autora na temat wartości informacji w kontekście pracy bibliotekarzy w Polsce.	nauka informacyjna, socjologia, zarządzanie wiedzą
Mecz piłkarski jako wyzwanie dla przedsiębiorstwa wodociągowego	artykuł z czasopisma	Mirosław Szemla	2018	Badanie wpływu transmisji sportowych na zużycie wody w systemie zaopatrzenia w wodę.	publiczność, lean production, zarządzanie procesem
Ocena efektywności nakładów ponoszonych przez władze lokalne na działalność profesjonalnych klubów piłkarskich	artykuł z czasopisma	Rafał Cieślik	2017	Opracowanie teoretycznego frameworku oceny efektywności strategii rozwoju miejskiego opartej na wspieraniu klubu piłkarskiego.	zrównoważony rozwój, środowisko, klub piłkarski
Research information management in the context of open science	artykuł z czasopisma	Katarzyna Materska	2019	Dyskusja na temat wzajemnego związku między otwartą nauką a zarządzaniem informacją o badaniach.	badania, aktualny system informacji o badaniach, komunikacja naukowa
Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego	artykuł z czasopisma	Paweł Kuźbik	2013	Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii klubów piłkarskich i aktualny stan relacji klubu piłkarskiego ze strategicznymi interesariuszami.	polska, drużyny piłkarskie, społeczna odpowiedzialność biznesu
Umowa o pracę sportową	praca dyplomowa	Michał Matuszak	2020	Analiza możliwych podstaw prawnych zatrudnienia sportowca oraz porównanie regulacji	sport, kontrakt sportowy, prawo sportowe

Tytuł	Typ	Autor	Rok	Krótki opis	Słowa kluczowe
				federacji sportowych i polskich związków sportowych z powszechnie obowiązującym prawem.	
Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikiem biblioteki	artykuł z czasopisma	Beata Żołędowska-Król	2009	Koncepcja zarządzania relacjami oparta na wiedzy użytkowników biblioteki.	biblioteki, zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami

Źródło: badania własne

Na podstawie szczegółowych danych, pozyskanych w toku prac badawczych można było przeprowadzić analizę, która pozwoliła na budowę systematyki danych, a w dalszej kolejności na kolejne analizy.

Tabela 9. Analiza szczegółowa pozycji bibliograficznych wyszukanych na podstawie połączonego zapytania w języku polskim – ("Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND ("Nabywcy" AND "produkt sportowy").

Tytuł	Autor	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Kryzys wartości wiedzy?	Jadwiga Woźniak-Kasperek	Ocena wartości i wiedzy w bibliotekach	Analiza literatury, refleksja autora	Wskazuje na kryzys wartości wiedzy
Mecz piłkarski jako wyzwanie dla przedsiębiorstwa wodociągowego	Mirosław Szemla	Wpływ transmisji sportowych na zużycie wody	Analiza danych dotyczących zużycia wody i oglądalności meczów	Transmisje sportowe mają wpływ na zużycie wody
Ocena efektywności nakładów ponoszonych przez władze lokalne na działalność profesjonalnych klubów piłkarskich	Rafał Cieślik	Ocena efektywności strategii rozwoju miejskiego	Przegląd literatury, studium przypadku	Proponowane podejście do oceny efektywności strategii rozwoju miejskiego
Research information management in the context of open science	Katarzyna Materska	Relacje między otwartą nauką a zarządzaniem informacją o badaniach	Przegląd literatury, analiza relacji	Zmiana w ekosystemie otwartej nauki zmienia sposób prowadzenia badań

Tytuł	Autor	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego	Paweł Kuźbik	Rola CSR w strategii klubów piłkarskich	Analiza trendów w globalnych w zarządzaniu klubami piłkarskimi	Potrzeba budowania relacji z szerokim zakresem interesariuszy
Umowa o pracę sportową	Michał Matuszak	Badanie możliwych podstaw prawnych zatrudnienia sportowca	Analiza regulacji prawnych federacji sportowych i polskich związków sportowych	-
Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikiem biblioteki	Beata Żołędowska-Król	Zarządzanie relacjami z użytkownikami biblioteki	Przegląd literatury, analiza koncepcji zarządzania relacjami	Użytkownicy biblioteki powinni być traktowani jako partnerzy

Źródło: badania własne

Już na podstawie tych wyników, można wysnuć szereg wniosków dotyczących zarządzania klubem sportowym:

- Wpływ transmisji sportowych na zużycie wody: Badanie dotyczące wpływu meczów piłkarskich na zużycie wody w systemie zaopatrzenia w wodę sugeruje, że podczas transmisji sportowych występuje zwiększone zapotrzebowanie na wodę. Kluby sportowe powinny uwzględniać te zmienne w planowaniu i zarządzaniu dostawami wody.
- Rola społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR): Analiza dotycząca strategicznej roli CSR w klubach piłkarskich wskazuje na potrzebę budowania relacji z różnymi interesariuszami, takimi jak społeczność lokalna, środowisko naturalne i lokalne władze. Kluby sportowe powinny uwzględniać cele sportowe, ekonomiczne, środowiskowe i społeczne w swojej strategii.
- Zarządzanie relacjami z użytkownikami biblioteki: Koncepcja zarządzania relacjami z użytkownikami biblioteki oparta na wiedzy o użytkownikach wskazuje, że biblioteki powinny angażować użytkowników w współpracę i dzielenie się wiedzą. Kluby sportowe mogą zastosować podobne podejście, angażując kibiców i społeczność w procesy decyzyjne, tworząc relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i współpracy.

- Ocena efektywności strategii rozwoju: Badanie dotyczące oceny efektywności strategii rozwoju klubów piłkarskich wskazuje na potrzebę opracowania teoretycznych frameworków oceny. Kluby sportowe powinny prowadzić systematyczną ocenę swoich działań, uwzględniając zarówno aspekty sportowe, jak i ekonomiczne, środowiskowe i społeczne.

Te wnioski sugerują, że zarządzanie klubem sportowym powinno uwzględniać aspekty ekonomiczne, środowiskowe, społeczne i relacje z interesariuszami. Kluby powinny dążyć do zrównoważonego rozwoju, angażować użytkowników i społeczność oraz oceniać efektywność swoich działań. Dodatkowo, przeprowadzono podobną analizę w odniesieniu do wyników na zapytanie ("*Segmentacja*" AND "*rynek sportowy*") AND "*Marketing*", gdzie spodziewano się znaleźć odniesienie do kwestii segmentacji rynku sportowego z perspektywy marketingu.

Z racji objętości materiału badawczego, postanowiono przedstawić tylko wnioski, zaś tabele z ustaleniami przeniesiono do Załącznika nr 3, zaś postanowiono przedstawić tutaj tylko wnioski:

- Komunikacja marketingowa: Według badania Pawła Kuźbika, istotne jest, aby kluby sportowe opracowały skuteczne strategie komunikacji marketingowej, które są dostosowane do specyfiki rynku sportowego. Powinno to obejmować budowanie zaangażowania i lojalności fanów, korzystanie z różnych kanałów komunikacji, takich jak media społecznościowe, i promowanie unikalnej wartości i misji klubu.
- Wolontariat sportowy: Z analizy Halemba i Kucharskiego wynika, że doświadczenie jako wolontariusz sportowy może być wartościowe dla osób poszukujących pracy w organizacjach sportowych. To sugeruje, że kluby sportowe powinny rozwijać i promować programy wolontariackie, które mogą pomóc w budowaniu umiejętności i doświadczenia przyszłych pracowników.
- Turystyka sportowa: W artykule Miążka i Wszendybył-Skulska analizowano potencjał rozwoju turystyki sportowej w Krakowie. To wskazuje na potrzebę promowania wydarzeń sportowych jako części atrakcyjności turystycznej miasta, co może przyciągać dodatkowych kibiców i turystów do klubów sportowych.
- Różnice w postawach klientów: Badanie Stefańskiej na temat różnic w postawach klientów odwiedzających małe sklepy detaliczne pokazuje, jak ważne jest zrozumienie i dostosowanie się do specyficznych potrzeb i preferencji konsumentów. Kluby

sportowe powinny zastosować te wnioski, dostosowując swoje oferty i strategie marketingowe do różnych segmentów kibiców.

Wszystko to razem wskazuje, że skuteczne zarządzanie klubem sportowym wymaga skoncentrowanego podejścia do strategii marketingowej, zrozumienia i zaangażowania kibiców, promowania programów wolontariackich i wykorzystania potencjału turystyki sportowej.

W dalszej części analizie poddano wyniki wyszukiwania oparte o słowa kluczowe w języku angielskim.

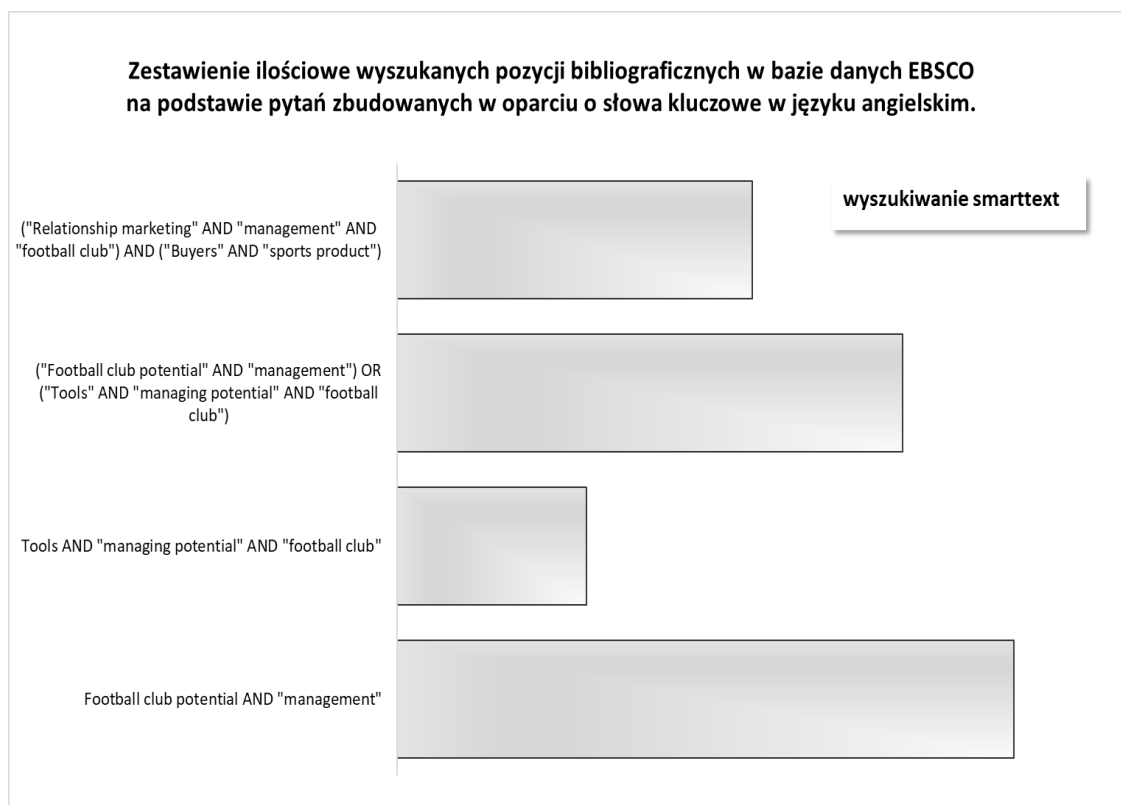
Poniżej zaprezentowano wyniki dla wszystkich zapytań z oznaczeniem czy wyszukiwanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem funkcjonalności SmartText bazy EBSCO.

Tabela 10. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim

Lp.	Zapytanie	Wyszukano	SmartText
1	Football club AND "management"	2258	NIE
2	Football club potential AND "management"	173238	TAK
3	Marketing AND "management" AND "sports enterprise"	4	NIE
4	Buyers AND "sports product"	1	NIE
5	Relationship marketing AND "management" AND "football club"	9	NIE
6	Sports market AND "segmentation"	15	NIE
8	Tools AND "managing potential" AND "football club"	53161	TAK
9	Sports product AND "management"	31	NIE
10	Football AND "sports product"	13	NIE
11	("Football club" AND "management") AND "Marketing"	243	NIE
Pytania połączone			
12	("Football club potential" AND "management") OR ("Tools" AND "managing potential" AND "football club")	141841	TAK
13	("Relationship marketing" AND "management" AND "football club") AND ("Buyers" AND "sports product")	99625	TAK
14	("Sports market" AND "segmentation") AND "Marketing"	7	NIE
15	("Sports product" AND "management") OR ("Football" AND "sports product")	38	NIE

Źródło: opracowanie własne

Rycina 7. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim z uwzględnieniem wyszukiwania SmartText



Źródło: badania własne

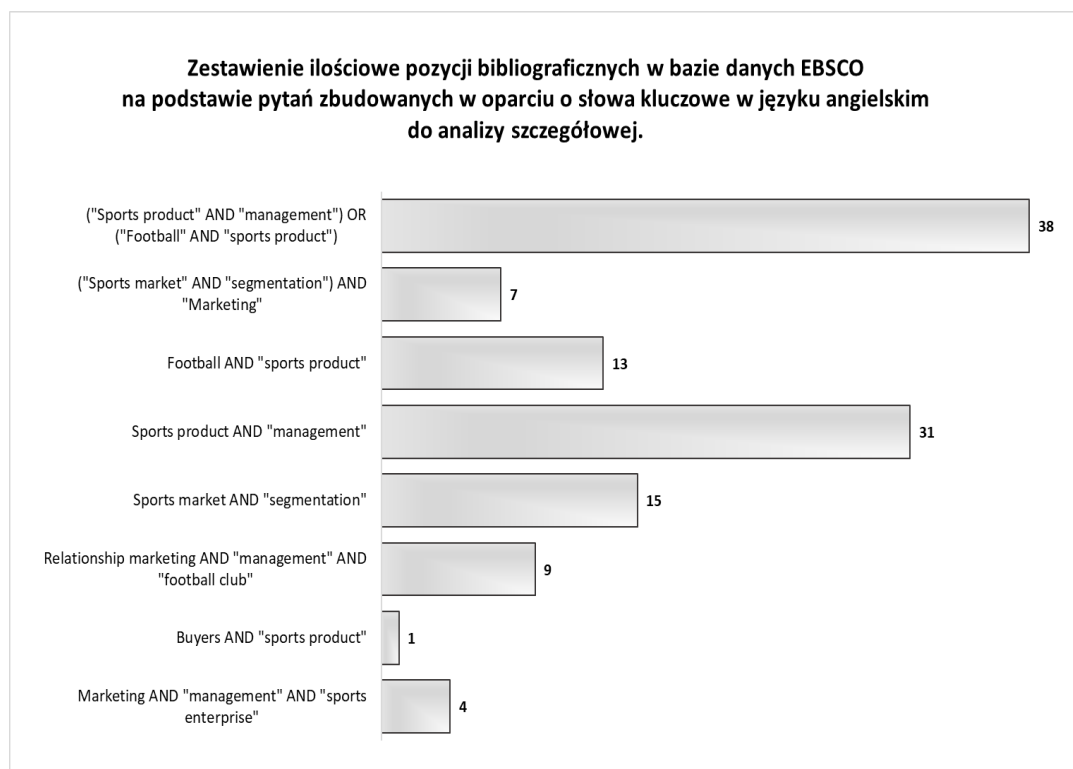
Po odrzuceniu wyników powyżej dwustu pozycji dalszej, szczegółowej analizie poddano pozycje wyznaczone w tabeli poniżej, uwaga w polu "Lp." zachowana oryginalna numeracja z Tabeli 10.

Tabela 11. Zestawienie ilościowe pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim do analizy szczegółowej

Lp.	Zapytanie	wyszukano	SmartText
3	Marketing AND "management" AND "sports enterprise"	4	NIE
4	Buyers AND "sports product"	1	NIE
5	Relationship marketing AND "management" AND "football club"	9	NIE
6	Sports market AND "segmentation"	15	NIE
9	Sports product AND "management"	31	NIE
10	Football AND "sports product"	13	NIE
Pytania połączone			
14	("Sports market" AND "segmentation") AND "Marketing"	7	NIE
15	("Sports product" AND "management") OR ("Football" AND "sports product")	38	NIE

Źródło: opracowanie własne

Rycina 8. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim z uwzględnieniem wyszukiwania SmartText



Źródło: badania własne

Po zebraniu pozycji bibliograficznych do systemu ZOTERO i usunięciu duplikatów uzyskano odpowiednio dla grupy 1 obejmującej pozycje łącznie 66 unikatowych pozycji bibliograficznych ujętych w Załączniku nr 4. Zaś dla pozycji 14 i 15 przeprowadzono analizę analogiczną do wcześniej prowadzonych, gdzie szczegóły znalazły się w Załączniku nr 5, przy czym odnośnie pozycji 15 można wyciągnąć kilka wniosków, które mogą mieć zastosowanie w kontekście zarządzania klubem sportowym:

- Zrozumienie niszy: Jak wskazuje badanie "Ewaluacja wzorców uczestnictwa w sporcie na podstawie niszy", zrozumienie specyficznej niszy rynkowej, w której działa klub sportowy, jest kluczowe dla skutecznego zarządzania. Może to obejmować zrozumienie demografii fanów, ich preferencji i zachowań.
- Wykorzystanie opcji konsumenckich: Zgodnie z badaniem "Opcje konsumenckie: Teoria i empiryczne zastosowanie na rynku sportowym", kluby sportowe mogą skuteczniej segmentować rynek i zwiększać zyski poprzez wprowadzenie opcji konsumenckich, takich jak różnorodne pakiety biletów.
- Celowanie w młodszych konsumentów: Jak wskazuje badanie "Zyski w tłumaczeniu", skierowanie działań marketingowych klubu do młodszych konsumentów może

przynieść korzyści, ponieważ ta grupa demograficzna jest coraz bardziej aktywna na rynku sportowym.

- **Rozwój rynku Fantasy Sports:** Jak wskazuje badanie "Globalny rynek sportów fantasy ma przekroczyć 1,5 mld dolarów do 2024 r.", rynek sportów fantasy rośnie, co może stanowić dodatkową możliwość dla klubów sportowych do zaangażowania fanów i generowania dodatkowych dochodów.
- **Znaczenie motywacji dla uczestnictwa kobiet:** Badanie "Grupy użytkowników na rynku sportów dla kobiet" pokazuje, że zrozumienie motywacji kobiet do uprawiania sportu i ich specyficznych potrzeb może pomóc w lepszym targetowaniu tej grupy demograficznej.
- **Segmentacja rynku sportów zimowych:** Jak pokazuje badanie "Dyferencjacja turystów: rozwijanie typologii dla rynku sportów zimowych", rynek sportów zimowych może być sensownie segmentowany na podstawie uprawianego sportu, co może pomóc w skuteczniejszym zarządzaniu klubem sportów zimowych.
- **Personalizacja oferty:** Wnioski z powyższych badań wskazują na potrzebę personalizowania oferty dla różnych segmentów rynku. Na przykład, skierowanie różnych ofert do narciarzy i snowboardzistów, lub oferty dostosowane do potrzeb kobiet uczęszczających na zajęcia fitness.
- **Znaczenie badań rynkowych i analizy danych:** Każde z powyższych badań korzystało z różnych narzędzi badawczych, w tym analizy danych, ankiet i prognoz rynkowych. To pokazuje, jak ważne jest dla zarządzania klubem sportowym systematyczne gromadzenie i analiza danych na temat rynku i klientów.
- **Wykorzystanie nowych trendów i technologii:** Trendy, takie jak rosnąca popularność sportów fantasy czy sportów zimowych, a także rozwój nowych technologii, takich jak platformy OTT, mają istotny wpływ na rynek sportowy. Kluby sportowe powinny być świadome tych trendów i adaptować swoje strategie zarządzania, aby z nich korzystać.
- **Skupienie się na motywacji i zaangażowaniu:** Zarówno w kontekście uczestnictwa kobiet w sporcie, jak i segmentacji rynku sportów zimowych, badania pokazują, że zrozumienie i adresowanie motywacji uczestników jest kluczowe dla zwiększenia ich zaangażowania i lojalności wobec klubu.
- **Globalne i lokalne strategie:** Badania dotyczące zarówno globalnego rynku sportów widowiskowych, jak i specyficznych segmentów, takich jak rynek młodzieżowy

w Australii, pokazują, że kluby sportowe muszą rozwijać zarówno globalne, jak i lokalne strategie, aby skutecznie zarządzać i rozwijać swoje marki.

Na podstawie analizy wymienionej literatury, kluczowe aspekty zarządzania klubem sportowym obejmują dogłębne zrozumienie specyficznej niszy rynkowej, uwzględniając demografię, preferencje i zachowania kibiców. Istotnym elementem jest personalizacja oferty dla różnych segmentów rynku i zastosowanie narzędzi takich jak opcje konsumenckie do efektywnej segmentacji rynku. Przy zarządzaniu klubem sportowym należy również uwzględniać nowe trendy i technologie. Ważna jest koncentracja na motywacji i zaangażowaniu uczestników, a także rozwijanie zarówno globalnych, jak i lokalnych strategii zarządzania. Kluczowe w tym procesie jest systematyczne gromadzenie i analiza danych na temat rynku i klientów.

Na podstawie bibliografii uzyskanej na podstawie pytania zawartego w poz. 18 można także wyciągnąć wiele istotnych wniosków. Poniżej przedstawiamy istotne zagadnienia, które emergują z analizy naukowych publikacji w tej dziedzinie:

- Skuteczne zarządzanie zespołem i trenerami: Badania wskazują, że kluczowym elementem zarządzania klubem piłkarskim jest efektywne zarządzanie zespołem piłkarzy oraz współpraca z trenerami. Wprowadzenie odpowiednich metod komunikacji, motywacji i rozwoju zawodników przekłada się na osiągnięcie lepszych wyników sportowych.
- Zarządzanie relacjami z kibicami: Kibice stanowią istotną grupę interesariuszy klubu piłkarskiego. Prace naukowe podkreślają znaczenie budowania pozytywnych relacji z kibicami poprzez zaangażowanie społeczności lokalnej, tworzenie programów lojalnościowych i aktywne komunikowanie się z fanami.
- Rola lidera w klubie piłkarskim: Analiza literatury wskazuje na kluczową rolę lidera w klubie piłkarskim. Skuteczne przywództwo, umiejętność podejmowania decyzji i budowania zaufania mają wpływ na efektywność zarządzania klubem i osiągnięte wyniki sportowe.
- Strategie transferowe: Zarządzanie transferami zawodników jest istotnym aspektem zarządzania klubem piłkarskim. Prace naukowe podkreślają znaczenie opracowania strategii transferowych, w tym analizy rynku transferowego, negocjacji kontraktów i oceny potencjału zawodników.
- Zarządzanie budżetem klubu: Efektywne zarządzanie budżetem klubu piłkarskiego jest kluczowe dla zapewnienia stabilności finansowej i osiągnięcia sukcesów sportowych.

Badania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem dochodami i wydatkami klubu, kontrolą kosztów oraz generowaniem dodatkowych źródeł przychodów.

- Budowanie marki klubu: Analiza literatury wskazuje na znaczenie budowania silnej marki klubu piłkarskiego. Badania skupiają się na strategiach budowania marki, komunikacji marketingowej, kreowaniu tożsamości klubu i wzmocnieniu lojalności kibiców.
- Analiza danych i statystyki w zarządzaniu: Wprowadzenie analizy danych i statystyk w procesy zarządzania klubem piłkarskim ma kluczowe znaczenie dla podejmowania trafnych decyzji. Badania naukowe ukierunkowane na zastosowanie narzędzi analitycznych w obszarach takich jak analiza wydajności zawodników, taktyka gry czy analiza rywali, mają duże znaczenie dla skutecznego zarządzania klubem.
- Zarządzanie ryzykiem w klubie piłkarskim: Zarządzanie ryzykiem stanowi istotny aspekt prowadzenia klubu piłkarskiego. Analiza naukowa koncentruje się na identyfikacji i ocenie ryzyka, opracowaniu strategii zarządzania ryzykiem oraz implementacji mechanizmów kontrolnych.
- Zarządzanie infrastrukturą klubu: Badania naukowe dotyczące zarządzania klubem piłkarskim zwracają uwagę na znaczenie odpowiedniego zarządzania infrastrukturą, w tym stadionem, centrum treningowym i innymi obiektami klubu. Efektywne zarządzanie infrastrukturą wpływa na atrakcyjność klubu i komfort zarówno dla zawodników, jak i kibiców.
- Zarządzanie mediami i komunikacją: Komunikacja klubu piłkarskiego z mediami oraz zewnętrznymi interesariuszami jest kluczowym elementem zarządzania. Badania naukowe skupiają się na strategiach komunikacyjnych, relacjach z mediami, obsłudze sytuacji kryzysowych oraz wykorzystaniu mediów społecznościowych w celach promocji i komunikacji.
- Zarządzanie talentami: Analiza literatury wskazuje na znaczenie zarządzania talentami w klubach piłkarskich. Badania naukowe skupiają się na identyfikacji, rozwoju i retencji talentów piłkarskich, jak również na efektywnym wykorzystaniu młodzieżowych akademii piłkarskich.
- Przywództwo trenera: Rola trenera jest kluczowa dla sukcesu klubu piłkarskiego. Badania naukowe dotyczące przywództwa trenera koncentrują się na analizie różnych

stylów i strategii trenerskich, skuteczności metod szkoleniowych oraz psychologicznym wsparciu zawodników.

- Zarządzanie konfliktami: Zarządzanie konfliktami wewnątrz klubu piłkarskiego ma duże znaczenie dla utrzymania harmonii i efektywnego funkcjonowania zespołu. Badania naukowe skupiają się na identyfikacji i rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy zawodnikami, trenerami, zarządem klubu oraz innymi interesariuszami.
- Zarządzanie relacjami z sponsorami: Sponsoring stanowi istotne źródło dochodów dla klubów piłkarskich. Analiza literatury wskazuje na znaczenie budowania i utrzymania pozytywnych relacji z sponsorami, tworzenia partnerstw handlowych i efektywnego wykorzystywania sponsorowanej infrastruktury klubu.
- Zrównoważony rozwój klubu piłkarskiego: W ostatnich latach rośnie znaczenie aspektu zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu klubem piłkarskim. Prace naukowe koncentrują się na analizie wpływu klubów piłkarskich na środowisko, inicjatywach społecznych, angażowaniu społeczności lokalnej oraz promocji wartości etycznych i społecznych.

Podsumowując, metaanaliza pozycji literaturowych dotyczących zarządzania klubem piłkarskim wyodrębnia szereg istotnych obszarów badań. Skuteczne zarządzanie zespołem, relacjami z kibicami, liderem klubu, strategiami transferowymi, zarządzaniem finansowym, budowaniem marki, analizą danych, zarządzaniem ryzykiem, infrastrukturą, mediami, talentami, przywództwem trenera, zarządzaniem konfliktami, relacjami z sponsorami oraz zrównoważonym rozwojem stanowią kluczowe zagadnienia, które należy uwzględnić przy zarządzaniu klubem piłkarskim. Dalsze badania w tych obszarach przyczynią się do rozwoju praktyk zarządczych, zdobycia nowej wiedzy i doskonalenia strategii zarządzania w klubach piłkarskich.

1.5. Analiza metodą PRISMA 2020

Wykorzystanie metody PRISMA 2020 w badaniach naukowych jest częstą praktyką, szczególnie w kontekście przeglądów systematycznych i metaanaliz. PRISMA, co oznacza "Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses", to zestaw zaleceń opartych na dowodach, które mają na celu zachęcenie do transparentnego i pełnego raportowania przeglądów systematycznych. Zalecenia te są szczególnie istotne w celu zapewnienia, że wszystkie aspekty tego rodzaju badań są dokładnie i przejrzysto opisane³¹.

³¹ Rafael Sarkis-Onofre i in., „How to properly use the PRISMA Statement.”, *Systematic Reviews* 10, nr 1 (2021): 1–3, <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01671-z>.

Metoda PRISMA ma na celu przede wszystkim prowadzenie raportowania systematycznego przeglądu bibliografii wraz z metaanalizami. Szczegółowe kryteria zawarte w wytycznych PRISMA mogą być z powodzeniem stosowane do większości typów przeglądów. Na przykład, wytyczne PRISMA zalecają, aby autorzy raportowali swoje kompletne strategie wyszukiwania dla wszystkich baz danych, rejestrów i stron internetowych (włącznie z wszelkimi filtrami i limitami używanymi), ale nie zawierają zaleceń dotyczących projektowania i prowadzenia wyszukiwania literatury³². Warto zauważyć, że transparentne i pełne raportowanie, które jest zalecane przez metodykę PRISMA, jest niezbędnym składnikiem "dobrego badania". Pozwala ocenić kluczowe kwestie dotyczące przeprowadzania badań i ich wiarygodności, a także jest kluczowe do ustalenia możliwości powtórzenia badania³³.

1.6. Wyszukiwanie w bazie Web of Science

Dla wzbogacenia badań, przeprowadzono także wyszukiwanie w bazie Web of Science (w skrócie: WoS) jest jedną z bardziej obszernych baz danych bibliograficznych, która służy jako nieocenione narzędzie w procesie przeglądu literatury naukowej. WoS wyróżnia się zaawansowanymi narzędziami do wyszukiwania i filtrowania informacji. Użytkownicy mogą skutecznie identyfikować publikacje na podstawie różnorodnych kryteriów, takich jak autor, data publikacji, tytuł, czasopismo, afiliacje instytucjonalne czy słowa kluczowe. Ta funkcjonalność pozwala na precyzyjne badanie literatury, zgodnie z indywidualnymi potrzebami badawczymi. WoS zawiera wyłącznie publikacje o wysokiej jakości, które przeszły przez proces recenzji. Gwarantuje to wiarygodność i rzetelność zgromadzonych tam źródeł.

W rezultacie, zalety takie jak wszechstronne narzędzia do wyszukiwania i filtrowania, możliwość analizy danych, a także wysoka jakość zgromadzonych publikacji, czynią Web of Science niezastąpionym źródłem informacji naukowej, niezbędnym przy przeprowadzaniu rzetelnego przeglądu bibliograficznego. Z uwagi na fakt, że wyszukiwanie wg. polskich słów kluczowych nie dawało rezultatów oparto się na języku angielskim. Podstawowe wyszukiwanie przeprowadzone w oparciu o wcześniej wyznaczone słowa kluczowe oraz z uwzględnieniem zasad wyszukiwania zaawansowanego w systemie WoS pozwoliło w pierwszej kolejności na sporządzenie zestawienia ilościowego.

³² Ibid.

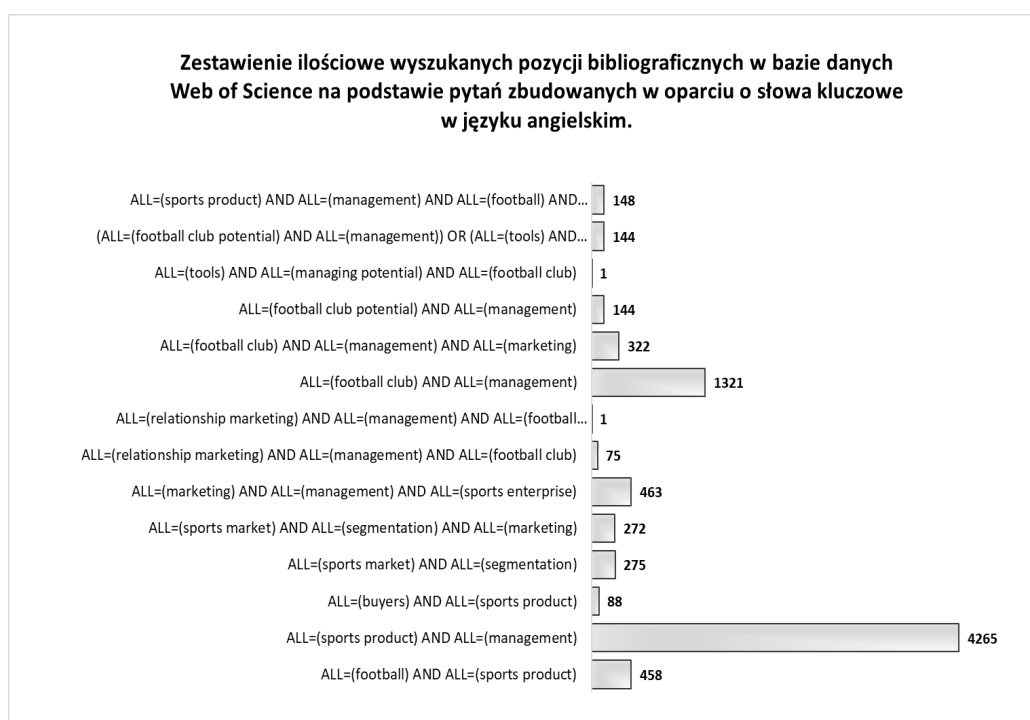
³³ Ibid.

Tabela 12. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych WoS na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim

Lp.	Zapytanie	wyszukano
1	ALL=(football) AND ALL=(sports product)	458
2	ALL=(sports product) AND ALL=(management)	4265
3	ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	88
4	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation)	275
5	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation) AND ALL=(marketing)	272
6	ALL=(marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(sports enterprise)	463
7	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club)	75
8	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club) AND ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	1
9	ALL=(football club) AND ALL=(management)	1321
10	ALL=(football club) AND ALL=(management) AND ALL=(marketing)	322
11	ALL=(football club potential) AND ALL=(management)	144
12	ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club)	1
13	(ALL=(football club potential) AND ALL=(management)) OR (ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club))	144
14	ALL=(sports product) AND ALL=(management) AND ALL=(football) AND ALL=(sports product)	148

Źródło: opracowanie własne.

Rycina 9. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim.



Źródło: badania własne

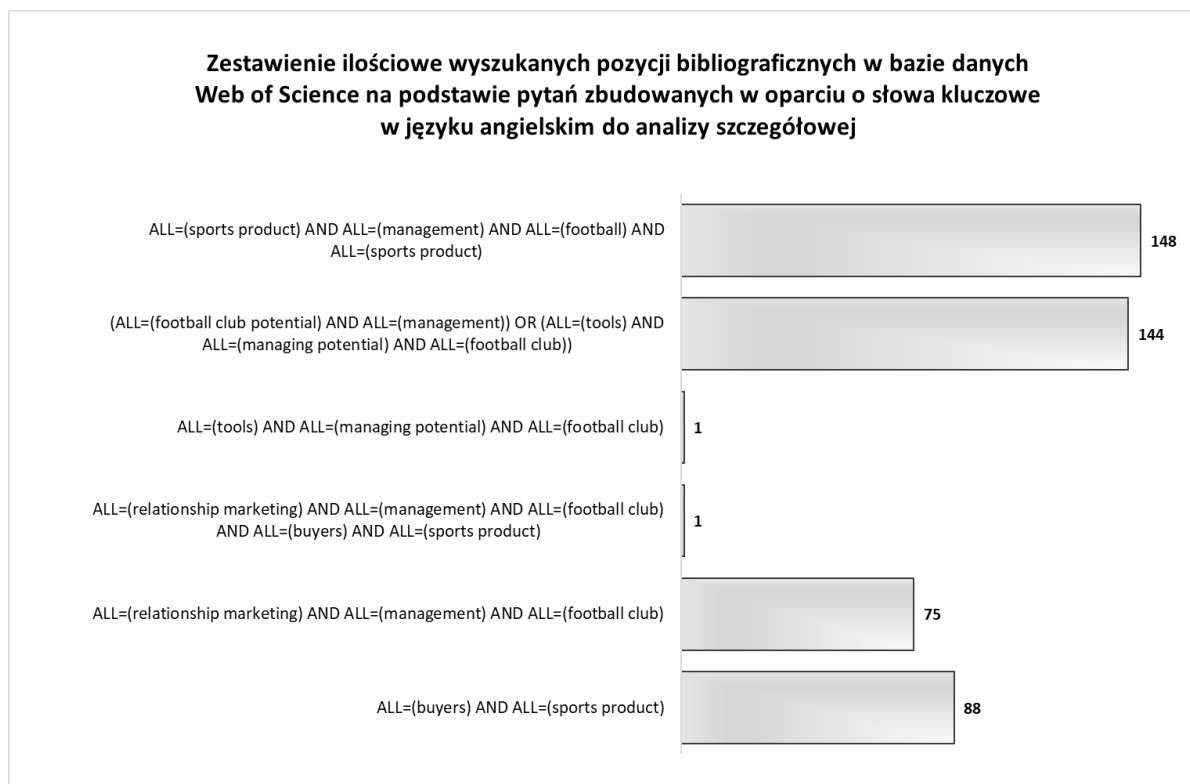
Podobnie do wcześniej przyjętego ograniczenia i po odrzuceniu wyników powyżej dwustu pozycji dalszej, szczegółowej analizie poddano pozycje wyznaczone w tabeli poniżej, uwaga w polu "Lp." zachowana oryginalna numeracja z Tabeli 12.

Tabela 13. Zestawienie ilościowe pozycji bibliograficznych w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim do analizy szczegółowej

Lp.	Zapytanie	wyszukano
3	ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	88
7	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club)	75
8	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club) AND ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	1
12	ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club)	1
13	(ALL=(football club potential) AND ALL=(management)) OR (ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club))	144
14	ALL=(sports product) AND ALL=(management) AND ALL=(football) AND ALL=(sports product)	148

Źródło: opracowanie własne.

Rycina 10. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim z uwzględnieniem wyszukiwania SmartText



Źródło: badania własne

Dodatkowo wykorzystano także możliwość analizy w głąb, która pozwala na przeglądanie danego wyszukiwania w oparciu o słowa kluczowe, które związane są z klasyfikacją WoS. W kroku pierwszym zebrano wszystkie pozycje do analizy w WoS korzystając z możliwości łączenia pytań. W wyniku uzyskano łącznie 422 pozycje literaturowe. W kolejnym etapie wybrano pozycje, które w tytule zawierały frazy „football” oraz „club” a także „football” oraz „management” uzyskano odpowiednio 53 i 17 pozycji. Szczegółowe pozycje znalazły się w Załączniku nr 6.

1.7. Analiza końcowa i ocena stanu literatury

Na podstawie analizy artykułów, można wywnioskować następujące elementy, które są kluczowe dla zarządzania klubem sportowym:

- Komunikacja marketingowa: Według badania Pawła Kuźbika, istotne jest, aby kluby sportowe opracowały skuteczne strategie komunikacji marketingowej, które są dostosowane do specyfiki rynku sportowego. Powinno to obejmować budowanie zaangażowania i lojalności fanów, korzystanie z różnych kanałów komunikacji, takich jak media społecznościowe, i promowanie unikalnej wartości i misji klubu.
- Wolontariat sportowy: Z analizy Halemba i Kucharskiego wynika, że doświadczenie jako wolontariusz sportowy może być wartościowe dla osób poszukujących pracy w organizacjach sportowych. To sugeruje, że kluby sportowe powinny rozwijać i promować programy wolontariackie, które mogą pomóc w budowaniu umiejętności i doświadczenia przyszłych pracowników.
- Turystyka sportowa: W artykule Miążka i Wszendybył-Skulska analizowano potencjał rozwoju turystyki sportowej w Krakowie. To wskazuje na potrzebę promowania wydarzeń sportowych jako części atrakcyjności turystycznej miasta, co może przyciągać dodatkowych kibiców i turystów do klubów sportowych.
- Różnice w postawach klientów: Badanie Stefańskiej na temat różnic w postawach klientów odwiedzających małe sklepy detaliczne pokazuje, jak ważne jest zrozumienie i dostosowanie się do specyficznych potrzeb i preferencji konsumentów. Kluby sportowe powinny zastosować te wnioski, dostosowując swoje oferty i strategie marketingowe do różnych segmentów kibiców.

Wszystko to razem wskazuje, że skuteczne zarządzanie klubem sportowym wymaga skoncentrowanego podejścia do strategii marketingowej, zrozumienia i zaangażowania kibiców, promowania programów wolontariackich i wykorzystania potencjału turystyki sportowej.

Analiza do wyników na zapytanie ("*Sports market*" AND "*segmentation*") AND "*Marketing*". Materiał źródłowy z programu Zotero wraz ze szczegółowymi informacjami odnośnie pozyskanych informacji. Na podstawie powyższych badań, można wyciągnąć kilka wniosków, które mogą mieć zastosowanie w kontekście zarządzania klubem sportowym:

- Zrozumienie niszy: Jak wskazuje badanie "Ewaluacja wzorców uczestnictwa w sporcie na podstawie niszy", zrozumienie specyficznej niszy rynkowej, w której działa klub sportowy, jest kluczowe dla skutecznego zarządzania. Może to obejmować zrozumienie demografii fanów, ich preferencji i zachowań.
- Wykorzystanie opcji konsumenckich: Zgodnie z badaniem "Opcje konsumenckie: Teoria i empiryczne zastosowanie na rynku sportowym", kluby sportowe mogą skuteczniej segmentować rynek i zwiększać zyski poprzez wprowadzenie opcji konsumenckich, takich jak różnorodne pakiety biletów.
- Celowanie w młodszych konsumentów: Jak wskazuje badanie "Zyski w tłumaczeniu", skierowanie działań marketingowych klubu do młodszych konsumentów może przynieść korzyści, ponieważ ta grupa demograficzna jest coraz bardziej aktywna na rynku sportowym.
- Rozwój rynku Fantasy Sports: Jak wskazuje badanie "Globalny rynek sportów fantasy ma przekroczyć 1,5 mld dolarów do 2024 r.", rynek sportów fantasy rośnie, co może stanowić dodatkową możliwość dla klubów sportowych do zaangażowania fanów i generowania dodatkowych dochodów.
- Znaczenie motywacji dla uczestnictwa kobiet: Badanie "Grupy użytkowników na rynku sportów dla kobiet" pokazuje, że zrozumienie motywacji kobiet do uprawiania sportu i ich specyficznych potrzeb może pomóc w lepszym targetowaniu tej grupy demograficznej.
- Segmentacja rynku sportów zimowych: Jak pokazuje badanie "Dyferencjacja turystów: rozwijanie typologii dla rynku sportów zimowych", rynek sportów zimowych może być sensownie segmentowany na podstawie uprawianego sportu, co może pomóc w skuteczniejszym zarządzaniu klubem sportów zimowych.
- Personalizacja oferty: Wnioski z powyższych badań wskazują na potrzebę personalizowania oferty dla różnych segmentów rynku. Na przykład, skierowanie różnych ofert do narciarzy i snowboardzistów, lub oferty dostosowane do potrzeb kobiet uczęszczających na zajęcia fitness.

- Znaczenie badań rynkowych i analizy danych: Każde z powyższych badań korzystało z różnych narzędzi badawczych, w tym analizy danych, ankiet i prognoz rynkowych. To pokazuje, jak ważne jest dla zarządzania klubem sportowym systematyczne gromadzenie i analiza danych na temat rynku i klientów.
- Wykorzystanie nowych trendów i technologii: Trendy, takie jak rosnąca popularność sportów fantasy czy sportów zimowych, a także rozwój nowych technologii, takich jak platformy OTT, mają istotny wpływ na rynek sportowy. Kluby sportowe powinny być świadome tych trendów i adaptować swoje strategie zarządzania, aby z nich korzystać.
- Skupienie się na motywacji i zaangażowaniu: Zarówno w kontekście uczestnictwa kobiet w sporcie, jak i segmentacji rynku sportów zimowych, badania pokazują, że zrozumienie i adresowanie motywacji uczestników jest kluczowe dla zwiększenia ich zaangażowania i lojalności wobec klubu.
- Globalne i lokalne strategie: Badania dotyczące zarówno globalnego rynku sportów widowiskowych, jak i specyficznych segmentów, takich jak rynek młodzieżowy w Australii, pokazują, że kluby sportowe muszą rozwijać zarówno globalne, jak i lokalne strategie, aby skutecznie zarządzać i rozwijać swoje marki.

Na podstawie analizy powyższej literatury, kluczowe aspekty zarządzania klubem sportowym obejmują dogłębne zrozumienie specyficznej niszy rynkowej, uwzględniając demografię, preferencje i zachowania kibiców. Istotnym elementem jest personalizacja oferty dla różnych segmentów rynku i zastosowanie narzędzi takich jak opcje konsumenckie do efektywnej segmentacji rynku. Przy zarządzaniu klubem sportowym należy również uwzględniać nowe trendy i technologie, takie jak rosnący rynek sportów fantasy i wykorzystanie platform OTT. Ważna jest koncentracja na motywacji i zaangażowaniu uczestników, a także rozwijanie zarówno globalnych, jak i lokalnych strategii zarządzania. Kluczowe w tym procesie jest systematyczne gromadzenie i analiza danych na temat rynku i klientów.

Na podstawie metaanalizy pozycji literaturowych dotyczących zarządzania klubem piłkarskim, można wyciągnąć wiele istotnych wniosków. Poniżej przedstawiam 15 kluczowych punktów, które emigrują z analizy naukowych publikacji w tej dziedzinie:

- Skuteczne zarządzanie zespołem i trenerami: Badania wskazują, że kluczowym elementem zarządzania klubem piłkarskim jest efektywne zarządzanie zespołem piłkarzy oraz współpraca z trenerami. Wprowadzenie odpowiednich metod

komunikacji, motywacji i rozwoju zawodników przekłada się na osiąganie lepszych wyników sportowych.

- Zarządzanie relacjami z kibicami: Kibice stanowią istotną grupę interesariuszy klubu piłkarskiego. Prace naukowe podkreślają znaczenie budowania pozytywnych relacji z kibicami poprzez zaangażowanie społeczności lokalnej, tworzenie programów lojalnościowych i aktywne komunikowanie się z fanami.
- Rola lidera w klubie piłkarskim: Analiza literatury wskazuje na kluczową rolę lidera w klubie piłkarskim. Skuteczne przywództwo, umiejętność podejmowania decyzji i budowania zaufania mają wpływ na efektywność zarządzania klubem i osiągane wyniki sportowe.
- Strategie transferowe: Zarządzanie transferami zawodników jest istotnym aspektem zarządzania klubem piłkarskim. Prace naukowe podkreślają znaczenie opracowania strategii transferowych, w tym analizy rynku transferowego, negocjacji kontraktów i oceny potencjału zawodników.
- Zarządzanie budżetem klubu: Efektywne zarządzanie budżetem klubu piłkarskiego jest kluczowe dla zapewnienia stabilności finansowej i osiągania sukcesów sportowych. Badania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem dochodami i wydatkami klubu, kontrolą kosztów oraz generowaniem dodatkowych źródeł przychodów.
- Budowanie marki klubu: Analiza literatury wskazuje na znaczenie budowania silnej marki klubu piłkarskiego. Badania skupiają się na strategiach budowania marki, komunikacji marketingowej, kreowaniu tożsamości klubu i wzmocnieniu lojalności kibiców.
- Analiza danych i statystyki w zarządzaniu: Wprowadzenie analizy danych i statystyk w procesy zarządzania klubem piłkarskim ma kluczowe znaczenie dla podejmowania trafnych decyzji. Badania naukowe ukierunkowane na zastosowanie narzędzi analitycznych w obszarach takich jak analiza wydajności zawodników, taktyka gry czy analiza rywali, mają duże znaczenie dla skutecznego zarządzania klubem.
- Zarządzanie ryzykiem w klubie piłkarskim: Zarządzanie ryzykiem stanowi istotny aspekt prowadzenia klubu piłkarskiego. Analiza naukowa koncentruje się na identyfikacji i ocenie ryzyka, opracowaniu strategii zarządzania ryzykiem oraz implementacji mechanizmów kontrolnych.

- Zarządzanie infrastrukturą klubu: Badania naukowe dotyczące zarządzania klubem piłkarskim zwracają uwagę na znaczenie odpowiedniego zarządzania infrastrukturą, w tym stadionem, centrum treningowym i innymi obiektami klubu. Efektywne zarządzanie infrastrukturą wpływa na atrakcyjność klubu i komfort zarówno dla zawodników, jak i kibiców.
- Zarządzanie mediami i komunikacją: Komunikacja klubu piłkarskiego z mediami oraz zewnętrznymi interesariuszami jest kluczowym elementem zarządzania. Badania naukowe skupiają się na strategiach komunikacyjnych, relacjach z mediami, obsłudze sytuacji kryzysowych oraz wykorzystaniu mediów społecznościowych w celach promocji i komunikacji.
- Zarządzanie talentami: Analiza literatury wskazuje na znaczenie zarządzania talentami w klubach piłkarskich. Badania naukowe skupiają się na identyfikacji, rozwoju i retencji talentów piłkarskich, jak również na efektywnym wykorzystaniu młodzieżowych akademii piłkarskich.
- Przywództwo trenera: Rola trenera jest kluczowa dla sukcesu klubu piłkarskiego. Badania naukowe dotyczące przywództwa trenera koncentrują się na analizie różnych stylów i strategii trenerskich, skuteczności metod szkoleniowych oraz psychologicznym wsparciu zawodników.
- Zarządzanie konfliktami: Zarządzanie konfliktami wewnątrz klubu piłkarskiego ma duże znaczenie dla utrzymania harmonii i efektywnego funkcjonowania zespołu. Badania naukowe skupiają się na identyfikacji i rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy zawodnikami, trenerami, zarządem klubu oraz innymi interesariuszami.
- Zarządzanie relacjami z sponsorami: Sponsoring stanowi istotne źródło dochodów dla klubów piłkarskich. Analiza literatury wskazuje na znaczenie budowania i utrzymania pozytywnych relacji z sponsorami, tworzenia partnerstw handlowych i efektywnego wykorzystywania sponsorowanej infrastruktury klubu.
- Zrównoważony rozwój klubu piłkarskiego: W ostatnich latach rośnie znaczenie aspektu zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu klubem piłkarskim. Prace naukowe koncentrują się na analizie wpływu klubów piłkarskich na środowisko, inicjatywach społecznych, angażowaniu społeczności lokalnej oraz promocji wartości etycznych i społecznych.

Podsumowując, metaanaliza pozycji literaturowych dotyczących zarządzania klubem piłkarskim wyodrębnia szereg istotnych obszarów badań. Skuteczne zarządzanie

zespołem, relacjami z kibicami, liderem klubu, strategiami transferowymi, zarządzaniem finansowym, budowaniem marki, analizą danych, zarządzaniem ryzykiem, infrastrukturą, mediami, talentami, przywództwem trenera, zarządzaniem konfliktami, relacjami z sponsorami oraz zrównoważonym rozwojem stanowią kluczowe zagadnienia, które należy uwzględnić przy zarządzaniu klubem piłkarskim. Dalsze badania w tych obszarach przyczynią się do rozwoju praktyk zarządczych, zdobycia nowej wiedzy i doskonalenia strategii zarządzania w klubach piłkarskich.

Wykaz bibliograficzny uzyskany na podstawie szczegółowej analizy zapytań w systemie Web of Science z wykorzystaniem słów kluczowych w języku angielskim oraz z wykorzystanie pogłębionego wyszukiwania.

W tabeli zapytania do Web of Science oraz zapytania pogłębione zbudowane na podstawie wcześniejszych wyników poszukiwań i koniunkcji dodatkowych warunków. Nadmienić należy, że w bazie WoS występuje proste odwołanie do poprzednich wyszukiwań za pomocą numery pytania poprzedzonego znakiem „#”

Analiza do wyników pogłębionej analizy bibliografii z Web of Science”

Materiał źródłowy z programu Zotero wraz ze szczegółowymi informacjami odnośnie pozyskanych informacji.

Tabela 14. Zestawienie wybranych pozycji bibliograficznych wyszukiwanie EBSCO

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
A niche-based evaluation of sport participation patterns	Artykuł z czasopiśma	Journal of Sport Management	G. R. Milne, M. A. McDonald, W. A. Sutton, R. Kashyap	1996	Badanie bada pozycje niszowe 36 sportów i aktywności fizycznych zgłoszonych w badaniu American Sports Activities 1993. Przedstawia zalety patrzenia na rywalizację z perspektywy ekologicznej niszy oraz przedstawia miarę nakładania się zasobów konkurencyjnych (CRO) stosowaną w marketingu do	America, animals, APEC countries, Chordata, Developed Countries, eukaryotes, Hominidae, Homo, mammals, man, North America, OECD Countries, primates, Recreation and Sport, United States of America, UU620, vertebrates

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					miaru szerokości nisz i pokrycia nisz. Badanie empiryczne prezentuje intuicyjne mapowanie rynku sportowego i oblicza szerokość niszy i pokrycie nisz dla każdego sportu.	
Consumer Options: Theory and Empirical Application to a Sports Market	Artykuł z czasopiisma	Journal of Marketing Research (JMR)	Preethika Sainam, Sridhar Balasubramanian, Barry L Bayus	2010	Autorzy wprowadzają koncepcję opcji konsumenckich i empirycznie walidują ją w kontekście wyceny biletów na wydarzenia. Wykazują, że opcje konsumenckie mogą chronić konsumentów przed niekorzystnymi skutkami niepewnych wyników i zwiększać zyski sprzedawców, umożliwiając lepsze segmentowanie rynku i zwiększając gotowość konsumentów do płacenia. Autorzy badają nowo proponowany	advance selling, CONSUMER attitudes, consumer options, event tickets, option pricing, PRICING

Tytuł	Typ elemen- tu	Publikac- ja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					mechanizm wyceny biletów na rynku sportowym, na którym niepewne są drużyny, które zagrają w końcowym wydarzeniu.	
Gained in translation	Artykuł z czasopiśma	BRW	Amanda Gome	2004	Omawia wysiłki Dion Appel i jego marketingowego biznesu Lifelounge z Melbourne, Victoria, w celu połączenia australijskich korporacji z rynkiem młodzieżowym. Przewidywane przychody na 2003-04; Dobrych powodów korporacje muszą połączyć się z grupą wiekową 16-24; Ruch Appel, aby pomóc firmom zrozumieć rynek sportów aktywnych; Informacje o Appel i Lifelounge; Główny konkurent; Plan ekspansji; Strategia zarządzania.	APPEL, DionLIFELOUNGE (Company)MARKETINGMARKETNGMARKETsegmentationYOUNG consumers, MELBOURNE (Vic.)VICTORIAAUSTRALIA
Global Fantasy Sports	Artykuł z	M2Press WIRE	Brak	2019	Raport "Fantasy Sports Market - Global Outlook	Brak

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
Market Expected to Cross \$1.5 Billion by 2024 - Rising Popularity of OTT Platforms Spurs Massive Market Growth	czasopi sma				and Forecast 2019-2024" został dodany do oferty ResearchAndMarkets.com's.	
Groups of users in the women sports market	Artykuł z czasopi sma	RETOS - Neuvas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación	M. Haro-González, R. Pérez-Ordas, M. Leyton-Román, A. Caamano-Guadix, A. Nuviala	2018	Przemysł sportowy wie, że potrzeby i zainteresowania populacji kobiet nie są takie same jak mężczyzn. Dlatego na rynku pojawiły się ośrodki sportowe i fitness wyłącznie dla kobiet. Celem tego badania było podzielenie kobiet uprawiających aktywność fizyczno-sportową w centrach sportowych, korzystając z różnych rodzajów motywacji (wewnętrznej, zintegrowanej, zidentyfikowanej, introlektywnej, zewnętrznej i braku motywacji) jako zmiennej grupującej, oraz	animals, Chordata, EE119, EE700, eukaryotes, Europe, European Union Countries, health centers, high income countries, Hominidae, Homo, Leisure, Recreation and Tourism Economics, mammals, man, Marketing and Distribution, Mediterranean Region, OECD Countries, primates, Recreational Facilities and Management, Social Psychology and Social Anthropology

Tytuł	Typ elemen- tu	Publikac- ja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					sprawdzenie różnic między użytkownikami, którzy uczęszczają do mieszanych centrów, a tymi, którzy korzystają z centrów tylko dla kobiet.	
Spectator Sports Global Market Report 2018	Artykuł z czasopi- sma	PR Newswir e US	Brak	2018	Ten raport z rynku sportów widowiskowych obejmuje zarówno historyczne, jak i prognozowane wielkości rynku, segmentację rynku, dynamikę rynkową, regionalne i krajowe podsumowanie, trendy konkurencyjne, strategie graczy i produkty graczy, struktury rynku, kanały dystrybucji, regulacje klientów i dostawców.	New York
Tourist differentiation: Developing a typology for the winter sports market	Artykuł z czasopi- sma	Tourism (1332746 1)	Jennifer Phillips, Paul Brunt	2013	Celem tego artykułu było opracowanie typologii dla turystów uprawiających sporty zimowe na podstawie zachowań brytyjskich narciarzy i snowboardzistów. Artykuł miał na	ATTITUDE (Psychology), decision-making, motivation, PSYCHOLOGICAL typologies, segmentation, SKIERS, sport tourism, TOURIST attitudes, typology, UK, UNITED Kingdom, WINTER sports

Tytuł	Typ elemen tu	Publikac ja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					celu ustalenie, czy można zidentyfikować różnice w charakterystyce i zachowaniu narciarzy i snowboardzistów, a zatem czy rynek można sensownie segmentować na podstawie uprawianego sportu.	

Źródło: opracowanie własne

Metaanaliza rzuca światło na szerokie spektrum zagadnień i podejść badawczych w tej dziedzinie. Z analizowanych badań wynika, że zarządzanie klubem piłkarskim jest skomplikowanym procesem, który obejmuje różne aspekty, takie jak zarządzanie finansami, zarządzanie talentami, strategie marketingowe, zarządzanie wagą zawodników i wiele innych. Badania pokazują również, jak kultura i kontekst geograficzny mogą wpływać na strategie zarządzania klubem. Z przeprowadzonej metaanalizy wynikają następujące problemy/aspekty poruszane w badanej literaturze:

- Znaczenie mikrozarządzania w klubach piłkarskich - badania pokazują, jak skomplikowane może być zarządzanie klubem piłkarskim na poziomie mikro.
- Rola alkoholu w kulturze klubów piłkarskich - konsumpcja alkoholu może mieć wpływ na zdrowie i wydajność zawodników, a także na kulturę klubu.
- Zarządzanie wagą w klubach piłkarskich - klub piłkarski może być efektywnym miejscem do przeprowadzenia programów zarządzania wagą, co jest szczególnie istotne dla zawodników z nadwagą i otyłością.
- Wpływ amerykańskiego właścicielstwa na zarządzanie klubami piłkarskimi - zmiana właściciela może wpłynąć na strategię zarządzania klubem, a także na komunikację z mediami.
- Znaczenie formacji młodych zawodników - zarządzanie młodymi talentami jest kluczowym elementem strategii zarządzania klubem piłkarskim.

- Strategie biznesowe w klubach piłkarskich - zarządzanie klubem piłkarskim wymaga skutecznych strategii biznesowych, które uwzględniają specyfikę rynku piłki nożnej.
- Wykorzystanie danych i analizy danych w zarządzaniu klubem piłkarskim - nowoczesne technologie i analiza danych mogą pomóc w efektywnym zarządzaniu klubem.
- Zarządzanie podwójną karierą semi-profesjonalnych piłkarzy - zarządzanie podwójną karierą piłkarzy, czyli łączenie kariery sportowej i zawodowej, może być wyzwaniem dla zarządzania klubem.
- Wpływ zarządzania na markę klubu - efektywne zarządzanie klubem piłkarskim może przyczynić się do wzmacniania marki klubu.
- Zarządzanie sponsoringiem i marketingiem produktów - zarządzanie sponsoringiem i marketingiem produktów jest kluczowym elementem zarządzania klubem piłkarskim.
- Znaczenie profesjonalizacji zarządzania klubem piłkarskim - profesjonalizacja zarządzania klubem piłkarskim jest kluczowa dla jego sukcesu.
- Te aspekty ukazują złożoność i wielowymiarowość zarządzania klubem piłkarskim, wymagającą dalszych badań i analiz w kontekście zarządzania klubem piłkarskim. W załączniku przedstawiono zestawienie wyników wyszukiwania w bazach Ebsco i Web of Science. W tabeli ujęto zestawienie ilościowe wyszukanych wyników na zapytania.

Na podstawie analizy można stwierdzić, że analiza bibliometryczna przeprowadzona w bazach EBSCO oraz Web of Science wykazała pewne znaczące różnice w wynikach związanych z wyszukiwanymi zapytaniem. Przede wszystkim, warto zwrócić uwagę na to, że baza EBSCO generuje znacznie większą liczbę wyników, a szczególnie przy zastosowaniu technologii smarttext. Wyniki zapytania dotyczącego zarządzania klubem piłkarskim (Football club AND "management") w bazie EBSCO asocjują się na poziomie 2258, podczas gdy w Web of Science jest to tylko 1321. Możemy wywnioskować, że baza danych EBSCO zawiera większą ilość publikacji naukowych na ten temat.

Interesująca jest również obserwacja wyników związanych z marketingiem w kontekście zarządzania klubem piłkarskim. Zapytanie "Marketing AND "management" AND "sports enterprise" w bibliotece EBSCO nie dało żadnych wyników, podczas gdy w Web of Science otrzymaliśmy ich 463. Wnioskiem jest to, że w Web of Science znajduje się więcej badań naukowych na temat marketingu w kontekście zarządzania klubami piłkarskimi niż w bazie EBSCO.

Kolejna różnica widoczna jest w wynikach dotyczących rynku sportowego i segmentacji. Wyszukiwanie "Sports market AND "segmentation" w bazie EBSCO generuje 15 wyników, podczas gdy w Web of Science jest ich aż 275. Można przypuszczać, że w Web of Science istnieje większe zainteresowanie badaniami nad segmentacją rynku sportowego. Jednakże, należy podkreślić, że różnice w wynikach mogą wynikać z różnorodności baz i sposobów indeksowania obu platform. Ponadto, warto uwzględnić ograniczenia wynikające z zakresu czasowego wyszukiwań oraz dostępności konkretnych publikacji naukowych.

Podsumowując, analiza bibliometryczna wykazała pewne znaczące różnice między bazami EBSCO i Web of Science w kontekście wyszukiwanych zapytań dotyczących zarządzania klubem piłkarskim. W razie dalszych badań zaleca się uwzględnienie obu baz danych w celu uzyskania kompleksowego obrazu literatury naukowej na omawianym temacie.

Tabela 15. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO i w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim

Zapytanie	EBSCO	Zapytanie	Web of Science
Football club AND "management"	2 258	ALL=(football club) AND ALL=(management)	1 321
Football club potential AND "management"	173 238	ALL=(football club potential) AND ALL=(management)	144
Marketing AND "management" AND "sports enterprise"	4	ALL=(marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(sports enterprise)	463
Buyers AND "sports product"	1	ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	88
Relationship marketing AND "management" AND "football club"	9	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club)	75
Sports market AND "segmentation"	15	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation)	275
Tools AND "managing potential" AND "football club"	53 161	ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club)	1
Sports product AND "management"	31	ALL=(sports product) AND ALL=(management)	4 265
Football AND "sports product"	13	ALL=(football) AND ALL=(sports product)	458
("Football club" AND "management") AND "Marketing"	243	ALL=(football club) AND ALL=(management) AND ALL=(marketing)	322
Pytania zaawansowane			
("Football club potential" AND "management") OR ("Tools" AND	141 841	(ALL=(football club potential) AND ALL=(management)) OR (ALL=(tools)	144

Zapytanie	EBSCO	Zapytanie	Web of Science
"managing potential" AND "football club")		AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club))	
("Relationship marketing" AND "management" AND "football club") AND ("Buyers" AND "sports product")	99 625	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club) AND ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	1
("Sports market" AND "segmentation") AND "Marketing"	7	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation) AND ALL=(marketing)	272
("Sports product" AND "management") OR ("Football" AND "sports product")	38	ALL=(sports product) AND ALL=(management) AND ALL=(football) AND ALL=(sports product)	148

Źródło: opracowanie własne

Do prezentacji graficznej i ewentualnej dyskusji przedstawiono wyniki wyszukiwania do 500 pozycji, co daje w wyniku tabelę:

Tabela 16. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO i w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim

Zapytanie	EBSCO	Zapytanie	Web of Science
Marketing AND "management" AND "sports enterprise"	4	ALL=(marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(sports enterprise)	463
Buyers AND "sports product"	1	ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	88
Relationship marketing AND "management" AND "football club"	9	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club)	75
Sports market AND "segmentation"	15	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation)	275
Football AND "sports product"	13	ALL=(football) AND ALL=(sports product)	458
("Football club" AND "management") AND "Marketing"	243	ALL=(football club) AND ALL=(management) AND ALL=(marketing)	322
("Sports market" AND "segmentation") AND "Marketing"	7	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation) AND ALL=(marketing)	272
("Sports product" AND "management") OR ("Football" AND "sports product")	38	ALL=(sports product) AND ALL=(management) AND ALL=(football) AND ALL=(sports product)	148

Źródło: opracowanie własne

ROZDZIAŁ 2. ZARZĄDZANIE PRODUKTEM I PRZEDSIĘBIORSTWEM SPORTOWYM W PIŁCE NOŻNEJ

2.1. Interpretacja produktu sportowego w piłce nożnej

Piłka nożna jest najpopularniejszym sportem na świecie. Na wiele meczów przychodzi po kilkadziesiąt tysięcy kibiców, miliony widzów oglądają relacje z rozgrywek w telewizji. Najlepsi piłkarze są idolami młodzieży, wokół widowisk piłkarskich krąży duże pieniądze. Rozwój sportu, w tym także piłki nożnej, kieruje go coraz bardziej w stronę gospodarki i w chwili obecnej właśnie przez pryzmat gospodarki należy spoglądać na piłkę nożną³⁴.

Specyfika czynności ruchowych w piłce nożnej posiada charakter działań antycypacji zespołowej. Aktywność ruchowa zawodników skierowana jest na pokonanie przeciwnika przy pełnej współpracy zespołowej poszczególnych jednostek, formacji i całej drużyny. Ze względu na różnorodność oraz zmienność bodźców ruchowych, piłka nożna stawia szczególne wymagania psychiczne. Należy tu zaliczyć głównie wysoką zdolność przystosowania psychiki do najróżniejszych wpływów, sytuacji, twórcze urzeczywistnienie zdolności ruchowych stosownie do zamysłów partnerów i przeciwnika, zdolność taktycznego myślenia, skłonność do integracji grupowej (stosunki interpersonalne), zdyscyplinowanie, opanowanie stanów emocjonalnych, świadomość celu, improwizację, a także utożsamianie się z grupą widzów dopingujących, reprezentujących wspólny zakład pracy, to samo miasto, barwy narodowe³⁵.

Piłki nożnej nie dzielą żadne granice. Jest to sport globalny. Mecze na najważniejszych imprezach oglądają setki milionów ludzi na całym świecie – futbol integruje narody. Miliony ludzi na całym świecie identyfikują się ze sportowcami, a w przypadku piłki nożnej z konkretnymi klubami, zawodnikami lub reprezentacjami. Kluby i reprezentacje można w tym przypadku nazwać grupami odniesienia. Manford H. Kuhn uważa, iż grupą odniesienia jest jednostka lub grupa, do której jednostka jest przywiązana emocjonalnie. Podobnie twierdzi Muzafer Sherif, którego zdaniem grupa odniesienia to ta, z którą jednostka się identyfikuje lub do której przynależność jest przedmiotem jej aspiracji³⁶. Dokładnie tak dzieje się w przypadku fanatyków piłki nożnej. Niezależnie od tego, jak grają nasi piłkarze, każdy mecz reprezentacji oglądają tysiące kibiców. W przeszłości często mieliśmy okazję się przekonać, że dzięki piłce nożnej przezwyciężane były wszelkie podziały i ideologie. Rozgrywki piłkarskiego

³⁴ M. Constantinescu, *The Specifics of the Sport Product and Their Implications within the Marketing Activity*. International Journal of Economic Practices and Theories, 2011, s. 71-76.

³⁵ J. Talaga, *Technika piłki nożnej*, Wydawnictwo Sport i Turystyka, Warszawa 1987, s.10.

³⁶ *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 259.

Pucharu Europy odbywały się nawet w okresie zimnej wojny, gdy politycy nie chcieli ze sobą rozmawiać. W 1998 roku doszło do meczu reprezentacji USA i Iranu, co przez długie lata uważano za niemożliwe. Futbol daje szansę wszystkim na wszystkich kontynentach. Szansę na stanie się idolem. Dla biednych krajów sukcesy piłkarskiej reprezentacji to często jedyna szansa zaistnienia w światowych mediach. Próbuje ją wykorzystywać państwa afrykańskie, gdzie poziom gry systematycznie się podnosi. Piłka nożna jest potężnym magnesem. Jednoczy ludzi, gdyż jest bardzo emocjonującą i widowiskową grą.³⁷

Rynek sportowy to pojęcie bardzo szerokie. W Stanach Zjednoczonych, ale także w Europie sport to jedna z największych gałęzi przemysłu. Zalicza się do niej między innymi produkcję sportową, budowę obiektów sportowych, media sportowe, podróże na zawody, organizowanie imprez sportowych, sponsoring, licencjonowanie produktów i organizacji sportowych oraz medycynę sportową. Rynek sportowy to zbiór aktualnych i potencjalnych nabywców produktu sportowego. Jest to złożona oferta adresowana do konsumentów, zaspokajająca ich potrzeby zdrowia, aktywności ruchowej, rozrywki, radości przebywania w grupie, poprawy sylwetki, fascynacji i emocji oraz estetyki³⁸.

W ujęciu ekonomicznym termin: produkt sportowy oznacza dobro lub usługę sportową oferowaną komuś w celu zaspokojenia jego potrzeby rekreacji i rozwoju fizycznego, niezależnie od tego, czy jest on widzem, kibicem czy sponsorem³⁹. Ze względu na specyfikę sportu jako ludycznej formy spędzania czasu, produkt sportowy stał się rozumiany szeroko, tak że wykracza poza znaczenie handlowe (odpowiadające obiektywnym cechom danego towaru). Co więcej, w literaturze przedmiotu istnieje wiele casusów, w których produkt sportowy odnosi się do konkretnego wydarzenia zapewnianego przez organizacje sportowe⁴⁰. Produkt sportowy ma kilka swoistych cech, które znacznie odróżniają go od towarów z innych sektorów rynku. Równie ważne z punktu widzenia strategii marketingu sportowego są cechy sportu jako części większej całości, mianowicie sektora usług, a chodzi o takie cechy jak: niematerialność, nierozzerwalność, zmienność i nietrwałość.

Ważną właściwością tego produktu jest jego usługowy charakter. Wynikają z tego jego cechy takie jak złożoność, komplementarność i substytucyjność, jedność procesu wytwarzania i konsumpcji, brak możliwości magazynowania, nieuchwytność, niemożność nabycia prawa

³⁷ P. Kudzia, G. Pawelczyk, *Wojna futbolowa*, Wprost, nr 22 – z dnia 02. 06. 2002, s. 74.

³⁸ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, Biblioteka Trenera, Warszawa 2001, s.48.

³⁹ M.D. Shank, *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, 3rd Edition, Pearson Education International, 2005 New Jersey; Pitts, B. G., Stotlar, D. K., *Fundamentals of Sport Marketing*, 3rd Edition, Fitness Information Technology, USA 2007.

⁴⁰ J. Mullin, S. Hardy, A. Sutton, , *Sport Marketing*, 3rd Edition, Human Kinetics Publisher, Champaign 2007.

własności i sezonowość. Produkt sportowy stanowi zatem rodzaj usług i dóbr materialnych, w których te ostatnie pełnią rolę uzupełniającą. Produkt sportowy składa się z kilku warstw, obejmujących rdzeń produktu, rdzeń użytkowy, produkt bieżący i produkt ulepszony. Źródłem produktu może być oglądanie wydarzenia sportowego. Serce serwisu związane jest głównie z problematyką sportu. Może to być radość z ćwiczeń, chęć poprawy sprawności fizycznej, potrzeba wiedzy i treningu sportowego, potrzeba zdrowia i rozrywki, potrzeba bycia razem w grupie, przeżywania emocji, potrzeba atrakcyjnej osoby. Wydawanie pieniędzy na swój wolny czas. Aby zaspokoić potrzeby konsumentów, należy zaoferować naprawdę ustrukturyzowane rozwiązania, to znaczy należy stworzyć prawdziwy produkt sportowy. Produkt sportowy to każdy towar, usługa lub doświadczenie, które zaspokaja potrzeby i pragnienia konsumentów, którzy są zainteresowani sportem lub aktywnością fizyczną. Może to obejmować szeroki zakres elementów, takich jak:

1. Sprzęt sportowy i odzież: Przedmioty takie jak buty, odzież, sprzęt i akcesoria przeznaczone do określonych sportów lub aktywności fizycznej. Przykłady obejmują buty do biegania, piłki nożnej, rakiety tenisowe, trackerów fitness i odzieży sportowej.
2. Artykuły sportowe: Produkty używane bezpośrednio w zajęciach sportowych i rekreacyjnych, takich jak rowery, narty, kije golfowe i sprzęt do ćwiczeń.
3. Wydarzenia i atrakcje sportowe: Bilety na wydarzenia sportowe na żywo, członkostwo w klubach sportowych lub siłowniach oraz udział w obozach sportowych lub przychodniach. Obejmuje to również wirtualne doświadczenia sportowe, takie jak oglądanie wydarzeń na żywo lub angażowanie się w e-sport.
4. Obiekty sportowe: Dostęp do miejsc, w których odbywają się zajęcia sportowe, takich jak stadiony, areny sportowe, baseny, centra fitness i parki rekreacyjne.
5. Media sportowe: Treści związane ze sportem, w tym transmisje gier na żywo, wiadomości sportowe, czasopisma, strony internetowe i kanały mediów społecznościowych poświęcone sportowi.
6. Usługi sportowe: Coaching, trening osobisty, terapia sportowa i inne profesjonalne usługi mające na celu poprawę wyników sportowych lub zapewnienie opieki zdrowotnej związanej ze sportem.
7. Odżywianie sportowe i produkty zdrowotne: Suplementy, napoje dla sportowców, batony energetyczne i inne produkty mające na celu poprawę wyników sportowych, regenerację i ogólny stan zdrowia.
8. Merchandising: Licencjonowane artykuły sportowe, takie jak koszulki drużynowe, czapki, pamiątki i inne produkty związane z fanami.

Produkt sportowy może być namacalny, jak sprzęt lub niematerialny, jak sesja treningowa. Kluczową cechą produktu sportowego jest jego połączenie ze światem sportu i aktywności fizycznej, mające na celu zwiększenie doznań sportowych dla konsumentów.

W rezultacie produkt sportowy to swojego rodzaju pakiet usług i dóbr materialnych, w którym te drugie pełnią rolę uzupełniającą. Produkt sportowy składa się z kilku warstw, do których zaliczamy: rdzeń produktu, rdzeń korzyści, produkt rzeczywisty oraz produkt poszerzony. Rdzeniem produktu może być oglądanie widowiska sportowego. Rdzeń korzyści jest przede wszystkim związany z motywem więzi ze sportem. Może nim być przyjemność zażywania ruchu, chęć poprawy własnej sylwetki, zdobycie umiejętności i uprawnień sportowych, zdrowie, potrzeba rozrywki, radości przebywania w grupie, przeżycia emocji oraz potrzeba atrakcyjnego spędzania wolnego czasu. Zaspokojenie potrzeb konsumenta wymaga zaoferowania konkretnych rozwiązań o określonej strukturze, czyli stworzenia rzeczywistego produktu sportowego. Poszerzony produkt to produkt rzeczywisty i dobra materialne uznane przez konsumenta za pożądane, ale nie niezbędne, dopełniające sprecyzowaną ofertę⁴¹. Swoiste cechy produktu sportowego opierają się zarówno na rzeczywistych cechach organizacji i aktywności sportowej, jak i na specyfice postaw konsumentów:

- Organizacje sportowe rywalizują ze sobą, ale jednocześnie współdziałają w celu realizacji produktów i usług sportowych. Żaden podmiot sportowy nie może istnieć w izolacji, ponieważ sport opiera się na konkurencji. Kiedy taka organizacja musi konkurować z inną, konieczne jest uprzednie, wspólne zorganizowanie wydarzenia. Najlepszym przykładem jest tutaj gra pokazowa, w której drużyny nie rywalizują o trofeum, ale tworzą widowisko. Nie oznacza to, że nie zaistnieje rywalizacja między sportowcami⁴². Oznacza to zarazem zjawisko współzależności między organizacjami działającymi w ramach samej ligi. Starają się windować poziom atrakcyjności ligi. Chociaż produkt końcowy jest oferowany przez klub sportowy, to liga i infrastruktura, stwarzają możliwość zaoferowanie produktu poszerzonego⁴³.
- Produkt sportowy ma specyficzną, niejasną naturę i nie można go dokładnie określić. Doświadczenie kibiców jest z kolei nacechowane subiektywnie. To sprawia,

⁴¹ T.C. Greenwell, J.S. Fink, & D.L. Pastore, *Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience*. Sport Management Review, 5,2002,s. 129-148

⁴² M. Constantinescu. *The Specifics of the Sport Product and Their Implications within the Marketing Activity*. International Journal of Economic Practices and Theories. 1, 2011 s. 71-76.

⁴³ S.W. Kelly, & L.W. Turley, *Customer perceptions of service quality attributes at sporting events*. Journal of Business Research, 54.2001,s. 161-166.

że niezmiernie trudno jest oszacować wartość marketingową i widowiskową rozgrywki. Wielu kibiców doświadcza satysfakcji w różnym stopniu, po skończonym meczu. W związku z tym specjalista ds. marketingu zmuszony jest przyjąć pewne wyznaczniki sukcesu, mierniki powodzenia, za pomocą których będzie poddawał kwantyfikacji satysfakcję kibica, a może w związku z tym sięgnąć po metodę analizy (jakościową lub ilościową)⁴⁴.

- Produkt sportowy, czyli wydarzenie, jest z natury efemeryczne i nieokreślone. Mecz rozegrany dzisiaj przyniesie zupełnie inny rezultat, jeśli odbędzie się kiedy indziej, mimo podobnych lub tych samych składów. Duże znaczenie mają w związku z tym także inne zmienne: pogoda, czy choćby dyspozycja fizyczna zawodników itd.⁴⁵ Nieprzewidywalny wynik angażuje zawodników i kibiców emocjonalnie. Wynik ten klaruje się ostatecznie na koniec rozgrywki, co dodatkowo budzi emocje nieznanne z innych sfer życia, gdzie wszystko jest dokładnie planowane. Nieprzewidywalność decyduje jednak o emocjach, a więc i atrakcyjności widowiska sportowego. Ta cecha sportu jest coraz bardziej istotna dla kibiców i widzów, a więc konsumentów sportu, obsługiwanych przez rozliczne typy mediów (które chcą transmitować wydarzenia sportowe o największej atrakcyjności dla publiczności, wydarzenia pokazowe, które utrzymują widzów do końca) oraz sponsorów, którzy finansują rozgrywki na zasadzie inwestycji, która ma przynieść określony zwrot⁴⁶.
- Obecnie produkty sportowe rozwijają się pod względem oferty i gamy wrażeń. Ponieważ organizatorzy zawodów nie mogą prognozować rezultatu rozgrywek, skupiają się na jakości rozgrywek, ten sam wynik może być różnie postrzegany przez kibiców różnych drużyn. Jego nieprzewidywalność nie pozwala wiązać z nim konkretnych oczekiwań, dlatego też organizatorzy promują rozgrywki nie pod kątem samego nieprzewidywalnego wyniku, ale akcentując wrazeniową stronę udziału w rozgrywkach choćby w roli kibica. Nacisk kładziony jest na doświadczenie konsumenta usługi, jaką jest widowisko – bez względu na wynik zapewniające silne

⁴⁴ M. Yoshida, & J.D. James., *Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences*. Journal of Sport Management 2010, 24, 338-361.

⁴⁵ Wray Vamplew. *The Commodification of Sport: Exploring the Nature of the Sports Product*. The International Journal of the History of Sport. 35. 1-14. 10.1080/09523367.2018.1481832 2019.

⁴⁶ Wray Vamplew, 'Playing Together: Towards a Theory of the Sports Club', Sport in Society 11, no. 3 July 2016, 455–69.

emocje i poczucie wspólnoty. Niemniej wokół tego produktu koncentrują się inne jeszcze usługi: gastronomiczne, transportowe, informacyjne⁴⁷.

- Sport jest uprawiany i oglądany w sferze społecznej, a więc publicznie. W niektórych przypadkach satysfakcja widzów wynika nie z wyniku, ale partycypowania w skonsolidowanej grupie sympatyków jednej drużyny, z jaką wszyscy się identyfikują. Kibice danej drużyny uważają się za wspólnotę, a ich udział w rozgrywkach należy rozpatrywać w kategoriach tożsamości i stylu życia. Z tym wiąże się znany na gruncie marketingu sportowego termin BIRG⁴⁸, który odnosi się do zachowania kibiców wobec ich ulubionej drużyny – jednym silnych mechanizmów jest potrzeba identyfikowania się ze zwycięską drużyną⁴⁹.
- Sport jest produktem skierowanym do konsumentów końcowych, z organizacjami sportowymi współpracują inne podmioty, oferujące pozasportowe produkty i usługi. Jest to jeden z powodów, dla których organizacje oferują przejazd na określone mecze, aby zapewnić sposobność partycypowania w określonym wydarzeniu, nawet jeśli klienci nie należą do sympatyków występujących drużyn. W tym kontekście specjaliści do spraw marketingu zwracają uwagę na efekt, jaki może wywołać zakupienie subskrypcji na wszystkie mecze określonego zespołu – firmy, które uczestniczą w takim lokowaniu produktu, często zwiększają znacząco obroty⁵⁰.
- Niska kontrola nad treścią i jakością. W odniesieniu do marketingu „business to business” znane są badania oczekiwań klientów, na podstawie których firmy organizujące rozgrywki analizują linię produktów, jakie mogą sprostać oczekiwaniom i potrzebom konsumentów. Koncepcje te można zaimplementować do marketingu sportowego. Taki casus stanowią mistrzostwa świata w piłce nożnej w Niemczech w 2006 roku. Emocje wzbudził w tym finale przede wszystkim eksces z udziałem takich piłkarzy jak Zinedine Zidane i Marco Materazzi – z tego wynika, że jakość dostarczanej usługi zależy od „aktorów” widowiska⁵¹.

⁴⁷ A Stefan Szymanski, *Theory of the Evolution of Modern Sport*, Journal of Sport History 35, no. 1 (spring 2008), 1–32.

⁴⁸ R.B. Cialdini, *et al. Basking in reflected glory: Three (football) field studies*, Journal of Personality and Social Psychology, 1976, 34: 366–375.

⁴⁹ D.P. Gray, & C.D. McEvoy, *Sport marketing: Strategies and tactics*, in B.L. Parkhouse (Ed.), *The management of sport: Its foundation and application*, 4th Ed., s. 228–255, New York 2005: McGraw-Hill

⁵⁰ R. Huang, & E. Sarigöllü, *How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix*. Journal of Business Research, 2012 65(1), s.92–99.

⁵¹ <http://www.worldcupblog.org/world-football/world-cup-moments-zinedine-zidane-headbutts-marco-materazzi.html>.

- Usługi sportowe są skierowane zarówno do użytkowników końcowych, jak i organizacji. Sport jest produktem skierowanym do konsumentów końcowych, ale jest również wykorzystywany przez duże organizacje do promowania własnych produktów. Jest to jeden z powodów, dla których organizacje kupują bilety na imprezy sportowe, aby zaoferować swoim klientom możliwość uczestniczenia w określonym wydarzeniu, nawet jeśli nie są fanami występujących drużyn. Ten element jest dobrym narzędziem promocyjnym dla klubów sportowych. Aby przekonać te organizacje, specjaliści od marketingu podkreślają efekt, jaki może przynieść wykupienie abonamentu na wszystkie mecze drużyny i zaoferowanie go klientom lub partnerom biznesowym. Efektem tych działań często jest wzrost obrotów firmy.
- Sport ma uniwersalny charakter i dociera do wielu grup społecznych, jest geograficznie obecny w wielu kulturach i społecznościach. Sport jest również uprawiany i oglądany przez ludzi stanowiących różne demograficznie grupy (młodzi lub starsi, kobiety lub mężczyźni, pracownicy lub menedżerowie). Sport łączy się nadto z wieloma formami rekreacji i stanowi odpowiedź na wiele indywidualnych potrzeb – sport może być kojarzony z relaksem, rozrywką, ćwiczeniami, nawykami żywieniowymi, zakładami, stymulacją, identyfikacją społeczną⁵².

Biorąc pod uwagę wszystkie te asocjacje łączące się z dziedziną sportu można ustalić cechy „nowego konsumenta”, który chce doświadczyć jak największej liczby atrakcyjnych stron danego produktu, czekając zarazem na konkretną ofertę⁵³. Nowe technologie transmisji pozwalają stwierdzić, że nawet jeśli wydarzenie sportowe odbywa się w określonym miejscu, ma dużo szerszy zasięg – zasięg transterytorialny, ponieważ wydarzenia mogą być oglądane w wielu regionach świata.

Na strukturę rzeczywistego produktu sportowego składają się: postać gry, widowisko i jego gwiazdy, bilety, obiekt i tereny sportowe, sprzęt i ubiory sportowe, personel i jego kontakt z konsumentami oraz wizerunek przedsięwzięcia. Widowiska sportowe mają szereg odmian, które podzielić możemy ze względu na⁵⁴:

- dyscyplinę sportową, na przykład mecz piłki nożnej;
- rodzaj spotkania: mecz, zawody, meeting;

⁵² A. Evans, T. James and A. Tomas, *Marketing in UK Sport Associations*, in *Service Industries Journal*, 1996 16(2), s.. 207-222.

⁵³ L. Voinea, A. Filip, *Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis*, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2011 1(1): 14-19.

⁵⁴ Cz. Matusiewicz, *Widowisko Sportowe*, AWF, Warszawa 1990, s.47.

- cel i rangę rywalizacji: spotkanie ligowe, puchar;
- miejsce widowiska: otwarta przestrzeń, hala;
- przebieg akcji sportowych: widowiska mono i policentryczne;
- cechy widowni: widowisko o spolaryzowanej i niespolaryzowanej widowni.

Wszystkie części produktu rzeczywistego mają wpływ na ogólny wizerunek widowiska sportowego. Obecność gwiazd przyciąga więcej potencjalnych konsumentów. Dobry i atrakcyjny obiekt sportowy jest chętniej oglądany i odwiedzany. Odzież sportowa ze znakiem klubu popularyzuje dany produkt. Ważną rolę ogrywa również personel obsługujący klienta. Nawet świetny rdzeń produktu sportowego może być zniszczony przez niemiłą i niekompetentny personel. Osoby odpowiedzialne za rozwój marketingu powinni skupić się na produkcie rozszerzonym, a nie na jego rdzeniu. To on odróżnia sprzedawany produkt od innych oferowanych na rynku i może być kontrolowany. Wszystko to sprawia, że jest cennym elementem procesu zarządzania marketingowego.

2.2. Marketingowe zarządzanie produktem sportowym w piłce nożnej

Piłka nożna, jako najbardziej popularna dyscyplina na świecie, ma w sobie znaczny potencjał marketingowy. Od klubów piłkarskich przez zawodników, aż po samą rozgrywkę – każdy ten czynnik może stanowić produkt, który będzie efektywnie zarządzany i promowany. Marketingowe zarządzanie towarem w obszarze piłki nożnej obejmuje wiele zadań: branding, promocja, dystrybucja, sponsoring oraz komunikacja z kibicami.

Zarządzanie marketingowe w sporcie obejmuje całość zagadnień związanych z wyznaczaniem celów rynkowych organizacji sportowej i ich realizacją, usystematyzowanych w sposób, który odpowiada logice procesu zarządzania⁵⁵. Dotyczy ono procesów planowania, wykonywania i kontroli różnych operacyjnych działań marketingowych na rzecz zarządzania sportem. Strategiczny plan marketingowy integruje wszystkie aspekty działalności organizacji sportowej w jeden, aby osiągnąć nie tylko dobre wyniki sportowe, ale także sukces rynkowy. Proces marketingowy pełni rolę łącznika pomiędzy poszczególnymi elementami marketingu. Obejmuje on analizę rynku sportowego oraz analizę potencjalnych konsumentów⁵⁶. Zwraca uwagę na konieczność dzielenia rynku na bardziej jednorodne grupy - segmenty. Umożliwia także skorzystanie z dodatkowego narzędzia: sponsoringu sportowego. Marketerzy sportowi powinni skupić się przede wszystkim na produkcie rozszerzonym, a nie na produkcie

⁵⁵ J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1994, s.12.

⁵⁶ A. Sznajder, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, Gospodarka Narodowa 2007, nr 10, s. 62–63.

podstawowym. Ulepszony produkt odróżnia ofertę od innych produktów dostępnych na rynku. Podkreślając dodatkowe cechy, korzyści i doświadczenia związane z produktem, marketerzy mogą stworzyć unikalną propozycję wartości, która przemawia do konsumentów. Takie podejście pomaga budować lojalność wobec marki, przyciągnąć nowych klientów i utrzymać przewagę konkurencyjną. Dzięki ciągłemu wprowadzaniu innowacji i ulepszaniu rozszerzonego produktu, marketerzy sportowi mogą sprostać zmieniającym się potrzebom i preferencjom grupy docelowej, zapewniając długotrwały sukces na rynku. Dla organizacji sportowej ważne jest, aby wykorzystać wszystkie aspekty marketingu. Obejmuje to rozwój produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucji i działania promocyjne. Dzięki skutecznej integracji tych elementów organizacja może zwiększyć swoją widoczność, zaangażować fanów i zwiększyć przychody. Kompleksowe podejście marketingowe zapewnia wykorzystanie każdej okazji do zbudowania silnej marki i zbudowania lojalnej bazy klientów. Dla organizacji sportowej bardzo ważne jest wykorzystanie wszystkich aspektów marketingu.

Profesjonalne podejście do sportu to w Polsce stosunkowo nowa jakość. Zarządzanie aktywami marketingowymi wymaga odpowiednich kwalifikacji menedżerskich. Czynniki ludzkie ma w procesie zarządzania sportem bardzo ważne znaczenie. Menedżerowie sportowi muszą być świadomi celów organizacji i realizować strategię marketingową w oparciu o wcześniej ustalone plany⁵⁷.

Jednym z podstawowych elementów marketingowego zarządzania produktem sportowym jest wyrazisty i mocny branding. Kluby piłkarskie angażują znaczne zasoby finansowe i informatyczne w budowanie swojej tożsamości, na którą składają się logo, barwy klubowe, maskotki oraz inne elementy ikoniczne. Przykładem może być FC Barcelona, której motto "Més que un club" (Więcej niż klub) akcentuje nie tylko jej sportową, ale i społeczną rangę. Branding pomaga w budowaniu wspólnoty kibiców skupionych lojalnie wokół marki i winduje zarazem wyniki finansowe klubu.

Sponsoring jest ważnym elementem marketingowego zarządzania produktem sportowym. Umożliwia klubom generowanie i zdobywanie środków finansowych oraz wzmacnianie swojej przewagi konkurencyjnej poprzez kooperację z renomowanymi markami. Przykładem może być Manchester United, który od lat współpracuje z firmami takimi jak

⁵⁷ A. Sznajder, *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*, Gospodarka Narodowa 2010, nr 10, s. 93.

Adidas, Chevrolet czy AON⁵⁸. Partnerstwo tego typu zapewnia dodatkową korzyść, którą jest wzrost rozpoznawalności klubu w skali globalnej.

Współczesne zarządzanie produktem sportowym w piłce nożnej wymaga sprawnej wymiany informacji z kibicami. Media społecznościowe, oficjalne strony internetowe oraz to najważniejsze instrumenty w komunikacji z nimi⁵⁹. Kluby piłkarskie, takie jak Real Madryt czy Liverpool FC nieustannie skupiają uwagę swoich sympatyków poprzez interaktywne treści, transmisje na żywo, eventy⁶⁰. Aktywne zaangażowanie kibiców potęguje ich lojalność.

Merchandising odgrywa nie mniej ważną rolę w pozyskiwaniu przychodów dla drużyn futbolowych. Odbyna się to poprzez sprzedaż towarów kojarzonych z klubem, takich jak: koszulki, szaliki, kubki⁶¹. Przykładem skutecznego merchandisingu jest choćby Bayern Monachium, który oferuje szeroką gamę produktów. Wprowadzenie na rynek towarów sygnowanych twarzami popularnych zawodników również winduje sprzedaż⁶².

W dzisiejszych czasach technologie odgrywają coraz większą rolę w marketingu sportowym. Era cyfrowa kojarzona z hasłem Web 2.0., sprawia, że medium internetowe dominuje dziś wśród wszystkim mediów służących do przekazywania informacji pomiędzy klubami, zawodnikami, kibicami⁶³. Wykorzystywane są w tym celu sportowe platformy elektroniczne, takie jak: Sport.pl i Football LIVE należące do Agory, Flash-Score, SofaScore, Livescore, Yahoo Sports, the Score, Łączy Nas Piłka Nożna, T-Mobile Stats, WP SportoweFakty, MSN Sport Microsoftu, 365Scores, Goal Live Scores, Interia Sport czy newonce.sport, a także aplikacje mobilne sportowych stacji telewizyjnych i czasopism sportowych — TVP Sport, Eleven Sports, Polsat Sport, Canal+ Sport Online, Eurosport, ESPN, Przegląd Sportowy.

Dużym zainteresowaniem klubów sportowych cieszą się wszelkie aplikacje mobilne. Stworzyły je również federacje sprawując nadzór nad ligami sportowymi. Swoje aplikacje

⁵⁸ Z. Waśkowski, *Determinanty skuteczności zarządzania sponsoringiem sportowym w kontekście kształtowania wizerunku organizacji*, G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: media w kreowaniu wizerunku*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2005, nr 414, Szczecin; Z. Waśkowski, *Licencjonowanie marki sportowej – istota i warunki sukcesu*, *Marketing i Rynek* 2005, nr 9; tenże, *Marka sportowa – kształtowanie i możliwości jej wykorzystania*, J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

⁵⁹ R. Borkowski i J. Paradowski, *Profesjonalizacja potrzebna od zaraz*, „Sport Business Review” 2002, nr 5, s. 62.

⁶⁰ H. Piotrowicz, *Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej*, w: H. Mruka (red.) *Marketing sportowy - szanse, możliwości, zagrożenia*. Wydawnictwo Prodrak 2003.

⁶¹ Z. Waśkowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne 32, Poznań 2007, s. 203.

⁶² E. M. Cenker, *Public Relations* wyd. 2 –, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002.

⁶³ K. Gajek, *Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych*. *Quality in Sport*, 2016. 1(5), s. 39–51.

obsługują m.in.: Ekstraklasa SA - piłka nożna, PGE Ekstraliga Żużlowa, Tauron Basket – liga koszykówki. Obecnie IoT (Internet of Things), czyli „rzeczy” wyposażone w czujniki, i oprogramowanie w celu łączenia się i wymiany danych z innymi urządzeniami i systemami za pośrednictwem Internetu, odgrywają istotną rolę w budowaniu bezpieczeństwa, a więc i atrakcyjności rozgrywek sportowych. Prognozuje się, że IoT w dziedzinie sportu będzie rozwijał się bardzo dynamicznie i stanie się popularnym instrumentem komunikowania także wśród kibiców⁶⁴.

Znane w marketingu sportowym są rozwiązania technologiczne takie jak AR i wirtualna rzeczywistość (Virtual Reality — VR), a więc cyfrowo wygenerowane, trójwymiarowe środowisko, które pozwala członkom tego wirtualnego środowiska poruszanie się i interakcję, a to wszystko opiera się na wielozmysłowym doświadczeniu. Wykorzystanie tej technologii w sporcie w Stanach Zjednoczonych rozpoczęło się od lokalnego turnieju koszykówki NCAA⁶⁵, ale rzeczywistość wirtualną stosowano także w dużych turniejach tenisowych. Wirtualna rzeczywistość jest wdrażana w klubach Premier League. Middlesbrough FC, dzięki aplikacji Boro VR 360 experience app, funkcjonującej na i wokół stadionu klubowego Riverside Stadium. Takim eksperymentom mocno patronuje UEFA⁶⁶. Kluby piłkarskie, takie jak Manchester City, sięgają także po platformy analityczne, które mają za zadanie modelować i interpretować zachowania i potrzeby kibiców, do których należy dostosować ofertę⁶⁷.

⁶⁴ A. Sznajder, *Technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu sportu*, Marketing i Rynek/ Journal of Marketing and Market Studies, t. XXVII, nr 3/2020, s. 3-11.

⁶⁵ A. Guttentag, *Virtual reality: Applications and implications for tourism*. https://www.researchgate.net/publication/223816155_Virtual_reality_Applications_and_implications_for_tourism (dostęp 14.10.2019). <https://doi.org/10.1016/j.tourman>.

⁶⁶ W. Cieśliński, *Digitalizacja przestrzeni organizacyjnej sportu*. W: P. Godlewski i P. Matecki (red.), *Marketing sportowy. Nowoczesne aspekty zarządzania sportem*. 2019 SportBiz

⁶⁷ A. Sznajder, *Technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu sportu*, Marketing i Rynek/ Journal of Marketing and Market Studies, t. XXVII, nr 3/2020, s. 3-11.

ROZDZIAŁ 3. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM SPORTOWYM W PIŁCE NOŻNEJ

Wiele osób aktywnie uczestniczy w sporcie, niezależnie od tego, czy biorą udział w wydarzeniach sportowych, w obiektach sportowych, czy za pośrednictwem mediów. „Sport bez kibiców nie ma sensu”⁶⁸. Tworzą dobrą atmosferę na stadionach, a ich obecność zwiększa zainteresowanie przedsiębiorców inwestycjami w kluby sportowe. To kibice są najważniejszą częścią wydarzenia sportowego i kształtują wizerunek klubu w społeczności lokalnej poprzez swoje zachowanie, poprzez skojarzenia z barwami klubu i swoją obecność na stadionie. Przyjmuje to formę zachowań grupowych, których istotą jest obserwowanie dokonań zawodników na boisku. Widzowie takich wydarzeń nazywani są widzami sportowymi, gdyż ich zadaniem jest zachęcać, kibicować, chwalić, polecać i wspierać. W ten sposób kreują atmosferę wydarzenia. Główną cechą charakterystyczną widowni sportowej jest wysoka pobudliwość emocjonalna, która często stanowi przyczynę uczestnictwa w imprezie sportowej.

Według Czesława Matuszewicza współczesne widowisko sportowe, którym jest bez wątpienia mecz piłki nożnej, to „zdarzenie społeczne dostępne percepcji wzrokowej o charakterze rozrywkowo-rekreacyjnym, zaistniałe z racji organizowanej rywalizacji sportowej zawodników, przebiegające zgodnie z uznanymi regułami (przepisami), w którym uczestniczą jako strony interakcji zawodnicy, sędziowie, organizatorzy oraz widzowie tworzący widownię”⁶⁹. Widowisko sportowe współtworzy kilka grup uczestników: są to zawodnicy, organizatorzy, sędziowie oraz widzowie. W meczu piłkarskim każda z powyższych grup pełni określoną rolę społeczną. Według P. Zimbardo rola społeczna to „wzorzec zachowań jednostki, zależny od jej miejsca w strukturze społecznej”⁷⁰. Oczekiwania wobec uczestników przyjmują formę postulatów formalnych bądź nieformalnych⁷¹. Wymagania formalne wobec widzów sportowych określa m.in. regulamin stadionu. Kupując bilet kibic zobowiązuje się stosować do zaleceń dotyczących zasad uczestnictwa w imprezie sportowej oraz zasad bezpieczeństwa imprez masowych. Zasady nieformalne są częścią koncepcji sprawiedliwości. Zgodnie z Kartą Fair Play z 1974 roku „(...) Fair Play jest sposobem na życie”. To szacunek do samego siebie, który wyraża się szacunkiem i uznaniem dla przeciwnika,

⁶⁸ W. Ziemiak, *Działalność klubu kibica*, (w:) H. Mruk, *Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia*, Prodruck Poznań 2003, s. 93;

⁶⁹ Cz. Matuszewicz, *Widowisko sportowe*, Warszawa 1990, s. 12.

⁷⁰ P. G. Zimbardo, F. L. Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa 1996, s. 680.

⁷¹ P. Piotrowski, *Szalikowcy. O zachowaniach dewiacyjnych kibiców sportowych*, Toruń 2000, s. 12.

niezależnie od tego, czy wygrywa, czy przegrywa (...). Fair play to także poszanowanie reguł gry i satysfakcja zawodników. Zdaniem Pawlaka założenia moralne leżące u podstaw zasad fair play dotyczą „nie tylko zawodników, ale wszystkich uczestników wydarzenia sportowego”⁷². Niezbędne jest także uwzględnienie charakterystyki publiczności sportowej na początku XX i XXI wieku. Są to:

- Komercjalizacja sportu - współczesny sport jest niewątpliwie przedsięwzięciem komercyjnym, w którym publiczność pełni rolę konsumenta. Klient ten jest najważniejszym aspektem wydarzenia sportowego. Widz sam decyduje, jaki sport oglądać i jakiej drużynie kibicować. Kluby sportowe budują nowoczesne stadiony, otwierają sklepy z pamiątkami i organizują promocje. Widzowie sportu tworzą duży rynek. Z tego faktu coraz częściej korzystają przedsiębiorcy chcący w oryginalny sposób zareklamować swoje produkty lub usługi, a także profesjonaliści zajmujący się reklamą. Komercjalizacja sportu niesie ze sobą wiele negatywnych konsekwencji, które są nieuniknionym następstwem rozwoju i zmian społecznych. Gracze sportowi, jak wszystko inne na rynku, „przynoszą coś do sprzedania, spakowania i wyrzucenia”. W wyniku procesu komercjalizacji różne formy działalności człowieka tracą swoją wyjątkowość i specyfikę na rzecz reguł rynkowych⁷³.
- Możliwość uczestnictwa widzów w zawodach sportowych - rozwój telewizji i mediów społecznościowych sprawił, że zawody sportowe może śledzić na ekranie telewizora, tabletu czy telefonu niemalże każdy. „Kibicowanie stało się więc jednym z elementów „kultury globalnej”. Kibic nie musi więc iść już na stadion by obejrzeć mecz „swojej” drużyny.”⁷⁴ Widz ma możliwość oglądania meczów z całego świata, ale taka możliwość „niszczy związek między kulturą a terytorium”. Efektem tego procesu jest pojawienie się nowych modeli postrzegania wydarzenia sportowego, nowych typów identyfikacji z dyscyplinami lub zawodnikami⁷⁵. Globalna ekspansja sportu to rozprzestrzenianie się wydarzenia sportowego. Istnieją aspekty kultury europejskiej w Azji, Afryce czy Ameryce Południowej i odwrotnie [...] Wydarzenia sportowe stały się bogatsze w formie i treści oraz stały się nie tylko stymulatorem określonych przeżyć

⁷² A. Pawlak, *Widowisko sportowe jako miejsce badania objawów anemiczności jego uczestników*, w: „Kultura fizyczna”, nr 9/10, s. 21.

⁷³ D. S. Eitzen., *Conflict Theory and Deviance in Sport*, w: „International Review of Sociology of Sport”, nr 23, s. 200.

⁷⁴ P. Piotrowski, *Szalikowcy. O zachowaniach dewiacyjnych kibiców sportowych.*, Toruń 2000, s. 9.

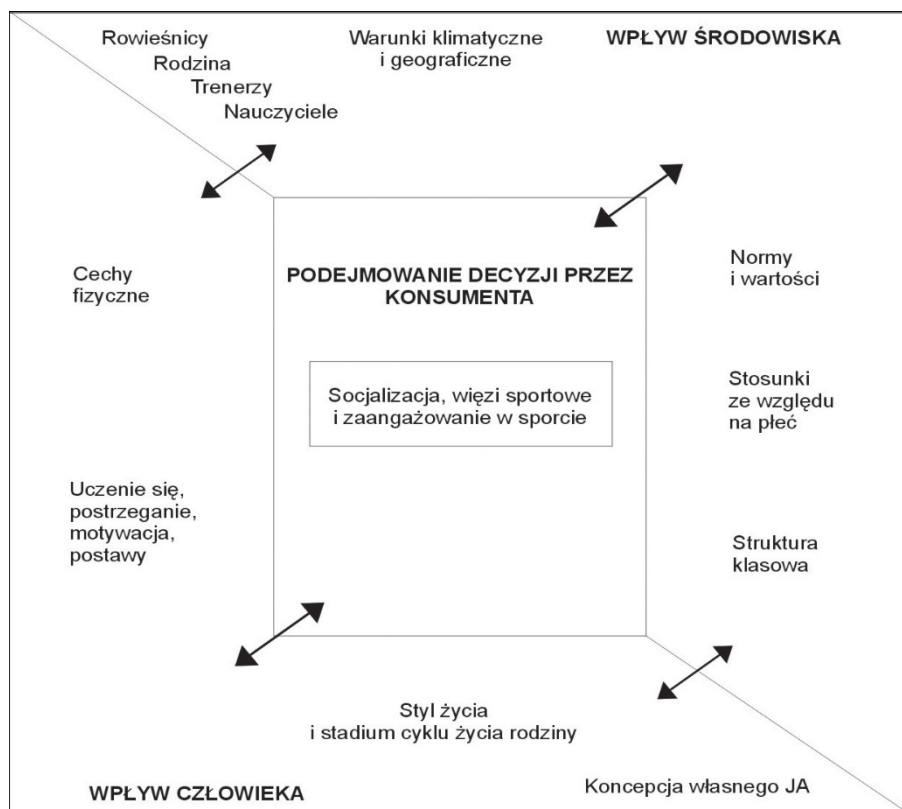
⁷⁵ Ibidem, s. 9.

emocjonalnych, lecz także nośnikiem elementów wspólnych, w wymiarach międzynarodowych i interkulturowych”⁷⁶

3.1. Rola nabywcy produktu i segmentacja rynku sportowego

Na decyzję o rozpoczęciu więzi ze sportem ma wpływ wiele czynników. Możemy zebrać je w dwie podstawowe grupy: czynniki środowiskowe oraz czynniki osobowe. Rycina 11 przedstawia model wpływu tych czynników na decyzje podejmowane przez konsumenta zainteresowanego sportem. Marketerzy sportowi powinni być świadomi postrzeganych społecznie cech produktu, który oferują. Przewidując zachowania konsumentów wobec danego produktu będą mogli skutecznie dobierać narzędzia marketingowe.

Rycina 11. Model zachowania konsumenta w sporcie



Źródło: B.Mullin, S.Hardy, W.Sutton „Sport Marketing”, Human Kinetics Publishers, Champaign 1993 s.28.

Aby właściwie wyjaśnić zachodzące relacje, w pierwszej kolejności przedstawić należy pojęcia socjalizacji, więzi i zaangażowania. „Socjalizacja to proces, który sprawia, że człowiek staje się istotą społeczną, członkiem określonej społeczności, znającym i postrzegającym obowiązujące w niej normy i zwyczaje.”⁷⁷ Pozwala ona na rozwijanie odpowiednich więzi z określonymi dziedzinami życia - w tym wypadku ze sportem. Więzy występują

⁷⁶ Cz. Matusiewicz, *Widowisko sportowe*, Warszawa 1990, s. 848.

⁷⁷ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, Biblioteka Trenera, Warszawa 2001, s.16.

w 3 zasadniczych formach: jako zachowanie, czyli reakcje człowieka na działające czynniki; poznawanie, inaczej zdobywanie informacji i wiedzy o sporcie poprzez środki przekazu takie jak prasa, radio czy telewizja; przeżycia, którymi są więzi uczuciowe odwołujące się do emocji konsumenta wyzwalanych podczas aktywności sportowej.

Miarą intensywności i częstotliwości tworzenia więzi ze sportem jest zaangażowanie. Jest to inaczej mówiąc nasza skłonność do skonsumowania danego produktu sportowego poprzez poniesienie określonego kosztu, poświęcenie wolnego czasu i włożenie w to swojej własnej energii fizycznej. Aby skutecznie sprzedawać swój produkt sportowy należy najpierw zrozumieć więzi kierujące konsumentem i zmierzyć jego poziom zaangażowania.

Konsumentów otacza wiele czynników środowiska wpływających w pośredni sposób na ich decyzje⁷⁸. Zalicza się do nich przede wszystkim:

- Ważne osoby z bliskiego otoczenia - członkowie rodzin, trenerzy, nauczyciele, znajomi z pracy i przyjaciele. To właśnie oni podejmują za nas pierwsze decyzje o wyborze sportu. Istotny jest także wpływ przyjaciół, który może zaowocować wspólnymi rozgrywkami piłkarskimi lub utworzeniem firmowej drużyny piłkarskiej.
- Normy i wartości kulturowe. W ramach tradycyjnych systemów wartości i zachowań może istnieć subkultura, która reprezentuje coś zupełnie innego i może wpływać na kulturę sportową. Ciekawym przykładem powstania nowej subkultury sportowej jest snowboard, będący dla młodzieży alternatywą dla sportów grupowych. Kolektyw został zastąpiony indywidualnością, obejmującą sposób, w jaki ludzie się ubierają, a czasem odmiennie się zachowują.
- Pozycja społeczna odzwierciedla strukturę klasową, co jest bardzo delikatną kwestią. Dla wielu osób sport postrzegany jest przez pryzmat statusu społecznego, związanego z dochodami, wykształceniem, zawodem, prestiżem, miejscem zamieszkania i stylem życia. Kojarzenie określonych dyscyplin sportowych z określonymi grupami społecznymi jest powszechnym zjawiskiem społecznym. Sport powinien być równy, ale są pewne dyscypliny, które kojarzą nas z elitą, jak np. golf, tenis, squash, żeglarstwo itp. Piłka nożna od lat kojarzona jest z klasą robotniczą. Obecnie jest to dyscyplina otwarta, co oznacza, że może z niej korzystać każdy.
- Stosunki ze względu na płeć. Futbol uważany był za typowy sport męski. Od paru lat sytuacja jednak się zmieniła. UEFA intensywnie promuje kobietą piłkę nożną na

⁷⁸ A. Wiśniewska, *Czynniki decydujące o wrażliwości konsumentów na markę*, w: *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, (red). A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 16–20. G.F. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 41.

kontynencie organizując narodowe i międzynarodowe ligi piłkarskie i puchary. W USA natomiast futbol kobiet cieszy się znacznie większą popularnością niż ten uprawiany przez mężczyzn.

- Warunki klimatyczne i geograficzne. Dzięki dobrej pogodzie częściej niż w deszczu chodzimy na imprezy piłkarskie. Oprócz środowiska ważną rolę odgrywają także czynniki indywidualne.

Elementem pochodzącym spoza relacji z otoczeniem jest koncepcja pewności siebie człowieka, czyli jego obrazu siebie, który determinuje zachowanie konsumenta kupującego produkt sportowy. To rodzaj obrazu, który kreują nie tylko ja, ale także to, jak nas postrzegają inni. Identyfikacja klubowa może wpływać na to, jak inni nas postrzegają, ale może również wpływać na to, jak inni postrzegają nas i nasze relacje z grupami podobieństwa⁷⁹.

Niezależnie od tego, czy produkt jest sportem widowiskowym, sportem, w którym aktywnie uczestniczymy, czy sprzętem sportowym, zazwyczaj jesteśmy uczestnikami lub gramy z co najmniej drugą osobą. Dlatego w marketingu sportowym ogromne znaczenie mają badania wizerunkowe związane z tożsamością jednostki i świadomością grupy odniesienia, które pokazują siłę innych w zakresie oddziaływania na konsumentów sportu.

Innym ważnym aspektem osobowości jest styl życia i cykl życia rodziny. Zmiany w cyklu życia wpływają na nasz związek ze sportem. Na przykład, gdy przechodzi się ze stanu wolnego do małżeństwa zaangażowanie może się zmniejszyć, a to z kolei wzrasta wraz z narodzinami dzieci⁸⁰.

Ważną rolę w zachowaniu konsumenta sportowego pełnią cechy fizyczne. Demonstrowanie sprawności fizycznej jest ściśle połączone z koncepcją własnego ja i decyzjami o więzi ze sportem. Piłkarze często przedstawiani są jako mocno zbudowani mężczyźni. Ekspozuje się przede wszystkim takie cechy jak siła, wytrzymałość, szybkość i zwinność. Badania przeprowadzone dla znanej firmy Nike jeszcze w latach 80-tych wykazały, że konsumenci chętniej utożsamiają się ze sportowcami, których wizerunek oparty jest o widoczne cechy fizyczne.

Kolejnym czynnikiem osobowym jest uczenie się, czyli proces zdobywania nowych informacji i umiejętności. Konsumenci sportowi najpierw poddają się działaniu informacji o produkcie, najczęściej poprzez reklamę. Następnie po otrzymaniu dodatkowych wiadomości

⁷⁹ G. A. Bandeira, N. Hijos, *The club is my life: The meaning of emotions in Brazilian and Argentinian football in different ethnographic contexts*. Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, 2018 Emociones y Sociedad.

⁸⁰ C. Bisson, B. Buyukturk, *An illustration of 'Strategic Early Warning System' software and its use as a decision-making aid for professional football (soccer) clubs*. Proceedings of the International Conference on Management and Engineering CME 2014.

zajmują stanowisko wobec oferowanego produktu, a dopiero wtedy decydują się na ewentualny zakup. Niektórzy badacze sugerują jednak, że standardowa sekwencja „uczenie się >>> odczuwanie >>> działanie” nie ma zastosowania w odniesieniu do usług, które są nieuchwytne. Ta sama teza dotyczy również sportu⁸¹. Konsumenci będą raczej reagować emocjonalnie na uzyskaną informację o produkcie sportowym i będą dążyć do jego wypróbowania, a dopiero potem do jego lepszego poznania. A zatem zajdzie sekwencja „odczuwanie >>> działanie >>> uczenie się”.

Naturalnym jest fakt, że uczenie się wymaga obserwacji, gromadzenia, szacowania i interpretacji informacji o środowisku. Taki proces możemy nazwać postrzeganiem, które działa za pośrednictwem naszych codziennych potrzeb i oczekiwań w stosunku do konsumowanych produktów.

Ważnym elementem związanym z osobowym wpływem na więzi ze sportem jest motywacja. Jest to czynnik, który pobudza konsumenta do działania, podtrzymuje działanie i nadaje mu kierunek. Motywacje konsumenta sportowego są nieuchwytne i bardzo trudne do zmierzenia⁸².

Badania przeprowadzone w Düsseldorfie pokazują, że zdrowie jest dla Niemców najważniejszą motywacją do ćwiczeń (90% respondentów). Dla 80% z nich aktywność fizyczna i przyjemność są ważne, a większość uważa, że aktywność fizyczna ma pozytywny wpływ na ich pracę zawodową. Tylko ok. 10% z nich jako powód swojego związku ze sportem podaje rywalizację i wyniki sportowe. Wśród nich: bycie wśród fanów (ok. 60%), kontakt z naturą (ok. 56%), dbanie o sylwetkę (ok. 47%), względy estetyczne (ok. 25%) i wypoczynek (ok. 43%)⁸³.

Zadaniem marketerów sportowych jest kreowanie zrównoważonych i harmonijnych relacji pomiędzy wizerunkiem widowiska, wizerunkiem obiektu i własnym wizerunkiem konsumenta. Ważne jest również promowanie szerokiego zakresu wartości takich jak zdrowie, radość i zadowolenie oraz wspólnota ducha sportowego.

Zarówno czynniki środowiskowe jak i osobowe wpływają na sposób, w jaki konsument dokonuje decyzji o więzi ze sportem. Niesłychanie trudno byłoby opracować model podejmowania decyzji przez konsumenta sportowego. Model taki musiałby uwzględniać wszystkie wzorce zachowań konsumenckich, a jest to praktycznie niemożliwe. Warto jednak posługiwać się modelem niedoskonałym, ale bardzo dobrze obrazującym poszczególne kroki,

⁸¹ B.Mulin, S.Hardy, W.Sutton, *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Champaign 1993, s.33.

⁸² Ibidem, s. 34.

⁸³ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, op.cit. s.24

jakie stawia potencjalny konsument. W tym procesie można wyróżnić kilka etapów determinujących uczestnictwo konsumentów w sporcie⁸⁴:

- Identyfikacja potrzeby.
- Uświadomienie lub sondowanie informacji. Klient może szukać informacji o produkcie lub może już je posiadać. W przypadku widowiska sportowego, jakim jest na przykład mecz piłki nożnej ważnymi informacjami będą te dotyczące drużyny przeciwnej, historii spotkań, nazwisk piłkarzy grających w drużynach, data i godzina spotkania itp.
- Ocena wyborów. Konsument dokonuje wyborów z wielu poziomów. Przykładowa ocena wyborów dotyczących wyboru odpowiedniego produktu sportowego może obejmować:
 - Produkt sportowy (np. widowisko sportowe lub czynny udział w sporcie)
 - Dziedzinę sportu (gry zespołowe, sporty indywidualne)
 - Konkurencje (piłka nożna, siatkówka, tenis)
 - Markę produktu (Lech Poznań, Wisła Kraków itd.)
- Podejmowanie decyzji. Wiedza na temat częstotliwości podejmowania decyzji o udziale w widowisku sportowym jest potrzebna w planowaniu marketingowym.
- Doznanie sportowe. Faza ta obejmuje okres przygotowań po podjęciu decyzji, podróż do miejsca zdarzenia, główne doznanie – widowisko, powrót z miejsca zdarzenia.
- Ocena doznania sportowego. Dobrą ilustracją oceny jest poniższe równanie ⁸⁵ :
$$\text{ZADOWOLENIE} = \text{KORZYŚĆ} - \text{KOSZT}.$$
Zadowolenie oznacza wzrost prawdopodobieństwa ponownego nabycia. Korzyść, aby mogła przynieść zadowolenie musi przeważać koszty. Obejmuje cenę nabycia oraz inne wydatki.
- Zachowanie po ocenie. Zadowolony konsument może powtórzyć konsumpcję tego samego produktu sportowego. Niezadowolony może zaniechać nabycia produktu w przyszłości. Częściowa satysfakcja konsumenta oznaczać może ponowne dokonanie oceny.

Szczególne znaczenie mają punkt VI i VII. Maksymalizowanie zadowolenia konsumenta można osiągnąć na wiele sposobów. W rękach marketerów sportowych leżą jednak narzędzia, które mogą być wykorzystane do bieżącej działalności marketingowej. Przede wszystkim mogą oni manipulować elementami marketingu-mix (produktem, ceną, promocją, dystrybucją i public relations).

⁸⁴ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, op.cit. s.25.

⁸⁵ B.Mulin, S.Hardy, W.Sutton, *Sport Marketing*, op.cit. s.36.

Bardzo ważny, jeżeli nawet nie kluczowy, wpływ na zadowolenie konsumenta po nabyciu produktu sportowego ma na pewno podejście partnerskie w marketingu.

Konieczność segmentacji rynku sportowego bierze się z faktu, iż nie istnieje przeciętny konsument sportowy. Jego sylwetka ulega zmianom poprzez dyscyplinę sportu, miejsce zamieszkania, sytuację finansową oraz szereg innych czynników. Segmentacja nie musi oznaczać od razu oferowania odmiennego produktu lub jego dywersyfikacji dla każdego z wyodrębnionych segmentów. Organizacja sportowa może wykorzystywać segmentację na przykład dla różnicowania sposobów informowania różnych grup potencjalnych konsumentów i dobierania odpowiednio różnych narzędzi marketingowych.

W badaniu sylwetek konsumenta sportowego można brać po uwagę przede wszystkim kryteria demograficzne (miejsce zamieszkania, wiek, płeć, dochód itp.) oraz reagowanie konsumenta na produkt sportowy, dzięki czemu możemy wyodrębnić grupy konsumentów znaczących. Tabela 17 przedstawia grupy konsumentów, które można powiązać z różnymi produktami sportowymi.

Tabela 17. Segmenty grup użytkowników stosowane w segmencie wyboru dyscyplin sportowych

Zastosowany wzorzec segmentu	Rozpoznanie
Użytkownik znaczący	Posiadacze karnetów rocznych lub nabywcy uzgodnionego czasu uczestnictwa
Użytkownik przeciętny	Ten, który chce kupić krótkoterminowe bilety na duże wydarzenie sportowe lub po prostu zostać członkiem tylko na wybrany sezon.
Użytkownik okazjonalny	Osoba, która rzadko kupuje bilety na jedno wydarzenie sportowe
Użytkownik rezygnujący z dalszego uczestnictwa	Osoba, która w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy mogła kupić produkt sportowy, ale od tego czasu go nie kupiła. Często sfrustrowany, intensywny użytkownik poddaje się lub ktoś, kto nie jest wystarczająco usatysfakcjonowany.
Konsument korzystający z pośrednictwa środków przekazu	Osoba, która nie bierze udziału w wydarzeniu, ale śledzi relacje z drużyny sportowej lub wydarzenia w prasie, radiu lub telewizji.
Konsument nieświadomy	Osoba nieświadoma istnienia produktów sportowych i ich zalet.
Konsument nie zainteresowany	Osoba, która wie o produkcie (np. drużyna sportowa) lub klasie produktów (sport), ale nie chce z niego korzystać.

Źródło: B.Mullin, S.Hardy, W.Sutton „Sport Marketing”, Human Kinetics Publishers, Champaign 1993 s.41

Użytkownicy znaczący są oczywiście ważni dla organizacji sportowej. Stanowią oni o większości konsumpcji sportu, niezależnie od wkładu pozostałych segmentów. Wartości procentowe różnią się w zależności od produktu sportowego i rodzaju uczestnictwa, ale ogólna

tendencja jest taka, że małe grupy znaczących użytkowników osiągają najwyższe wskaźniki uczestnictwa w sporcie.

Etap życia wpływa również na poziom uczestnictwa i konsumpcji produktu sportowego. Zależność tę przedstawia Tabela 18.

Tabela 18.

Możliwy poziom uczestnictwa w sporcie i widowisku sportowym (w hipotetycznej dyscyplinie) na poszczególnych etapach cyklu życia

Stadium cyklu życia	Widz sportowy	Uczestnik sportu
Dziecko (5 – 15 lat)	Sporadyczny / przeciętny	Znaczący / przeciętny
Młodociany (15 – 18 lat)	Przeciętny / znaczący	Znaczący / przeciętny
Studia lub pierwsza praca (18 – 23 lata)	Przeciętny /znaczący	Przeciętny / sporadyczny
Młodzi małżonkowie	Sporadyczny / deserter	Sporadyczny
Małżonkowie z małymi dziećmi	Sporadyczny /przeciętny	Przeciętny
Małżonkowie ze starszymi dziećmi	Przeciętny / znaczący	Przeciętny / sporadyczny
Małżonkowie po opuszczeniu domu przez dzieci	Przeciętny / sporadyczny	Sporadyczny
Samotny członek rodziny	Sporadyczny / nieprzydatny	Sporadyczny / nieprzydatny

Źródło: B.Mullin, S.Hardy, W.Sutton „Sport Marketing”, Human Kinetics Publishers, Champaign 1993 s.4.

Cykl życia wpływa różnie na poziomy uczestnictwa w zależności od dyscypliny sportowej i sposobu jego uczestnictwa. Pierwsza faza cyklu następuje w okresie przedmałżeńskim, druga w późniejszych etapach życia rodzinnego⁸⁶. Orientacja sportowa przed pierwszym etapem w naturalny sposób prowadzi do drugiego etapu uprawiania bądź zainteresowania daną dyscypliną w późniejszym życiu rodzinnym. Zainteresowania mogą zmieniać się z jednego produktu na drugi. Na przykład osoba zainteresowana hokejem na lodzie może interesować się piłką nożną halową jako sportem - substytutem⁸⁷. Ta zmienność oznacza, że organizacje sportowe muszą być elastyczne i reagować na zmieniające się preferencje wśród swoich odbiorców. Oferując zróżnicowaną grę sportów i zajęć, mogą przyciągnąć szerszą publiczność i zaspokoić zróżnicowane zainteresowania, zapewniając trwałe zaangażowanie i lojalność. Poziomy używania (znaczący, umiarkowany, średni) różnią się w zależności od sportu, więc względna waga poziomów spożycia (całkowita frekwencja/uczestnictwo) również

⁸⁶ A. Feuillet, M. Terrien, N. Scelles, & C. Durand, *Determinants of cooptation and contingency of strategic choices: The case of professional football clubs in France*. European Sport Management Quarterly 2021.

⁸⁷ N. Hyndman, & M. Liguori, *Be a game changer and keep the ball rolling*, Exploring linkages between football clubs, charitable foundations, and doing good. Accounting Auditing & Accountability Journal 2023.

różni się w zależności od sportu. Piłka nożna od dawna kojarzona jest z klasą robotniczą. Dziś jednak jest to dyscyplina otwarta, co oznacza, że jest dostępna dla wszystkich. Ta integracja rozszerzyła swoją atrakcyjność, pozwalając ludziom ze wszystkich środowisk uczestniczyć i cieszyć się sportem. W rezultacie piłka nożna stała się sportem uniwersalnym, który przekracza granice społeczne i ekonomiczne, sprzyjając poczuciu wspólnoty i globalnej więzi.

Konieczne jest utrzymanie możliwości na wszystkich trzech poziomach użytkowania. Nie można zamykać dostępu użytkownikom sporadycznym i koncentrować się tylko na użytkownikach znaczących. Wiadomo bowiem, że użytkownicy mogą zmieniać swój poziom zainteresowania i przechodzić z jednej grupy do drugiej.

Oprócz wyodrębniania segmentów, według reagowania konsumenta na produkt sportowy, ważną rolę pełnią kryteria demograficzne. Przeprowadzanie takich badań daje organizacjom sportowym wiele informacji na temat potencjalnych konsumentów, kreuje obraz rynku i umożliwia jego podział i wyodrębnienie segmentów. W Polsce badania demograficzne rynku sportowego są rzadkością. Wykonywane są zazwyczaj bezpośrednio przez firmy lub na ich zlecenie. Wzorcem rozwiniętego rynku sportowego jest na pewno rynek Stanów Zjednoczonych gdzie badaniami marketingowymi zajmują się wyspecjalizowane instytucje. Niestety w Polsce niewiele firm korzysta z takich możliwości, a takie badania marketingowe rynku sportowego to w Polsce rzadkość⁸⁸.

3.2. Komunikacja społeczna i jej w komunikacji w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej

Przez pojęcie instrumenty komunikacji marketingowej w klubie sportowym rozumieć należy public relations, reklamę, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży (promocję uzupełniającą) oraz marketing bezpośredni. Wymienione elementy stanowią komplet działań realizowanych według tej samej strategii, w określonej kolejności. Tak jak nie należy rozmawiać z partnerem bez przedstawienia się, tak marketing nie powinien zaczynać się od reklamy, a co dopiero sprzedaży osobistej⁸⁹.

Działalność sportowa, ze względu na swoją specyfikę, wymaga zastosowania innej układni public relations. Sport budzi silne emocje - zarówno pozytywne, jak i negatywne. Turnieje i rozgrywki są przyczynkiem do burzliwych dyskusji. Media donoszą nie tylko o rezultatach i wynikach, ale są zafrapowane także życiem prywatnym sportowca, sprawami

⁸⁸ S. Kościółek, *Motivations for crowdfunding in European football clubs*. Journal of Sport Management, 2023, 37(4), 243-255.

⁸⁹ Ibidem, s. 256.

menedżerskimi związanymi z daną drużyną. Transmisje telewizyjne mistrzostw świata w piłce nożnej, siatkarskiej Final Four czy lekkoatletycznej Diamond League skupiają wielu widzów na całym świecie. Sport to zatem nie tylko droga do osiągnięcia dobrej kondycji, ale także biznes. Wyrażenie „sportowe public relations” zafunkcjonowało w literaturze 20 lat temu⁹⁰.

Według Stoldta, Dittmore’a i Branvolda sportowe public relations to model zarządzania, w oparciu o komunikację, której celem jest rozpoznanie kluczowych grup opinii (interesariuszy, otoczenia) organizacji, a także budowanie jak najlepszych relacji z otoczeniem⁹¹. Do otoczenia przedsiębiorstw należą: media, lokalna społeczność, klienci i inwestorzy lub donatorzy. Celem public relations w sporcie budowanie trwałych relacji klubu z tak rozumianym środowiskiem.

Reasumując, public relations zmierza do tego, by interesariusze związani z klubem znali cele drużyny, jej plany i postrzegali to wszystko jako atrakcyjne⁹². Z uwagi na swoją specyfikę public relations wzbudza życzliwe nastawienie do sportowej organizacji. Ta dziedzina marketingu umożliwia także przesyłanie komunikatów poprzez media do otoczenia w sposób bardziej wiarygodny niż za pomocą takich form przekazu jak reklama. Z drugiej strony trudno oszacować skuteczność takich działań – przede wszystkim dlatego, że nie są one bezpośrednio powiązane z wynikami natury ekonomicznej⁹³.

Public relations zapewnia nadto profity w długiej perspektywie czasowej. Organizacje sportowe poprzez public relations budują względnie trwałe stosunki z otoczeniem, ale mogą także osiągać inne cele, takie jak: podnoszenie świadomości istnienia wśród grup opinii, – informowanie o wykonywanej działalności, – edukowanie (np. szerzenie wiedzy o danej dyscyplinie sportu), – budowanie zaufania w otoczeniu, – zawiązywanie przyjaźni oraz dostarczanie powodów do wspierania organizacji, – zdobywanie akceptacji ze strony kibiców⁹⁴. Dążenie do osiągnięcia wymienionych wyżej celów nie powinno opierać się na impulsie, lecz powinny raczej bazować na ścisłym planie, realizowanym w perspektywie długofalowej.

W przypadku klubów, związków i stowarzyszeń sportowych obszary te stanowią: – kontakty z mediami (tzw. media relations), – publicity, czyli tzw. rozgłos, – publikacje, – komunikacja korporacyjna, – relacje ze społecznością lokalną (tzw. community relations) oraz

⁹⁰ M. Hopwood, J. Skinner, P. Kitchin, *Sport Public Relations and Communication*, Butterworth-Heinemann, Oxford. 2010, s. 22.

⁹¹ G.C. Dittmore S.W., S.E. Branvold, *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, t. 10, Human Kinetics, Champaign 2006, s. 2.

⁹² M. Hopwood, *Sport public relations*, w: *The Marketing of Sport*, pod red. J. Beech i S. Chadwick, Pearson Education Limited, Essex, 2007, s. 293.

⁹³ M.J. Johnson Morgan, J. Summers, *Sports Marketing*, Thomson, Southbank Victoria 2005, s. 185.

⁹⁴ M. Hopwood, J. Skinner, P. Kitchin, *Sport Public Relations and Communication*, Butterworth-Heinemann, Oxford. 2010, s. 22–23.

władzami, – relacje z inwestorami, – lobbying, – sponsoring i darowizny, – eventy, – zarządzanie kryzysowe⁹⁵. Konieczne jest zatem jest skuteczne zastosowanie instrumentów public relations w sytuacji kryzysowej. Nie będzie to jednak możliwe, jeśli wcześniej nie zaplanowano oraz nie zastosowano w praktyce odpowiednich porządków działania, nie poinformowano personelu, jak postępować oraz nie zbudowano odpowiednich relacji z mediami i środowiskiem społecznym. Efektywność media i community relations może rozstrzygać o powodzeniu kompleksowych działań sportowego public relations.

B.J. Mullin, S. Hardy i W.A. Sutton uważają, że public relations w sporcie składa się z dwóch głównych aspektów: relacji z mediami oraz relacji społecznych służących ciągłemu monitorowaniu i rozwojowi organizacji dla osiągnięcia jej celów⁹⁶. W krótkim okresie ważniejsze wydają się relacje z mediami, ale w dłuższej perspektywie znaczącą rolę zaczynają odgrywać relacje ze społecznością lokalną. Wachlarz narzędzi PR dostępnych organizacjom sportowym jest szeroki. Należą do nich takie narzędzia, jak konferencje prasowe, wywiady, wystąpienia w mediach, spotkania indywidualne, materiały drukowane i programy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Dodatkowo dostępne są specjalne narzędzia dla sektora sportowego, do których zaliczają się: infrastruktura obiektów, otwarte treningi, prezentacje drużyn, media klubowe (telewizja, radio, wydawnictwa) oraz tzw. Dni Otwarte (np. zwiedzanie obiektów). Coraz częściej stosowane są instrumenty e-public relations, czyli witryny www, subskrypcje, blogi (trenera czy kapitana drużyny) oraz budowanie e-społeczności wokół organizacji lub wydarzenia⁹⁷.

Profity, jakie są dostępne dla jednostki sportowej dzięki public relations, są przeróżne. Przede wszystkim działania public relations windują przychód, zwiększają skuteczność marketingu produktów i usług. Po drugie, pozwalają gromadzić oszczędności poprzez ochronę organizacji przed podejmowaniem działań wizerunkowo niekorzystnych. Trudno jednoznacznie określić wartość korzyści, wynikających z uniknięcia lub zażegnania kryzysu przez jednostkę sportową dzięki efektywnemu wykorzystaniu public relations, natomiast koszty związane z zaniedbaniem tej formy komunikacji mogą być znaczące i długotrwałe⁹⁸. Zatem PR to sposób na zaprezentowanie klubu i przygotowanie rynku na przyjęcie jego oferty.

⁹⁵ M. Hopwood, *Sport public relations*, w: The Marketing of Sport, pod red. J. Beech i S. Chadwick, Pearson Education Limited, Essex, 2007, s. 294.

⁹⁶ B.J. Mullin, S. Hardy, W.A. Sutton, *Sport Marketing*, t. 13, Human Kinetics Publisher, Champaign, 2007, s. 386.

⁹⁷ J. Hanarz, *Public relations organizacji sportowej*, Marketing w Praktyce, 2007, nr 8, za: <http://marketing.nf.pl/Artykul/7500/PR-organizacji-sportowej/marketing-media-pr/>;

⁹⁸ G.C. Stoldt, S.W. Dittmore, S.E. Branvold, *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, t. 10 2006, Human Kinetics, Champaign, s. 20.

Sposób, w jaki budujesz reputację i dowody, których używasz, powinny wynikać ze strategii marketingowej i być ściśle powiązane z materiałami, których używasz w reklamie. Skuteczny PR opiera się na: wiarygodności; ogólnym zaskoczeniu (przekaz dociera do odbiorcy jako ogólna wiadomość, nie reklama), wyróżnieniu (danego klubu lub oferowanego produktu).

Reklama – o ile public relations ma za zadanie stworzyć pozytywny obraz organizacji sportowej i przygotować grunt dla jej towarów i usług, o tyle reklama ma stworzyć przychylny klimat dla tych towarów i usług oraz przyczynić się do ich sprzedaży na korzystnych warunkach. Reklama ma do spełnienia trzy podstawowe funkcje: informacyjną, nakłaniającą i utrwalającą⁹⁹.

Sprzedaż osobista - jest najskuteczniejszym narzędziem promocji w trakcie tworzenia preferencji i przekonania nabywców ze względu na trzy podstawowe cechy: elastyczność – sposób przekazywania informacji podczas rozmów może być dostosowany indywidualnie do potrzeb klienta, wyczerpujący charakter i koncentracji uwagi – nieosiągalna w tak wysokim stopniu w przypadku innych narzędzi promocyjnych. Jedynym mankamentem sprzedaży osobistej na dużą skalę jest fakt, iż jest to najbardziej kosztowna forma promocji wymagająca największego wkładu pracy.

Promocja sprzedaży – stosowana do podkreślenia oferty danego produktu i podniesienia zmniejszającego się poziomu sprzedaży; narzędzia promocji sprzedaży przybierają różne formy, ale można wyróżnić ich wspólne funkcje: komunikacyjną (uwaga i informacja), motywacyjną (rabaty, zachęty itp.), zaproszenie do bezpośredniej transakcji¹⁰⁰.

Marketing bezpośredni – składa się z wielu form (mailing, telemarketing i in.) połączonych wspólnymi cechami: niepubliczny charakter, dopasowanie i aktualność przekazu.

Jednym z najważniejszych aspektów funkcjonowania współczesnej organizacji jest skuteczna komunikacja. Podmioty gospodarcze, niezależnie od branży, w której działają, przywiązują ogromną wagę do sposobów i form komunikowania się z rynkiem.

Zmiany społeczno-gospodarcze po 1989 roku wpłynęły na media, kibiców, wydarzenia polityczne oraz społeczne i przekształciły sport w wielki biznes. Dlatego też poszukiwanie poczucia przynależności (wspólnoty) – communis¹⁰¹ staje się szczególnie ważne w przypadku

⁹⁹ G. A. Mohsen, A. R. Shayyal, & M. M. A. Farhan, *The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs A contextual and dimensional study*. Journal of Human Sport and Exercise 2021.

¹⁰⁰ B.J. Mullin, S. Hardy, W.A. Sutton, *Sport Marketing*, t. 13, Human Kinetics Publisher, Champaign, 2007, s. 387.

¹⁰¹ communis (wspólny) oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, komunikowanie się.

aktywności sportowej. Konsument produktu takiego jak sport to nie tylko konsument usługi, ale także kibic będący częścią tej usługi, uczestniczący w procesie jej tworzenia¹⁰².

Przemiany społeczno-gospodarcze, które nastąpiły po 1989 roku sprawiły, że sport stał się wielkim biznesem, który oddziałuje na media, kibiców, wydarzenia polityczne i społeczne. Dlatego właśnie dążenie do stanu łączności (wspólnoty) – communis¹⁰³ nabiera w przypadku sportowego biznesu szczególnego znaczenia. Konsument produktu, jakim jest sport, to nie tylko nabywca usługi, ale przede wszystkim kibic, który jest częścią tej usługi poprzez włączanie się w proces jej tworzenia.¹⁰⁴

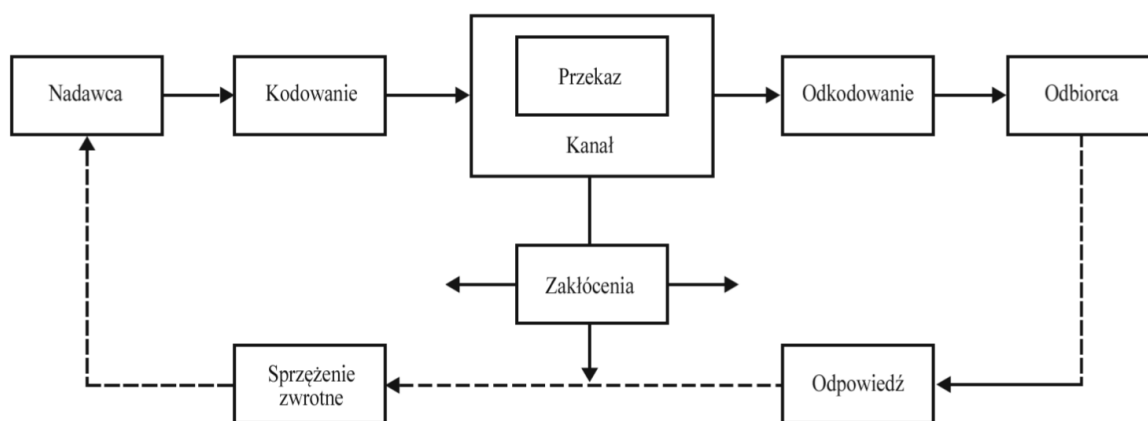
Zadaniem kibiców jest tworzenie atmosfery na stadionach i halach. Bez kibiców sport nie ma sensu, a w warunkach rynkowych nie da się prowadzić klubu bez bliskich powiązań z partnerami biznesowymi. Nowoczesna organizacja sportowa o charakterze rynkowym działa zarówno na rynku business-to-consumer, gdzie sprzedaje swoje produkty i usługi odbiorcom indywidualnym (kibicom), jak i na rynku business-to-business, gdzie przedsiębiorcą jest klient instytucjonalny – sponsor lub inny podmiot. Budowanie relacji pomiędzy interesariuszami powinno być oparte na skutecznej komunikacji. Kotler wyróżnia 9 elementów wchodzących w skład procesu komunikacji. Pierwsze ogniwo kanału stanowi nadawca komunikatu, który formułuje komunikat za pomocą słów, znaków, symboli, gestów itp. Następnie wybiera kanał komunikacyjny, poprzez który stara się dotrzeć do odbiorcy. Mogą to być zarówno kanały osobiste (sprzedaż bezpośrednia) jak i nieosobiste (środki masowego przekazu, oprawa widowiska sportowego, wystrój budynków klubowych). W tym miejscu modelu rozpoczynają się ogniwa będące domeną odbiorcy. Udzielenie odpowiedzi, jak również zajęcie sprzężenia zwrotnego, jest możliwe dzięki prawidłowemu odcodowaniu przez odbiorcę treści, jaką nadawca stara się przekazać.

¹⁰² H. Piotrowicz, *Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej*, w: H. Mruka (red.) *Marketing sportowy - szanse, możliwości, zagrożenia*. Wydawnictwo Prodruk 2003.

¹⁰³ communis (wspólny) oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, komunikowanie się.

¹⁰⁴ H. Piotrowicz, *Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej*, w: H. Mruka (red.) *Marketing sportowy - szanse, możliwości, zagrożenia*. Wydawnictwo Prodruk 2003.

Rycina 12. Elementy procesu komunikacji



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 547

Barierę na drodze nadawca – odbiorca stanowią zakłócenia, które wynikają z selektywnego postrzegania, zniekształcania i zapamiętywania komunikatów¹⁰⁵. Klub sportowy występujący w roli nadawcy komunikatu powinien nadać przekaz przez kanał w sposób zapewniający skuteczne dotarcie do docelowej grupy odbiorców, w tym fanów, sponsorów, mediów, władz i ogółu społeczeństwa. Różnorodność powyższej grupy odbiorców wymaga stosowania różnych kodów, tak aby doświadczenia nadawcy i odbiorcy jak najbardziej pokrywały się¹⁰⁶. Osoby odpowiedzialne za public relations powinny wiedzieć, że dziennikarze widzą prawdę inaczej niż sponsorzy czy kibice. Dlatego rozsądne jest kodowanie informacji na różne sposoby, w tym komunikację ustną (słowo mówione), komunikację pisemną (słowo pisane), komunikację za pomocą znaków i symboli, komunikację za pomocą dźwięków, komunikację za pomocą gestów i zachowań niewerbalnych. rzeczy. powyżej. Powyższe rodzaje komunikacji nie mogą ograniczać się do roli informacji, gdyż komunikacja powinna być procesem dwustronnym¹⁰⁷. Eksperti Public Relations uważają, że komunikacja jest głównym aspektem Public Relations, a celem Public Relations jest kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji. Z powyższej tezy wynika, że skuteczne działania komunikacyjne odgrywają istotną rolę w kreowaniu pozytywnego wizerunku organizacji w świadomości otaczających ją ludzi. Dobrze zaprojektowany wizerunek kreuje pozytywny stosunek społeczeństwa do organizacji, co pozwala na akceptację jej działań i pomyślny rozwój. Reputacja, czyli dobra opinia o firmie, staje się coraz ważniejsza ze względu na dużą konkurencję, która charakteryzuje niemal

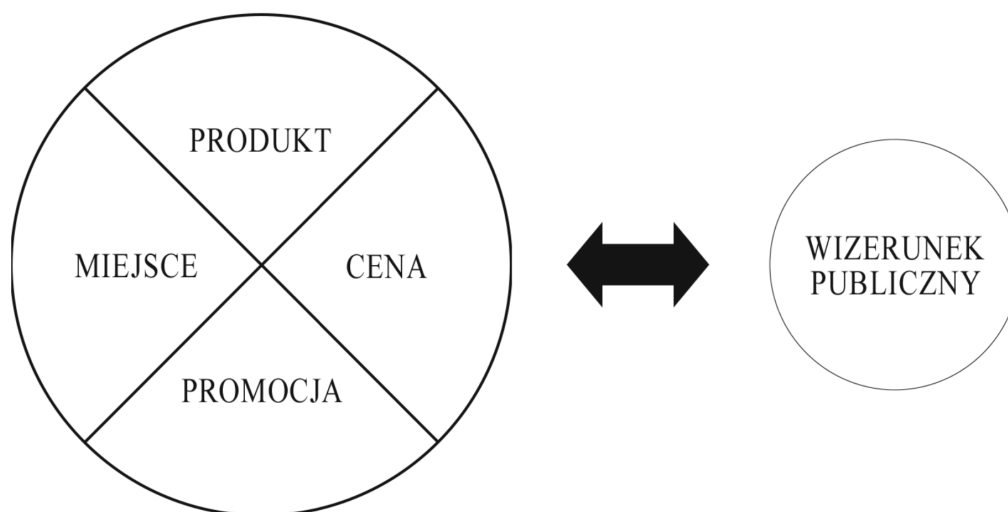
¹⁰⁵ Ph. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 547.

¹⁰⁶ ibidem

¹⁰⁷ *Komunikacja w biznesie*. Redakcja naukowa H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2002, s.79.

wszystkie branże. Organizacja sportowa musi mieć świadomość, że jest aktywna na wielu różnych rynkach i sektorach. Organizując wydarzenia sportowe, klub sportowy reprezentuje stronę podaźową rynku rozrywki oraz stronę popytową przy zawieraniu umów ze sponsorami. Przedmiotem działalności jest także sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych, co oznacza, że organizacja prowadzi także działalność na rynku produktów medialnych¹⁰⁸. Kluby sportowe zajmują się także produkcją odzieży sportowej z własnym logo, podobnie jak przemysł odzieżowy. Różnorodność działań nowoczesnej organizacji sportowej wymaga stworzenia silnej marki, która wyróżnia ją na wszystkich rynkach, na których jest aktywna. Podobnie jak każda firma produkująca napoje marzy o pozycji jaką zajmuje coca-cola tak każdy klub za wzór stawia sobie Manchester United. Kreacja powyższych marek to wynik długotrwałych działań mających na celu stworzenie unikatowego wizerunku. Kluczem do sukcesu na tym polu jest odpowiednio przygotowana i wdrożona strategia. Wszystkie działania podejmowane przez organizację rzutują na jej wizerunek. Strategia marketingowa znana w literaturze jako mieszanka marketingowa składa się z 4 podstawowych elementów: produktu, promocji, dystrybucji, ceny. Specjaliści tej dziedziny tworzą nowe propozycje powyższej kompozycji poprzez dodawanie kolejnych P.B. Marciszewska uważa, że dla potrzeb sfery organizacji czasu wolnego (sportu, rekreacji turystyki) celowe wydaje się skoncentrowanie na koncepcji Hartleya¹⁰⁹.

Rycina 13. Mieszanka marketingowa firmy – 5 P (Hartley, 1986)



Źródło: B. Marciszewska, *Marketing usług rekreacyjno-sportowych*, Centralny Ośrodek Sportu, Warszawa 1997, s. 38.

¹⁰⁸ *Komunikacja w biznesie*. op. cit., 80.

¹⁰⁹ B. Marciszewska, *Marketing usług rekreacyjno-sportowych*, Centralny Ośrodek Sportu, Warszawa 1997, s. 38.

Wizerunek firmy według tego autora jest kompozycją odczuć, opinii kreowanych przez różnorodną publiczność: jej dostawców, pracowników, udziałowców, instytucji finansowych, społeczności, w której działa, a także rządu i różnych agend na szczeblu centralnym i regionalnym. Istnienie wielu różnych elementów kształtujących wizerunek sprawia, że organizacja nie ma wpływu na to jak będzie identyfikowana przez społeczeństwo. W związku z powyższym przedsiębiorstwo powinno dążyć do budowania własnego wizerunku w oparciu o elementy pozwalające je zidentyfikować i odróżnić od konkurencji. Kompozycję tych elementów stanowi tożsamość, która obejmuje wizualne i niewizualne czynniki wpływające na postrzeganie organizacji przez społeczeństwo.

Wizualny system identyfikacji obejmuje¹¹⁰:

- symbol firmy – logo klubu sportowego lub stowarzyszenia.
- kolory korporacyjne to w sporcie barwy klubowe, które mają ważniejsze znaczenie niż w przypadku innych organizacji prowadzących działalność handlową, przemysłową czy usługową. Dla fanów kolory są jednym z najważniejszych elementów odróżniających od konkurencji, czasem ważniejszym niż sam produkt. Wizytówką organizacji sportowej może być również pojazd (opatrzone herbem i barwami klubu), którym zawodnicy i kibice dojeżdżają na mecze czy treningi.
- wystrój wewnętrzny i zewnętrzny budynków klubowych powinien nam przypominać, że znajdujemy się na terenie, na którym klub rozgrywa swoje mecze. Ważna jest także identyfikacja i strój drużyny, zwłaszcza samych zawodników i sztabu trenerskiego.
- druki firmowe to zarówno dokumenty, koperty, wizytówki i katalogi jak również bilety i karnety na mecze. Wydaje się istotne, aby zwrócić szczególną uwagę na oprawę graficzną biletów na wydarzenia sportowe, ponieważ kolekcjonuje je wielu fanów.
- gadżet może być prezentem dla sponsora i produktem sprzedawanym kibicom, co znacząco zasila budżet organizacji sportowej. Obejmuje: szaliki, czapki, odzież sportową, kalendarze.

Tożsamość korporacyjna obejmuje także czynniki pozawizualne, które w istotny sposób wpływają na wizerunek organizacji. Najważniejsze z nich to: relacje osobiste, słuchanie opinii na temat działań organizacji, zachowania pracowników, sukcesy i porażki organizacji. 3.9.8 Wszystkie powyższe typy zachowań nazywane są kulturą organizacyjną, która motywuje

¹¹⁰ B. Marciszewska, op., cit., 40-43.

zachowania pracowników (zawodników, trenerów, menedżerów) oraz buduje relacje organizacji z otoczeniem (kibice, sponsorzy, media, inne społeczności)¹¹¹.

Skuteczna komunikacja z partnerami biznesowymi pozwala organizacji sportowej realizować swoje cele sportowe i finansowe. Organizacje sportowe, które dbają o prawidłowy rozwój swojego wizerunku, stają się atrakcyjnymi obiektami reklamowymi dla sponsorów, formą rozrywki, a media poświęcają im więcej czasu i miejsca, co zwiększa popularność organizacji¹¹².

3.3. Media a wizerunek kibica piłki nożnej

Obraz klubu sportowego wśród ludzi – co o nim myślą i czym dla nich jest, odgrywa bardzo ważną rolę w procesie komunikacji z otoczeniem i tworzeniu pozytywnego wizerunku. Wszystko to jest bowiem procesem przebiegającym w dłuższym okresie czasu i dlatego wymaga podejmowania racjonalnych decyzji.

Co należy robić, aby kreować pozytywny wizerunek marki klubu sportowego? Podstawowych sposobów na to jest kilka. Przede wszystkim należy utrzymywać umiejętne relacje z mediami, a także dobre stosunki z klientami - kibicami. Skuteczny lobbying i umiejętne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych wewnątrz samej organizacji również należy do rzeczy tworzących pozytywny wizerunek. Aby wiedzieć, co o nas myślą inni możemy stosować regularne badania opinii społecznej.

Suma elementów identyfikujących nasz klub i wyróżniających go spośród innych tożsamość firmy. Natomiast wizerunek jest swego rodzaju obrazem firmy w świadomości osób spotykających się z nią w sposób bezpośredni lub pośredni, czyli np. klientów i uczestników rynku¹¹³. Jakie funkcje pełni wizerunek? Zjednuje opinię publiczną do marki, ułatwia wzajemne porozumienie, sprzyja wytworzeniu korzystnego nastawienia do drużyny jej poczyną, wpływa również na uczucie akceptacji. Elementy tożsamości powinny odpowiadać specyfice klubu i jego stylowi, być łatwe do zapamiętania i wyróżnienia z analogicznych elementów charakteryzujących inne organizacje sportowe, oryginalne i przejrzyste w formie, budzące pozytywne skojarzenia. Powinny być łatwo adaptowalne do różnych technik PR oraz rzucać się w oczy¹¹⁴.

¹¹¹ H. Piotrowicz, *Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej*, w: H. Mruka (red.) *Marketing sportowy - szanse, możliwości, zagrożenia*. Wydawnictwo Prodruk 2003, s. 126.

¹¹² Ibidem, s. 127.

¹¹³ E. M. Cenker, *Public Relations* wyd. 2 –, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002, s. 34.

¹¹⁴ W. Budzyński, *Public Relations, zarządzanie reputacją firmy*, Wyd. Poltex, Warszawa 1998, s. 29.

W tożsamości klubu najważniejszą rolę odgrywają elementy wizualne, szczególnie takie jak nazwa, logo, symbol firmowy, gadżety, kolory firmowe czy symbole dekoracyjne, a więc takie elementy, które wizualnie identyfikują dany podmiot. Dobra nazwa powinna być oryginalna, łatwa do wymówienia, zapamiętania, powinna również wywoływać pożądane skojarzenia. Logo i znak firmowy składają się na symbol. Podstawę systemu identyfikacji wizualnej tworzy kolorystyka. Silnie wpływa ona na percepcję i świadomość odbiorców¹¹⁵. Do elementów wizualnych należą również druki firmowe, wystrój zewnętrzny i wewnętrzny siedziby stoisk, jednolita kolorystyka środków transportu oraz wszelkie materiały drukowane dla potrzeb PR¹¹⁶.

Ekscesom kibiców sportowych, niezależnie od tego gdzie mają miejsce, towarzyszy stale zainteresowanie mediów. Dziennikarze opisują negatywne zachowania na stadionach, apelują do fanów o opamiętanie i przy każdym następnym incydencie podkreślają, iż woleliby znów „o tym” nie pisać. W ten sposób utkwiony został stereotyp „kibola” mimo, jest to zniekształcony obraz, a na stadiony coraz przychodzi coraz więcej osób całymi rodzinami, a mecze traktowane są jako doskonała zabawa i forma spędzenia wolnego czasu, albo po prostu pasja. Skutkiem ubocznym popularyzacji zjawiska przez mass – media jest natomiast strach, jaki wywołują negatywne przekazy medialne, nie tylko u ludzi związanych ze sportem, a tym samym spadek liczby widzów na meczach piłkarskich.

U E. M. Cenker czytamy: „(...) Prasa ma tradycje unikania ‘dobrych’ kosztem ‘złych’ nowin; istotnie oczywistym jest powiedzenie, że w branży dziennikarskiej ‘zła wiadomość jest dobrą wiadomością’. Wdarcie się tłumu na płytę boiska, niezależnie od tego ilu widzów tworzyło ten tłum, jest o wiele lepszym materiałem na nagłówek, niż czyny dobrego Samarytanina (...)”¹¹⁷. Opisywanie zjawisk przemocy w sporcie prowadzi do powstania błędnego koła w relacjach między środkami masowego przekazu i ich odbiorcami. Media kierując się interesem ekonomicznym, dążą do takiego opracowania pokazywanych wydarzeń, które pozwoli na stworzenie z nich jak najlepiej sprzedającego się produktu. Odbiorcy akceptują taką ofertę: chcą oglądać przemoc w TV, mediach społecznościowych i czytać o jej przejawach, co wpływa w efekcie na ich postawy względem zachowań agresywnych. Rozwój mediów społecznościowych wpłynął również na skalę odbioru przekazu i zaangażowanie konsumenta w komentowanie i dyskusje o problemie.

¹¹⁵ E. M. Cenker, *Public Relations* wyd. 2 –, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002, s. 76.

¹¹⁶ Ibidem, s. 77.

¹¹⁷ Ibidem, s. 77.

Próba analizy roli mediów z punktu widzenia psychologii behawioralnej doprowadziła do interesujących wniosków. Według behawiorystów zasada zmiany zachowania jest bardzo prosta. Kluczowym słowem jest tutaj wzmocnienia. „Wzmocnienie danego zachowania to dokonanie takiej operacji, która zmienia prawdopodobieństwo wystąpienia tego zachowania w przyszłości. Jeśli chcemy przerwać dane zachowanie, mamy dwie możliwości: zaprzestać pozytywnego wzmocnienia (nagrody) lub je ukarać”¹¹⁸. W przypadku konkretnych osób punktem wyjścia jest odkrycie tak zwanej hierarchii nagród i kar, to znaczy tego, co dla każdej z nich osobiście jest nagrodą, a co stanowi karę. Można uznać, że potępiające zachowania fanów artykuły mają być w zamierzeniu ich autorów karami. Tak się jednak nie dzieje. Błąd rozumowania tkwi w tym, iż doniesienia, w tym artykuły prasowe, serwisy społecznościowe, recenzje czy apele powinny mieć dla zachowań chuliganów znaczenie awersyjne, nie mają takiego lub wręcz są dla nich wzmocnieniem pozytywnym. Nie bierze się pod uwagę, że dla stadionowego chuligana przeczytanie krytycznej notatki w prasie nie jest zwykle karą i powodem do wstydu, lecz znacznie częściej stanowi rodzaj nobilitacji i wyróżnienia. „Szalikowcy chętnie o sobie czytają, bo pozują na gwiazdy współczesnych czarnych charakterów. Im więcej się o nich pisze, tym bardziej się cieszą”¹¹⁹.

Wspominał o tym R. Zieliński pisząc „[...] Kibole też chcą się pokazać. A o to najłatwiej tam, gdzie najwięcej czyhających na sensacje gryzipiórków”¹²⁰.

Fakt, iż reakcja mediów ma dla chuliganów duże znaczenie potwierdzają także badacze brytyjscy. D. Hobbs uważa, iż: „...Chuligani [...] są niezwykle zainteresowani zwróceniem uwagi mediów. [...] Wielu z nich zbiera wycinki prasowe dotyczące swojej działalności tak, jak aktorzy kolekcjonują życzliwe recenzje. Wielu prowadzi szczegółowe pamiętniki...”¹²¹ Niektóre z takich pamiętników zostały nawet opublikowane: na przykład „Pamiętnik kibica” i „Liga chuliganów” Romana Zielińskiego czy „Bloody Casuals: Diary of Football Hooligan” Joy’a Allana.

Im szersze „archiwum” grupy szalikowców, tym większa ich pewność i motywacja do wywoływania kolejnych „zamieszek”, a tym samym szansa na nowe artykuły w prasie. Istnieje także ryzyko, że kolejne artykuły i posty w mediach społecznościowych wywołają skrajności wśród obserwujących, dostosują się do wcześniej opisanych grup lub będą miały określony walor edukacyjny. Opisując krok po kroku chuligaństwo, środki masowego przekazu

¹¹⁸ C. Hall, G. Lindzey, (1994) *Teorie osobowości*, Warszawa 1994 s. 596.

¹¹⁹ P. Misiór, *Patrzcie, jesteście groźni*, w: *Gazeta Krakowska*, nr 226, 29.09.1995, s. 24.

¹²⁰ R. Zieliński, *Pamiętnik kibica. Ludzie z piętnem Heysel*, Wrocław 1993, s. 168.

¹²¹ D. Hobbes, D. Robins, *The boy done good:: football vidence, changesand continuities*, w: „The Sociological Revie”, cz.. 3, s. 567-568.

przyczyniają się do jego rozwoju¹²². Dyktowane oburzeniem i poczuciem bezsilności teksty, w których używa się coraz ostrzejszych i nie zawsze adekwatnych sformułowań, są przyjmowane przez chuliganów jako nagroda. Im mocniejszymi słowami określone zostanie zachowanie danej grupy, tym lepsze jest samopoczucie ich członków, którzy zostają utwierdzeni w przekonaniu o tym, jacy są niebezpieczni i groźni. Pośrednio przekłada się to na codzienną „aktywność zawodową” większości z nich, związaną z wymuszeniami, haraczami czy handlem narkotykami.

Na szalikowcach nie robi też wrażenia określenie „pseudokibice”, które w założeniu ma wyrażać przekonanie, iż zachowania agresywnych fanów dyskwalifikują ich jako prawdziwych kibiców piłkarskich. Określenie szalikowców jako „pseudokibiców”, potępienie i odrzucenie przez „prawdziwą” społeczność kibicowską oznacza dla nich „uhonorowanie własnego nonkonformizmu i przyczynia się do wzmocnienia tożsamości grupy.”¹²³. Określenia tej grupy mianem pseudokibiców i chuliganów, są w ich rozumieniu synonimami wierności barwom klubowym, gotowości poświęceń dla drużyny i swoiście rozumianej istoty kibicowania. Dążenie do urozmaicenia podawanej informacji i nadania jej sensacyjnego posmaku przejawia się czasami w wyliczaniu najgroźniejszych według autora grup szalikowców. Takie „listy rankingowe” są czasem bardzo szczegółowe. Najwyraźniej autorzy tekstów nie wzięli pod uwagę, jak mocno docenieni poczuć się kibice, których umieścili na szczycie listy i z jaką energią grupy niedowartościowane spróbują przekonać wszystkich, że wywołane przez nich ekscesy są groźniejsze.

Obok „głównego nurtu” relacjonowania problematyki widowni sportowej, na który składają się artykuły prasowe, media społecznościowe, wypowiedzi ekspertów i kibiców, apele, w prasie można znaleźć fotografie kibiców, filmy, zdjęcia robione podczas meczów czy rysunki. Duża ich część mówi odbiorcy, że są prawdziwi kibice, dla których mecz jest okazją do radości i kulturalnego dopingu. Im zawdzięczamy zdjęcia kibiców o twarzach wymalowanych w narodowe barwy czy barwy klubowe. Niestety większość z artykułów pisana jest w tonie „bójmy się”¹²⁴.

Cały czas apeluje się o stworzenie w naszym kraju porozumienia różnego rodzaju organizacji w celu przeciwstawiania się chamstwu na stadionach. Media, będące niewątpliwie jedną z głównych sił społecznych, a także kreujące komunikaty w mediach społecznościowych, mogą tutaj odegrać dużą rolę. Znaczenie mediów jest o tyle większe, iż w sytuacji

¹²² P. Piotrowski, *Szalikowcy. O zachowaniach dewiacyjnych kibiców sportowych*, Toruń 2000, s. 79.

¹²³ Ibidem, s. 80.

¹²⁴ Ibidem, s. 81.

niedostatecznej ilości opracowań naukowych tego problemu to właśnie one są głównym źródłem informacji w tym obszarze. Dużą szansą, ale także zagrożeniem jest rozwój takich mediów społecznościowych jak facebook, instagram, tiktok, snapchat czy tweeter. Z jednej strony pozwalają szybko skomentować daną opinie czy artykuł, z drugiej umożliwiają z dotarciem z negatywnym przekazem do zupełnie przypadkowej grupy odbiorców dotychczas nie zaangażowanych w kibicowanie danej marce klubu, co może przełożyć się na postrzeganie produktu sportowego.

Szczególnie przed mediami stoi zadanie wypracowania nowego stylu mówienia o zjawiskach chuligaństwa sportowego, stylu odpowiedzialnego, który pomoże opanować problem. Aby tak się stało należy:

- unikać zbyt emocjonalnego stylu relacjonowania ekscesów, co przejawia się w używaniu coraz mocniejszych epitetów określających chuliganów, sensacyjnie brzmiących tytułów i stosowania „retoryki wojennej”,
- unikać podawania dokładnych opisów oręża szalikowców,
- wystrzegać się zamieszczania „list rankingowych” grup chuligańskich oraz buńczucznych wypowiedzi ich członków,
- nie przekazywać informacji niesprawdzonych, tendencyjnych lub nieprawdziwych,
- unikać wszelkich publikacji, które przyczyniają się do powstania wokół zjawiska chuligaństwa otoczki strachu i sensacji,
- poświęcać więcej uwagi skutecznym i zdecydowanym akcjom policji, mającym na celu zapobieganie ekscesom,
- akcentować konsekwencje, jakie mogą spotkać chuliganów w przypadku naruszenia prawa,
- propagować styl kibicowania bez użycia przemocy.

W dobie cyfryzacji i mediów społecznościowych wyzwanie przed którym stoimy jest niezwykle trudne.

Podstawową funkcją public relations jest kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy usługowej i odpowiednie oddziaływanie na opinię publiczną w celu uzyskania jej przychylności. „Zdobywanie rozgłosu obejmuje działalność, której celem jest uzyskanie przychylnych opinii o organizacji sportowej i bezpłatny dostęp do informacji nie reklamowych w prasie, radiu i telewizji”¹²⁵. Środki masowego przekazu mają ogromne znaczenie w oddziaływaniu na opinię publiczną i dlatego organizacja sportowa powinna umacniać

¹²⁵ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, op.cit. s.76.

kontakty z lokalną prasą, radiem i telewizją, a także budować silne media społecznościowe. Ważne jest również odpowiednie przygotowanie informacji o bieżącej działalności organizacji. Przede wszystkim organizacja sportowa powinna dostarczać precyzyjnie opracowanych informacji prasowych¹²⁶. Ważnym elementem kontaktów z mediami są również konferencje prasowe, które powinny być organizowane w równych odstępach czasu oraz przed ważnymi wydarzeniami związanymi z życiem organizacji. Media powinny mieć również dostęp do różnego rodzaju materiałów dodatkowych takich jak na przykład zdjęcia.

¹²⁶ Ibidem, s. 77.

ROZDZIAŁ 4. ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM KONSUMENCKIM KLUBU A EWOLUCJA W ZARZĄDZANIU NA PRZYKŁADZIE KKS LECH POZNAŃ

4.1. Lech Poznań - opis działalności podmiotu gospodarczego

Klub sportowy jest szczególnym rodzajem podmiotu gospodarczego, innym niż przedsiębiorstwo, chociaż działającym w części także dla zysku. Natomiast jego głównym celem jest propagowanie sportu, organizacja imprez sportowych. Podobnie, jak w przypadku przedsiębiorstwa mówi się o zarządzaniu klubem sportowym.¹²⁷

Według Peredo i Chrismana (2006) przedsiębiorcze podejście do osiągania wzrostu gospodarczego znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu nowych miejsc pracy, ograniczaniu bezrobocia i zwiększona produktywność. Ci sami autorzy uważają, że taka przedsiębiorczość jest bardzo ważnym elementem sukcesu w każdej dziedzinie, także w sporcie. Rozwój organizacji sportowych jest zatem uważany za warunek wstępny rozwoju sieci w dzisiejszym przemyśle sportowym¹²⁸. Aby umożliwić i promować rozwój przedsiębiorczości w sporcie, a tym samym przyczynić się do rozwoju branży sportowej i innych dziedzin ją tworzących, należy położyć nacisk na rozwój przedsiębiorczego podejścia do sportu. Zaczyna się od zrozumienia cech sportu w kontekście ekonomicznym, to znaczy cech i właściwości sportu w tym sensie, a najlepiej można tego dokonać poprzez zrozumienie potrzeb, pragnień, postaw i powodów konsumenta¹²⁹.

Współczesne kluby sportowe są organizacjami, które działają na rynku komercyjnych usług na zasadzie podmiotów gospodarczych, jednak element konkurencji między nimi ma nie tylko wymiar ekonomiczny, ale przede wszystkim konkurencji w wymiarze sportowym.

Realizują one z jednej strony cele wyższej użyteczności społecznej, związane z celami promocji sportu oraz kultury fizycznej wśród młodzieży i osób dorosłych, organizacji czasu wolnego – z drugiej strony kluby sportowe finansowane i rozliczane są pod kątem osiąganego zysku, klasycznego rachunku ekonomicznego.¹³⁰ Jednak nie są klasycznym przedsiębiorstwem.

Wartość rynkową organizacji sportowych można rozpatrywać w czterech wymiarach:

1. Lojalność wobec marki,

¹²⁷ Kędziorek Wł., Matusiak R., *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, PWSZ Płock, Tom 30/2019, s. 71–91.

¹²⁸ Peredo, A., Chrisman, J. (2006): *Ku wspólnotowej teorii przedsiębiorczości*, Akademia Zarządzania, 31(2), s. 309-328.

¹²⁹ Peredo, A., Chrisman, J. (2006): *Ku wspólnotowej teorii przedsiębiorczości*, op. cit. s. 309-328.

¹³⁰ Ibidem. s.71-72.

2. Świadomość marki,
3. Postrzegana jakość
4. Wizerunek marki (Aaker 2008)¹³¹.

Zgodnie z tymi aspektami długoterminowym rozwojem marki można zarządzać poprzez zarządzanie wizerunkiem marki, świadomością marki, lojalnością wobec marki oraz wartością marki w oczach konsumentów produktów i usług organizacji sportowych. Zarządzanie wartością rynkową organizacji sportowej opiera się na wielkości sportu i unikalnej marce sportu.

Klub sportowy jest organizacją, która łączy w sobie cele społeczne oraz cele biznesowe. Im bardziej jest klubem na profesjonalnym poziomie, tym bardziej dominują w jego działalności elementy komercyjne. Sam sport wyczynowy we współczesnym świecie traktowany jest jako przedsięwzięcie biznesowe, które koncentruje swoje zadania i cele sportowe na ekonomicznych aspektach funkcjonowania sportu zawodowego.¹³²

Podobnie jak do innych podmiotów gospodarczych, także do klubów sportowych odnosi się pojęcie „Marki”.¹³³ Marka, jakość produktu, czy usługi kształtowana jest przez wiele lat¹³⁴. Pojęcie marki czy jakości w odniesieniu do sportu i klubów sportowych, ma nieco inny wymiar, bowiem często przywiązanie nasze, a także kibicowanie od pokoleń danej drużynie sportowej odgrywa ważną rolę przy dokonaniu określonego wyboru marki klubu sportowego. To właśnie sukcesy drużyny, jej porażki, zdobyte trofea, wybitni zawodnicy, wspomnienia kibiców budują przez wiele lat historię, markę klubu, jaką osiąga w mieście czy regionie oraz jego popularność.¹³⁵ Trzeba zauważyć, że kreowanie marki i wizerunku klubu sportowego, wiąże się z oddziaływaniem na emocje niejednokrotnie setek, a nawet tysięcy ludzi zgromadzonych na stadionach. Przypomina to zatem rodzaj religii.

Sukces sportowy klubu jest jednak względny. Niektóre zespoły nadal aspirują do mistrzostwa, inne natomiast zadowolają się utrzymaniem w rywalizacji. Przed rozpoczęciem każdego sezonu eksperci sportowi analizują, którzy zawodnicy byli w stanie osiągnąć dobre, a jakie złe wyniki, na podstawie wydanych kwot, doświadczenia drużyny oraz innych

¹³¹DA Aaker, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, John Wiley & Sons Inc. New Jersey, 2008

¹³² Ibidem, s.73.

¹³³ Rak A., *Kreowanie marki w sporcie. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 20, 2012, s.173-181

¹³⁴ Joe Marconi, *Marketing marki. W jaki sposób tworzyć, zarządzać i rozszerzać wartość marki*, Liber, Warszawa 2002, s.78.

¹³⁵ Kropielnicki K., *Rynek sportowy a marka*, w: *Kreowanie marki w sporcie*, red. H. Mruk, M. Chłodnicki, Sport & Business Foundation, Poznań 2008, s. 13.

obserwacji ilościowych i jakościowych¹³⁶. Klub, który zbudował silną markę na światowym rynku sportowym, sukces widzi w możliwości ekspansji na nowe obszary rynku sportowego. Branding drużyn piłkarskich wpisuje się w szerszy trend obejmujący wszystkie sektory rynku¹³⁷.

Dziś sport jest coraz częściej postrzegany jako cenny towar i inwestycja. Nowoczesny sport przyczynia się do osiągnięcia tzw. celów lizbońskich, które obejmują zarówno przyspieszenie wzrostu gospodarczego, jak i tworzenie nowych miejsc pracy w skali makroekonomicznej, czyniąc go konkretnym narzędziem rozwoju lokalnego oraz regionalnego¹³⁸.

Historia powstania i rozwoju Klubu

Historia Lecha Poznań sięga 1922 roku¹³⁹. Klub odniósł wiele sukcesów, między innymi zdobył kilkakrotnie tytuł Mistrza Polski, Pucharu Polski, a także Superpucharu Polski. Wywarł również wpływ na historię polskich drużyn w europejskich pucharach uczestnicząc w rozgrywkach UEFA. Europejskie przygody klubu przyniosły niezapomniane mecze z najlepszymi drużynami kontynentu, umacniając jego reputację poza granicami Polski. Klub jest znany ze swojej silnej akademii młodzieżowej, która wychowała wielu zawodników, w tym reprezentantów Polski w różnych kategoriach wiekowych. Koncentracja na rozwijaniu młodych talentów sprawia, że Lech Poznań zarabia spore środki na transferach międzynarodowych swoich wychowanków i przyczynia się do rozwoju polskiego futbolu.

Lech Poznań od początku 2000 lat jest jednym z najlepiej rozpoznawalnych i najpopularniejszych klubów sportowych w kraju. Niebagatelna w tym zasługa kibiców - najważniejszego elementu codziennej działalności. Aby zrozumieć, jakie miejsce w strategii zarządzania klubem odgrywają kibice – konsumenci w poniższym rozdziale przeprowadzono analizę ekonomiczną działalności Grupy Lech Poznań oraz analizę zmian strukturalnych i właścicielskich w latach 1999-2010, które rzutują na obecną sytuację organizacyjną klubu z Poznania.

136 Georgievski B, Labadze L, Aboelsoud ME., *Przewaga komparatywna jako czynnik sukcesu w klubach piłkarskich: dane z angielskiej Premier League (EPL)*. Ćwiczenia sportowe człowieka. 2018; 14(2), s.292-314.

137 Enderson T, Millington S., *"To jest nasze miasto": Branding piłki nożnej i lokalne zakorzenienie. Sieci globalne*. 2008; 8, s. 172-193

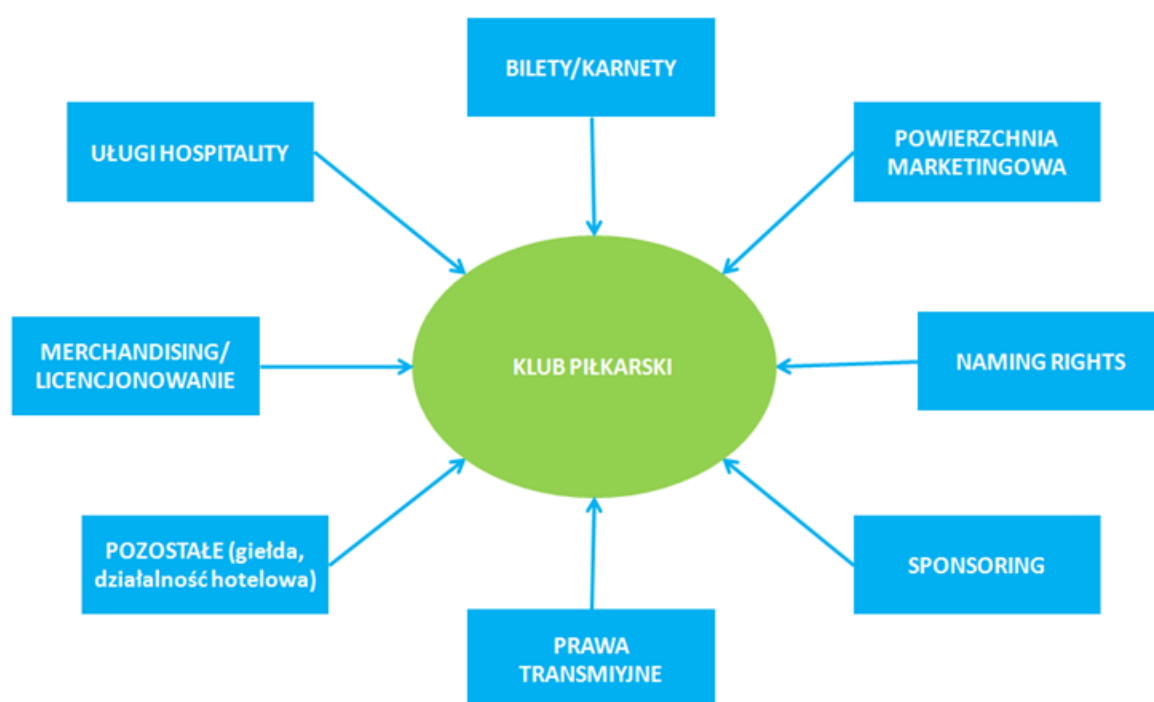
138 Cieślowski K, Grzeganeł-Więcek B, Hadzik A, Kantyka J. *Anatomia organizacji sportowych i turystycznych*, Katowice: AWF. 2014. Język polski.

¹³⁹ Gówarzewski A., Rędzioch J., Lech Poznań, Katowice 2003; Owsiański J., *Lech Poznań, przemilczana prawda*, Poznań 2017; E. Pacholski, *40 lat sportu kolejarskiego w Poznaniu*. Poznań: KKS Lech, 1962, P. Opala, S. Opala, J. Owsiański, *Piłkarska lokomotywa*, Poznań: KKS Lech, 1987;

Widowisko Sportowe jako produkt sportowy

Głównym produktem, który oferuje Lech jest widowisko sportowe – mecz piłki nożnej. Widowisko sportowe ma wiele wymiarów. Imprezy sportowe zorganizowane w sposób profesjonalny nawet o małym zasięgu lokalnym mogą być doskonałym nośnikiem informacji reklamowych. Widowisko sportowe jest szczególnym rodzajem imprezy. Ma bowiem wymiar ekonomiczny, społeczny i kulturowy.¹⁴⁰ Widowisko sportowe może być określane jako produkt sportowy.¹⁴¹ Oprócz tego wymienić można inne jeszcze typy produktu klubu sportowego (rycina 14).

Rycina 14. Produkty klubu sportowego



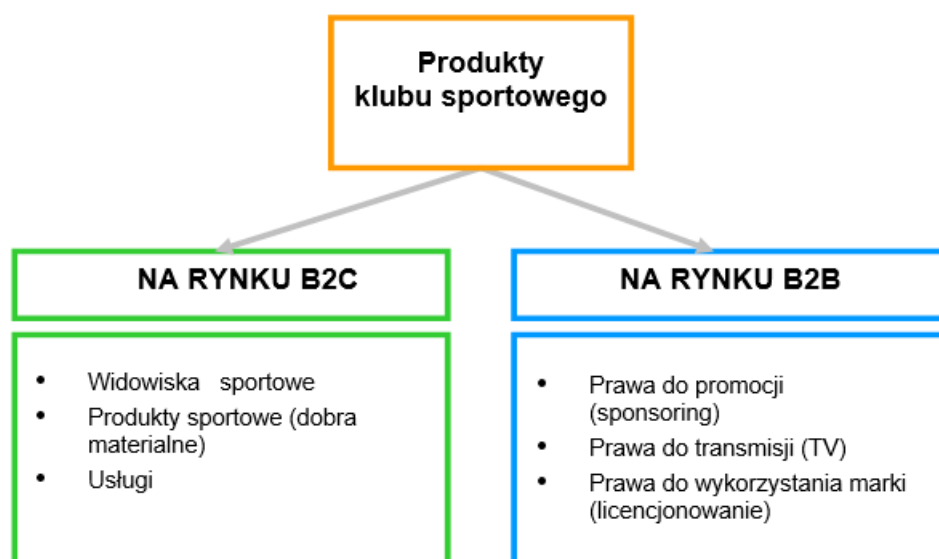
Źródło: Janicki M., Determinanty skuteczności modeli biznesu polskich klubów piłkarskich. The effectiveness determinants of the Polish football clubs' business models, 2016, Praca Doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. Rys. 20, s.76

Produkty klubu sportowego można podzielić na dwie grupy: B2B oraz B2C. Obydwie grupy zawierają w sobie kilka typów produktów sportowych (rycina 15).

¹⁴⁰ Ławniczak P., *Społeczny, ekonomiczny i kulturowy wymiar widowiska sportowego*, [w:] A. Kaźmierczak, J. E. Kowalska, A. Maszorek-Szymala, A. Makarczuk (red.), *Pedagogiczny wymiar kultury fizycznej i zdrowotnej w życiu współczesnego człowieka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 111-136.

¹⁴¹ Nessel K., *Rynek i produkt sportowy*, (w:) Bednarczyk M., Nessel K (pod red.), *Przedsiębiorczość w Sporcie. Zasady i Praktyka*, Wyd. CeDeWu Warszawa 2016, s. 19-29.

Rycina 15. Produkty klubu sportowego z podziałem na: B2B oraz B2C



Źródło: Janicki M., Determinanty skuteczności modeli biznesu polskich klubów piłkarskich. The effectiveness determinants of the Polish football clubs' business models, 2016, Praca Doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. Rys. 20, s.76

Mecze rozgrywane są na stadionie Lecha Poznań przy ulicy Bułgarskiej w Poznaniu, który może pomieścić około 45 tysięcy widzów. W latach 1999-2006 zarząd klubu przy współpracy z kibicami, przedstawicielami władz Miasta Poznania, piłkarzami oraz trenerami dokonał zmian organizacyjnych w celu poprawy bezpieczeństwa kibiców na obiekcie, co stanowiło milowy krok w dalszym rozwoju klubu. Porządku na stadionie pilnowały nie tylko służby porządkowe, ale przede wszystkim sami kibice.

Pierwszy zespół Lecha Poznań uczestniczy w rozgrywkach krajowych, z których najważniejsze to Mistrzostwo Ekstraklasy oraz Puchar Polski. Ekstraklasa to rozgrywki krajowe na najwyższym poziomie, których organizatorem jest Ekstraklasa SA. Puchar Polski, którego organizatorem jest Polski Związek Piłki Nożnej to rozgrywki pod patronatem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, będące masową imprezą piłkarską, mającą na celu wyłonienie najlepszej drużyny spośród wszystkich polskich klubów piłkarskich od najniższego szczebla rozgrywek. Od wielu lat obserwuje się proces specjalizacji i standaryzacji funkcji klubów sportowych w najpopularniejszych obszarach. Organizacje sportowe działają dziś w otoczeniu rynkowym. Jednak nie wszyscy menedżerowie posiadają wiedzę i doświadczenie, aby sprostać wyzwaniom „zarządzania sportem od 1989 roku”¹⁴². W ciągu ostatnich

¹⁴² Jedel J, Kędzior M, Kopczyk R, Lubomańska-Palarczyk M, Moska W, Schwarzw M, Zawadzki J., *Rynek sportu. Zakres problematyki*. [Rynek sportowy. Zakres zagadnień] Gdańsk: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu; 2015. Język polski

dwudziestu lat zawodowa piłka nożna w Europie uległa dramatycznym zmianom, głównie ze względu na coraz częstsze zawieranie umów dotyczących praw medialnych. Wiele zawodowych klubów piłkarskich zarządza obecnie złożonymi biznesami ściśle powiązanymi z ich sytuacją¹⁴³ finansową¹⁴⁴.

Z konsumpcją produktu sportowego, jakim jest mecz piłkarski wiąże się głównie zakup biletu lub wejście na stadion. Ceny biletów różnią się w zależności od kategorii meczu, rangi przeciwnika oraz miejsca na stadionie.

Osoby niepełnosprawne oraz zorganizowane grupy młodzieżowe mogą wejść na stadion bezpłatnie lub po obniżonych cenach. Wydarzenie sportowe można relacjonować pośrednio za pośrednictwem środków masowego przekazu, zwłaszcza telewizji tradycyjnej i telewizji internetowej. Poza widowiskami sportowymi klub oferuje swoim kibicom szeroką gamę pamiątek klubowych, podzielonych na różne kategorie. Lech Poznań to najpopularniejszy klub sportowy w regionie, pozwalający firmom czerpać zyski ze sponsoringu sportowego i marketingu wydarzeń. Oferuje rozbudowane pakiety sponsorskie oraz szeroką gamę możliwości reklamy podczas wydarzeń sportowych oraz na koszulkach zawodników.

Klub poprzez powiązaną spółkę umożliwia wynajęcie całego stadionu lub części do organizowania koncertów, pokazów i prezentacji oraz spotkań sportowo-integracyjnych.

Oferta Lecha Poznań skierowana jest przede wszystkim do osób zainteresowanych sportem z regionu Wielkopolski. Grupę docelową można podzielić na:

- kibiców – klientów – głównie to mężczyźni w różnym przedziale wiekowym,
- firmy – potencjalnych sponsorów zainteresowanych wykorzystaniem wizerunku klubu oraz potencjału tkwiącego w grupie docelowych klientów, jaką mogą być kibice oraz inne podmioty współpracujące z klubem,
- media – kształtujące wizerunek klubu,
- instytucje państwowe, samorządowe, politycy – źródło zewnętrznych środków przeznaczonych na finansowanie klubu.

Za podstawowe cele działalności poznańskiego Lecha w ujęciu ogólnym uznać można:

1. zmiana wizerunku klubu
2. współpraca z kibicami
3. rozwój sponsoringu sportowego

¹⁴³ Howieson B, Morrow S., *Nowy biznes piłki nożnej: badanie obecnych i aspirujących menedżerów klubów piłkarskich.*, Zarządzanie sportem. 2014;28, s. 515-528

¹⁴⁴ Krisztina A, Zsolt H. *Nowe strategie biznesowe klubów piłkarskich*, Prace naukowe. 2015, s. 1-2;67-74.

4. rozwój sportowy

Klub wyznaczył misję i wizję swojej działalności, które to determinują jego dalszy rozwój podkreślając rolę kibiców oraz niezwykłą wartość, jaką jest ich przywiązanie i wierność niebiesko-białym barwom: „Lech Poznań jest Dumą Wielkopolski. Zaspokajamy potrzeby kibiców – klientów przez osiąganie sukcesów sportowych i organizacyjnych oraz kultywujemy tradycję i dziedzictwo klubu. Kontynuujemy legendę Kolejorza. Zapytaj każdego, kto był na meczu Lecha. To pozostaje we krwi staje się częścią Twojego życia, na zawsze. Tego nie można porównać z niczym innym. Właśnie, dlatego od ponad 100 lat pozostajemy niezmiennie zaangażowani w budowę klubu, który zasługuje na lojalność oraz szacunek pracowników, mediów i prawdziwych kibiców. Krzewiąc zasady fair play chcemy być lepsi! Wizją klubu jest dominacja w polskiej piłce nożnej, przez co będziemy mogli konkurować z największymi klubami w Europie. Wierzmy, że jest to możliwe, ponieważ staramy się zaspokajać wymagania czterech podstawowych grup: kibiców, pracowników, sponsorów i mediów. Wszystko, co robimy musi cechować wysoka jakość. Dominacja oznacza wytyczanie standardów zaspokajania potrzeb nabywców, przy jednoczesnym zwiększaniu frekwencji na stadionie oraz zapewnieniu płynności finansowej jako efektu realizacji naszych strategii: Bezpieczeństwa, Współpracy, Rozwoju i Nauki.”¹⁴⁵

Kluby sportowe podlegają takim samym procesom, jak każda inna firma. Prawidłowa identyfikacja jest podstawą komunikacji marketingowej, aby skutecznie działać i uzyskać odpowiednią akceptację rynku. System identyfikacji wizualnej ma służyć pracownikom klubu w relacjach z partnerami biznesowymi oraz zapewniać wzmocnienie wizerunku klubu w oparciu o nowoczesność, stabilność, długoterminowy rozwój i konkurencyjność. Warunkiem uzyskania pożądanego obrazu jest zgodność działań, z systemem identyfikacji wizualnej tzw. CI (Corporate Identity). Jest to jedno z podstawowych narzędzi budowy wizerunku klubu i ma za zadanie dokładnie określić sposoby jego wykorzystania w celu uzyskania wpływu na sposób postrzegania klubu przez kibiców oraz partnerów biznesowych.

Bartoluci i Škorić (2009) twierdzą, że najwyższy stopień rentowności przemysłu sportowego osiąga się poprzez połączenie programów sportowych z działaniami uzupełniającymi, takimi jak¹⁴⁶:

- turystyka i hotelarstwo,

¹⁴⁵ Matecki P., 2006, *Rola kibiców w strategii marketingowego zarządzania klubem piłkarskim na przykładzie Grupy Lech Poznań*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań

¹⁴⁶ Pepur, N., 2017, *Wartość rynkowa marki na przykładzie HNK Hajduk Split i MKS Lech Poznań*, Praca Magisterska / Uniwersytet w Splicie, Wydział Ekonomii, s.47

- handel sprzętem sportowym,
- produkcja zdrowej żywności i tym podobne.

KKS Lech Poznań działa w oparciu o 3 filary: sponsorów, kibiców i Miasto Poznań. Klub powinien zadbać o zaspokajanie potrzeb każdego z nich, być otwarty na dynamiczną współpracę. Dzięki wspólnej pracy i zaangażowaniu filary te stanowią o pozycji rynkowej klubu i mają kluczowy wpływ na jego rozwój, co szczegółowo autor opisał w rozdziale 5.

4.2. Ewolucja form organizacyjnych w zarządzaniu potencjałem KKS Lech Poznań w latach 1999-2010

Zmiany organizacyjne i właścicielskie w klubach sportowych są obiektem zainteresowań zarówno naukowców jak i firm konsultingowych. Są oni zgodni co do wdrażania modeli i procesów zarządzania zweryfikowanych w biznesie. Zbliżone stanowisko przedstawia K. Doktor, tłumacząc, że „zarządzanie instytucjami sportowymi odbywa się na tych samych zasadach, które uznane zostały za uniwersalne. Sport, mimo swej odrębności, dla osiągnięcia celów może posłużyć się zasadami wojskowego dowodzenia, politycznego przywództwa lub gospodarczego zarządzania. Zachowania menedżerów mają swoje wspólne podstawy, w związku z tym szukanie tutaj osobliwości sportowych raczej oddala nas od poznawczych walorów uniwersalnych zasad zarządzania, kierowania i przywództwa”¹⁴⁷ (Doktor 2005: 116).

Jakość organizacji sportowej odzwierciedla się głównie w wynikach klubu, największy sukces w tworzeniu poczucia luksusu można osiągnąć dzięki największym sukcesom w zawodach sportowych (Rao i Ruekert, 1994)¹⁴⁸.

Zgodnie z przyjętymi trendami w zarządzaniu kluby piłkarskie to organizacje uczące się, w których następuje kreowanie i rozwijanie wiedzy. Odnosił się do tego K. Perechuda (2003: 27–32)¹⁴⁹. Zwraca uwagę na potrzebę wdrażania w klubach koncepcji, metod oraz technik zarządzania oraz na rolę dyfuzji wiedzy menedżerskiej między przestrzeniami sportową i gospodarczą. Skłania do inwestowania w kapitał ludzki poprzez stwarzanie możliwości permanentnego poszerzania świadomości pracowników, menedżerów, trenerów i zawodników w zakresie wiedzy o klubie, jego otoczeniu oraz o treningu sportowym. Ważna jest także wspieranie samorozwoju połączonego z wykorzystaniem technologii informatycznych w procesach zarządzania organizacją.

¹⁴⁷ Doktor K., 2005, *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa

¹⁴⁸ AR Rao, W. Ruekert, *Ujednolicenie marki jako sygnał jakości produktu*, Sloan Management Review, 36(1), 1994, s. 25.

¹⁴⁹ Perechuda K. (red.), 2003a, *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław

Lech Poznań stanowi silną markę, funkcjonującą w sprzyjającym otoczeniu, będącym wynikiem rozwiniętego zarządzania społecznego. Marketing sportowy ma na celu budowanie lojalności konsumentów poprzez rozwój marki i wykorzystuje zasady marketingu przede wszystkim do zarządzania jakością, rozpoznawanie nazwy i rozpoznawanie wizerunku, które istnieją w organizacji komercyjnej (Villarejo-Ramos, Martin-Velicia, 2007) ¹⁵⁰.

Zarządzanie marką, a co za tym idzie wartością rynkową marek w sporcie, nie różni się zbyt od zarządzania marką w tradycyjnych organizacjach komercyjnych. Należy jednak wziąć pod uwagę całą specyfikę branży sportowej i wdrożyć program marketingowy spełniający zadane wymagania¹⁵¹.

Rein, Kotler i Shields (2006) wyróżniają trzy typy produktów sportowych:

1. Przede wszystkim triumfalnie – klub spisuje się dobrze i jest uważany za faworyta do zwycięzcy.
2. Produkt w pełni konkurencyjny to klub, który często wychodzi na prowadzenie w rozgrywkach, pokonuje faworytów, a czasami wygrywa rywalizację.
3. Utrata produkcji – klub stale notuje słabsze wyniki, liczba jego fanów spada i nie ma perspektyw na dobre wyniki w najbliższej przyszłości ¹⁵².

Ashforth i Mael (1989) uważają, że identyfikacja jednostki z organizacją komercyjną (poprzez wizerunek) zachodzi, gdy jednostki dostrzegają, że ich osobiste przekonania są podobne do przekonań marki. Oznacza to, że klienci znają marki, z którymi łączą ich te same relacje. Warunkiem identyfikacji z grupą społeczną lub marką jest to, aby relacja pomiędzy klientem a marką była taka sama¹⁵³.

Aaker (1991) uważa, że zarządzanie świadomością marki jest bardzo ważne, a wraz ze wzrostem obecności marki organizacji sportowej w społeczeństwie wzrasta świadomość i zapamiętywanie jej przez konsumentów. Dlatego też ostatecznie przekłada się to na rozpoznawalność marki. Keller (1993) uzupełnił pracę Aakera (1991), koncentrując się na konsumentach w kreowaniu marki w sporcie i doszedł do wniosku, że marki opierają się przede wszystkim na etykietowaniu opartym na wiedzy konsumentów. Innymi słowy, twierdzi, że tylko informacja konsumentka o klubie może wygenerować wysoką wartość rynkową marki. Z kolei Keller uważał, że należy kierować się wszystkimi powyższymi aspektami zarządzania

¹⁵⁰ AF Villarejo-Ramos, FA Martin-Velicia, *Proponowany model pomiaru wartości marki w organizacjach sportowych*, Suq Esic, 123, 2007, s. 10-10.

¹⁵¹ Ashforth, B. Mael, *Teoria i organizacja tożsamości społecznej*, Academy of Management Review, 14(1), 1989, s. 8.

¹⁵² Lane I., *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace* (McGraw-Hill, [e-book], 2006), s. 23-35.

¹⁵³ Ashforth, B., *Teoria i organizacja tożsamości społecznej*, op. cit., s. 8.

marką, aby osiągnąć najwyższy poziom identyfikacji konsumentów i bliskość wizerunku organizacji sportowej¹⁵⁴.

Ponieważ świadomość marki, skojarzenia i lojalność są ważne w kreowaniu marki organizacji sportowych (Schilhanek, 2008), te elementy w zarządzaniu marką są niezbędne, aby uwzględnić wszystkie istotne aspekty marki sportowej. Sukces należy mierzyć w trzech wymiarach. Osiągaj cele operacyjne organizacji sportowych, biorąc pod uwagę wszystkie specyficzne warunki¹⁵⁵.

De Melet Boccardo (2014) przeprowadził badanie, aby ustalić, czy kibice postrzegają interakcje społeczne jako element korzyści oferowanych przez organizacje sportowe. Badania potwierdzają znaczenie interakcji społecznych. Stwierdzono, że nawet jeśli nie istnieją uznane korzyści funkcjonalne, doświadczenie i symbolika stanowią istotne korzyści i że te cechy zwiększają wartość produktów sportowych. Symbolika znajduje odzwierciedlenie w brandingu usług sportowych, który wpływa na myśli, działania i emocje konsumentów. Identyfikacja marki z organizacjami sportowymi jest bardzo ważna. Powodem identyfikacji jest chęć bycia częścią odnoszącej sukcesy organizacji. Branding jest bardzo ważny, nawet w sporcie¹⁵⁶. Powyższe badanie jest przydatne w zrozumieniu nastrojów konsumentów wobec produktów i usług markowych organizacji sportowych w kontekście zarządzania działaniami marketingu sportowego, gdyż pozwala lepiej zrozumieć, które czynniki mają największy wpływ na konsumentów¹⁵⁷.

Wartości niematerialne i prawne w tym herb ewoluujący przez ponad 100 lat są niezwykle ważne w kontekście identyfikowania się z Lechem Poznań setek tysięcy kibiców (rycina 16).

¹⁵⁴DA Acker, *Zarządzanie kapitałem marki*, Free Press, Nowy Jork, 1991.

¹⁵⁵M. Silhanek, *Zarządzanie marką w profesjonalnych klubach sportowych*, European Journal of Sport and Society, 5(1), 2008, s. 10-10.

¹⁵⁶S. De Mel, S., Boccardo, A. (2014): *Interakcja społeczna jako zaleta marki: podejście do marketingu sportowego*, World Journal of Social Sciences, 4 (2), s. 10-10.

¹⁵⁷Ibidem, s.

Rycina 16. Ewolucja logotypu klubu Lecha Poznań



Źródło: 100-lecie KKS Lech Poznań, Identyfikacja jubileuszowa,
https://kubamalicki.com/portfolio_page/lechpoznan/

Ostatnie ponad 20-lat funkcjonowania miało szczególne znaczenie dla rozwoju Klubu z punktu widzenia nowoczesnego zarządzania w sporcie, gdyż przyczyniło się do dużych zmian organizacyjnych, które pośrednio wpłynęły na postrzeganie obecnego produktu oferowanego pod nazwą KKS Lech Poznań.

Kluby sportowe w Polsce przez lata funkcjonowały jako stowarzyszenia, co nie pomagało w skutecznym zarządzaniu. Sytuacja uległa zmianie wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej oraz implementowaniem zachodnich rozwiązań z zakresu zarządzania oraz tworzenia konkurencyjnych modeli biznesowych.

Kluby sportowe zarabiają na sprzedaży produktów (usług). Dla działalności klubów istotne są indywidualne źródła przychodów, drużyny piłkarskie, koszykarskie, siatkówkowe i żużlowe wdrażają strategie przynoszące wysokie zyski poprzez generowanie przychodów z reklam, sprzedaży praw telewizyjnych, merchandisingu, biletów, subskrypcji, transferów zawodników itp. Wielkość przychodów zróżnicowana jest w zależności od rodzaju produktu sportowego (dyscypliny i jej popularności), pozycji organizacji w systemie rywalizacji, zainteresowania danym sportem w regionie, historii i tradycji, a także warunków pogodowych. Warto zwrócić szczególną uwagę na dochody transferowe, gdyż głównie w piłce nożnej przekraczają one nawet 20% całkowitego dochodu. W dłuższej perspektywie to właśnie największe kluby piłkarskie, m.in. KKS Lech Poznań, Legia Warszawa i Wisła Kraków,

wykorzystały najwięcej aktywności transferowej. W niektórych latach przychody te przekraczały kilka milionów złotych rocznie¹⁵⁸.

Strategię produktową profesjonalnych klubów sportowych można podzielić ze względu na liczbę i jakość produktów. Liczba oferowanych produktów pozwala rozróżnić strategie realizujące wąski zakres usług i strategie zdywersyfikowane. Realizując strategię pierwszego typu, kluby skupiają się głównie na jednym lub najwyżej dwóch produktach. Dzięki wielopłaszczyznowej strategii liczba oferowanych usług nie ogranicza się do sprzedaży biletów i sezonów, ale obejmuje także usługi reklamowe, medialne i pozasportowe. W zależności od jakości oferowanych produktów istnieją dwa rodzaje usług i strategii: usługi i strategie o stosunkowo niskiej jakości skierowane do ogółu odbiorców oraz usługi i strategie o stosunkowo wysokiej jakości, skierowane do odbiorców bardziej wyrafinowanych, na ogół bogatych lub ważnych. Strategie produktu wartościowego zostały zastosowane do różnych produktów (wydarzenia sportowe, reklamy itp.). Poprawa jakości usług często wiąże się z rozwojem produktu. W niektórych klubach strategia rozwoju produktu (świadczenie usług reklamowych) jest zarządzana profesjonalnie, a przychody z reklam stanowią znaczącą część struktury przychodów klubu. Sprzęt niesportowy sprzedawany przez drużyny sportowe osobom fizycznym i firmom na różnych rynkach obejmuje działalność produkcyjną, konserwację i naprawy, a także produkty na rynku wtórnym. Prowadzenie obiektów sportowych, działalność handlowa, usługi hotelarskie i gastronomiczne, wynajem obiektów sportowych, ochrona osób i mienia, sprzedaż kart płatniczych i kredytów, wynajem obiektów niesportowych, usługi transportowe itp. Wybór właściwej strategii produktowej może mieć ogromny wpływ na kondycję finansową klubu. Mogą na przykład prowadzić strategie mające na celu osiągnięcie szybkiego zysku poprzez sprzedaż graczy, utrata cennego kapitału ludzkiego, pogorszenie wyników sportowych, a nawet zadłużenie i upadłość klubu.

Profesjonalne drużyny sportowe skutecznie realizują strategie cenowe: strategię cenową prestiżu, strategię niskich cen i strategię różnicowania cen. Prestiżową strategię cenową osiągnięto poprzez sprzedaż wysokiej jakości, prestiżowych produktów luksusowych. Przykładem mogą być pakiety hospitality z biletami VIP na najdogodniejsze miejsca wraz z obsługą cateringową. W celu zwiększenia sprzedaży (przeniknięcia do otoczenia) wprowadza się strategię niskiej ceny, taką jak sprzedaż wysokiej jakości wartości niematerialnych i prawnych, np. praw do nazwy, logo klubu itp. W tym samym celu sprzedaje się sprzęt klubowy i pamiątki. Strategia ta jest wdrażana w nowych i mniej konkurencyjnych klubach, zwłaszcza

¹⁵⁸ A. Smoleń, Strategie marketingowe profesjonalnych klubów sportowych, dlibra.bg.ajd.czyst.p, (dostęp 18.06.2024).

na obszarach, gdzie uczestnictwo w wydarzeniach sportowych nie jest jeszcze ugruntowane. Obniżone stawki dotyczą także dzieci, osób niepełnosprawnych i ich opiekunów. Strategie różnicowania oparte na cenie (różnicowanie cen) są szeroko rozpowszechnione, a świadczenie zróżnicowanych usług uwzględnia kilka kryteriów (takich jak atrakcyjność danego wydarzenia, znaczenie wydarzenia sportowego itp.). Dlatego też można powiedzieć, że od takich działań zależy poziom cen¹⁵⁹.

Podobnie jak inne przedsiębiorstwa, profesjonalne kluby sportowe stosują trzy strategie sprzedaży swoich produktów:

1. strategię sprzedaży intensywnej,
2. strategię sprzedaży selektywnej,
3. strategię sprzedaży ekskluzywnej.

Ukierunkowana strategia sprzedaży polega na sprzedaży produktów klubowych (głównie biletów i karnetów rocznych, a także innych gadżetów klubowych, pamiątek i czasopism) w jak największej liczbie punktów sprzedaży (np. obiekty klubowe, specjalne punkty sprzedaży, kioski, szkoły, zakłady pracy). itp.). Strategia dystrybucji selektywnej ma miejsce wtedy, gdy konkretny produkt jest oferowany w ograniczonej liczbie lokalizacji (na przykład strefa dla gości specjalnych lub strefa VIP, w której dostępne są wybrane artykuły klubowe lub artykuły spożywcze itp.). Dzieje się tak, gdy sprzedaży dokonuje pojedynczy sprzedawca (np. w siedzibie klubu). Dotyczy to także produktów, których klienci nie kupują zbyt często (np. karty kredytowe i karty płatnicze tworzone przez niektóre kluby we współpracy z bankami). Strategie sprzedaży produktów (głównie biletów, abonamentów, pamiątek klubowych, magazynów klubowych, gazet) mają na celu minimalizację kosztów sprzedaży, w tym reklamy w Internecie. Profesjonalne kluby sportowe zajmują się głównie różnymi działaniami, takimi jak budowanie dobrego wizerunku, posługiwanie się silną marką, korzystanie ze strony internetowej, sprzedaż klubowych gadżetów i pamiątek, wydawanie gazetki klubowej oraz spotkania ze społecznością lokalną z przedstawicielami klubu. Dotyczy to także dzieci i młodzieży uczęszczających do szkół i przebywających w domu dziecka. Oficjalna strona drużyny sportowej zawiera istotne informacje dotyczące historii klubu i indywidualnych osiągnięć sportowych, ze szczególnym uwzględnieniem uczestnictwa. Zawiera także informacje, których będą potrzebować kibice chcący korzystać z usług klubu, takich jak: możliwość uzyskania dostępu do subskrypcji lub zakupu subskrypcji¹⁶⁰.

¹⁵⁹ A. Smoleń, *Strategie marketingowe profesjonalnych klubów sportowych*, op. cit.

¹⁶⁰ A. Smoleń, *Strategie marketingowe profesjonalnych klubów sportowych*, op. cit.

W latach 90-tych, aż do 2006 roku Lech Poznań niemal co sezon stawał u progu finansowego bankructwa i sportowej degradacji. Sytuacja finansowo – organizacyjna była wynikiem działalności poprzednich zarządów, a pośrednio efektem przekształceń gospodarczych w tym zakończenia współpracy z Państwowymi Kolejami Państwowymi, które przez wiele lat sprawowały patronat nad klubem. Od czasu przejścia władzy w klubie przez nowe (funkcjonujące do czasu fuzji z Amiką) osoby, Lech wkroczył na odpowiednie tory zwłaszcza marketingowe, jednak problemem była nadal sytuacja finansowa klubu. Jego wartość, w czasie, gdy grał w drugiej lidze wyceniona była na 8 mln złotych. Po czym wzrosła do około 13 mln złotych po awansie do ówczesnej I ligi. Majątkiem klubu byli głównie piłkarze, którzy posiadali prawo do wykonywania przez nich zawodu. Do majątku, który trudniej wycenić, zaliczało się również znak towarowy, a także tradycję.¹⁶¹

Klub otrzymywał dotacje głównie z Urzędu Miasta. W latach 2001-2002 otrzymał 580 tys. złotych. Były to dotacje od samorządu z Wydziału Zdrowia i Spraw Społecznych Urzędu Miasta, dwa razy po 210 tys. złotych przeznaczonych na profilaktykę oraz wypoczynek dzieci w ramach programów takich jak „Wakacje bez alkoholu” i inne, a także na promowanie zdrowego trybu życia. Ponadto klub otrzymał dwie dotacje z Wydziału Kultury Fizycznej i Turystyki po 80 tys. złotych na szkolenie młodzieży, tzw. młodzieżowe centrum sportu. Dotacje jednak nie zawsze były prawidłowo zagospodarowane i rozliczane. Najwyższa Izba Kontroli (NIK) podczas kontroli natrafiła na kilka poważnych uchybień m.in. podwójne księgowanie faktur. Uchybienia wiązało się oczywiście z poniesieniem za nie konsekwencji, w tym przypadku jest nią zwrot określonej kwoty dotacji.

Klub znajdował się w 2004 roku w fatalnej sytuacji finansowej. Długi Lecha wynosiły łącznie około 17 mln złotych, w tym: 4,5 mln zł w postępowaniu układowym, 6 mln zł wobec Skarbu Państwa (podatki, Zakład Ubezpieczeń Społecznych), 4 mln zł bieżących zobowiązań, w tym 2,2 mln zł długów wobec piłkarzy, 2 mln zł kredytu bankowego w BPH (Bank Przemysłowo Handlowy), 700 tys. zł zobowiązań transferowych⁵. Aby klub mógł zacząć normalnie funkcjonować potrzebne było co najmniej 10 milionów zł. Taka sytuacja musiała mieć wpływ na działalność spółki i była głównym determinantem jego strategii i koncepcji zarządzania. Właścicielem klubu do roku 2006 było stowarzyszenie wielkopolskiego klubu piłkarskiego WKP Lech.

¹⁶¹ R. Nawrot, P. Leśniowski, B. Wandtke, Nik Kulczyk, dwa Niedzielnym, Gazeta Wyborcza z dnia 06.02.2004r.

⁵ Tamże, s. 14.

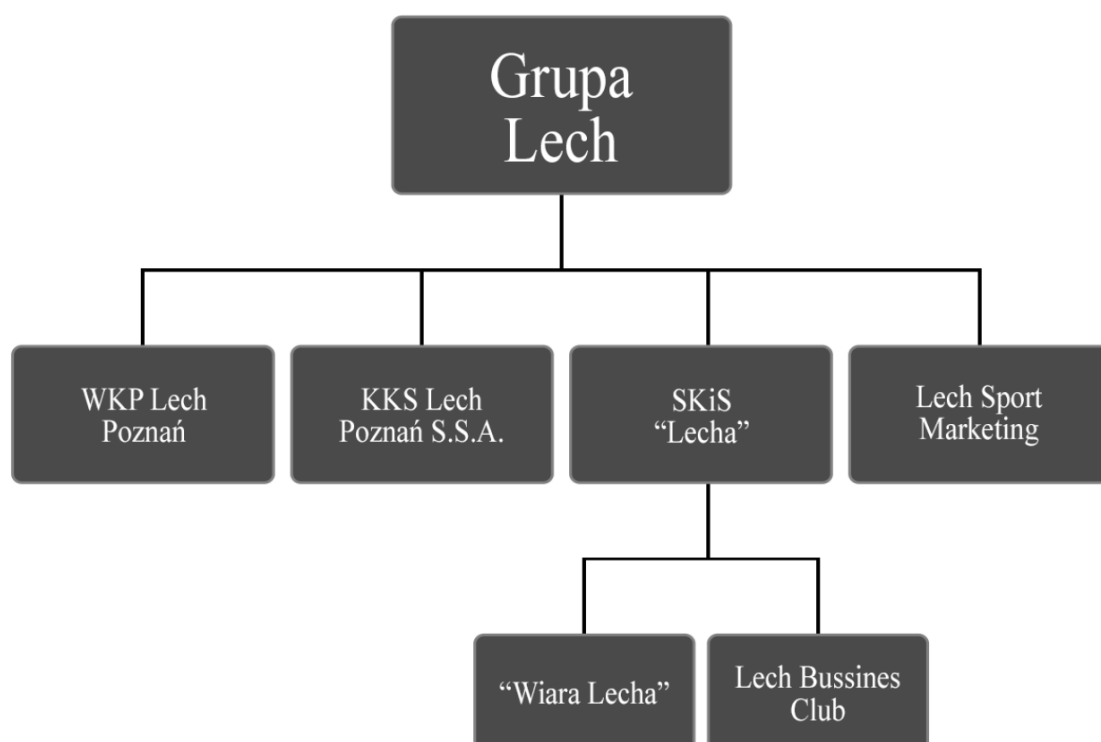
W całej Grupie Lech działało wówczas kilka organizacji: WKP Lech Poznań, Sportowa Spółka Akcyjna KKS Lech Poznań, Stowarzyszenie Przyjaciół i Sympatyków Lecha Poznań (SPiS), Lech Poznań Sport Marketing.

WKP Lech Poznań został zarejestrowany jako Stowarzyszenie Kultury Fizycznej i Sportu. Jego funkcjonowanie określała ówczesna ustawa o kulturze fizycznej oraz prawo o stowarzyszeniach. W 2000 roku zarejestrowano Kolejowy Klub Sportowy (KKS) Lech Poznań SSA – sportową spółkę akcyjną, która przejmowała długi po stowarzyszeniu WKP Lech Poznań. Stowarzyszenie to posiadało 98 procent udziałów w sportowej spółce akcyjnej, pozostałe 2 procent posiadali wiceprezes oraz prezes zarządu. Spółkę sportową założono z kilku powodów, wśród których najważniejsze to:

- przygotowanie się na realną możliwość pozyskania strategicznego inwestora oraz przekazania spółce przez miasto gruntów, na których znajduje się stadion;
- oczyszczenie pola do działania dla potencjalnych sponsorów i inwestorów;
- przygotowanie się klubu do procedur licencyjnych.

Władze spółki stanowiły zarząd, który składał się z trzech osób: prezesa zarządu, wiceprezesa i członka zarządu. Zarząd sprawował kontrolę nad całą Grupą Lech. W 2000 roku powstała również inna spółka – Lech Poznań Sport Marketing, która w całości należała do KKS Lech Poznań SSA. W celach związanych z płynnością finansową powstało również Stowarzyszenie Przyjaciół i sympatyków Lecha Poznań, jednak wartości niematerialne i prawne pozostawały w gestii WKP.

Rycina 17. Schemat organizacyjny grupy Lech Poznań w latach 2000-2006



Źródło: Opracowanie własne

Lech Poznań Sport Marketing to spółka, powstała z inicjatywy Klubu, której celem było prowadzenie działalności gospodarczej i generowanie zysków z przeznaczeniem na bieżącą działalność. Głównymi celami działalności spółki było:

1. Organizacja rozgrywek amatorskich i turniejów w piłce nożnej na boiskach treningowych Lecha i w halach oraz wynajem boisk.
2. Wykorzystanie znaku towarowego LECH. Opracowanie katalogu z grupą kilkudziesięciu produktów, rozwijając tym samym działalność w obszarze merchandisingu.
3. Organizacja, przy współpracy ze sponsorami i władzami miasta imprez masowych, koncertów i przedsięwzięć sportowych. Wykorzystanie obiektów i doświadczeń przy organizacji imprez masowych.
4. Budowa infrastruktury sportowej do organizowania rozgrywek tenisowych i squash.
5. Uruchomienie własnego portalu internetowego, za pomocą, którego spółka będzie miała możliwość sprzedaży pamiątek klubowych, biletów oraz karnetów zarówno kibicom jak i firmom.
6. Wydawanie klubowej gazety redagowanej we współpracy z kibicami i agencją reklamową.

Stowarzyszenie „Wiara Lecha” to stowarzyszenie kibiców Lecha Poznań, które powstało w roku 2002. W efekcie działalności grupy kibiców Lecha, stawiającej sobie za cel aktywną pomoc w realizacji licznych projektów podnoszących poziom ruchu kibicowskiego na stadionie Lecha. Statutowe cele stowarzyszenia¹⁶²: organizacja i solidaryzacja ruchu kibicowskiego, podnoszenie poziomu kultury i dopingu na stadionie, organizowanie choreografii i oprawy meczów, działania marketingowe promujące klub i stowarzyszenie, a także nawiązywanie kontaktów międzynarodowych.

W 2004 r. Lech Poznań przechodził przez jeden z najtrudniejszych organizacyjnie okresów w swojej historii. Olbrzymie zadłużenie, zobowiązania wobec piłkarzy i pracowników administracyjnych źle wróżyły przyszłości klubu. Przy wsparciu sponsorów oraz polityków udało się „przeżyć” ciężki okres, za czym poszedł znaczny wzrost poziomu sportowego drużyny. Jednak sytuacja finansowa tylko nieznacznie się poprawiła i nadal była dużym problemem, a o Lechu mówiło się, że był „dużą nadmuchaną bańką marketingową”. Szereg działań z zakresu PR i komunikacji zmieniło wizerunek klubu. Inne działania prowadzone przy współpracy z kibicami sprawiły, że Lech stał się jedną z najbardziej medialnych instytucji w Wielkopolsce. Od początku szczególną uwagę poświęcano kibicom. To oni mieli decydujący głos przy organizacji widowisk sportowych. Kibice to także często element przetargowy w rozmowach prowadzonych z potencjalnymi sponsorami. Marketing rozwijał się na dobrym poziomie, brakowało i nadal dużym problemem był jednak brak konkretnego planu marketingowego. Kierownictwo klubu, wzorując się na klubach niemieckim i angielskim, określiło pięć kierunków, w których chcą realizować działania marketingowe. Uwagę skupiono głównie na kibicach, piłkarzach, sponsorach, mediach oraz inicjatywach podejmowanych przez klub. Kibice zostali zdefiniowani jako partnerzy klubu, stanowiąc z jednej strony wsparcie drużyny w trakcie meczu, zaś z drugiej przynoszący korzyści finansowe uzyskiwane ze sprzedaży biletów lub gadżetów. Lech Poznań stał się wówczas jedynym polskim klubem, gdzie na mecze uczęszczało średnio ponad 20-tysięcy osób.

Po sezonie 2005/06 doszło do przekształceń własnościowych klubu WKP Lech Poznań. W 2006 roku zainwestować w „wizytówkę” wielkopolskiej piłki zdecydował się Holding Amica Wronki S.A. właściciel klubu Amica Wronki, a pełną nazwę klubu ustalono na KKS Lech Poznań S.A. Fuzja dwóch klubów wywołała duże kontrowersje, głównie ze względu na historię piłkarską klubu z Wroniek. Amica nabyła prawo do korzystania z nazwy, barw, herbu i tradycji Lecha Poznań. Środki uzyskane przez WKP Lech Poznań wystarczyły jednak na tylko

¹⁶² Stowarzyszenie Wiara Lecha – www.lech.poznan.pl

części zadłużenia. Amica nie przejęła całości gigantycznego 20-milionowego długu Lecha. Powstała zupełnie nowa spółka KKS Lech, a długi zostały w stowarzyszeniu WKP Lech. Mimo, iż ówczesny Prezes WKP Radosław Majchrzak deklarował, że będą musieli je spłacić, wiadomym było, że nie wszyscy wierzyciele zostaną zaspokojeni. Zawarcie ostatecznej umowy nastąpiło po uzgodnieniu z PZPN warunków, na jakich nowo utworzona spółka uzyska prawo do gry w Ekstraklasie, zgody władz Poznania na długoletnie korzystanie ze stadionu przy ul. Bułgarskiej oraz decyzji rady nadzorczej holdingu Amica zgodnej z procedurą spółki giełdowej. Nowy Lech zajął ostatecznie w lidze miejsce klub Amica Wronki, co stanowiło również sporą kontrowersję wizerunkową w oczach najbardziej zaangażowanych kibiców klubu. Nowa spółka działała w strukturach koncernu Amica, która miała w niej 100 proc. udziałów. Prezesem KKS Lech został Andrzej Kadziński – ówczesny prezes Amica Sport SSA i wiceprezes Amica Wronki SA. Sam szef holdingu Jacek Rutkowski kierował radą nadzorczą. Do nowej spółki przed sezonem 2006/2007 przeszli wszyscy gracze Amiki oraz ci zawodnicy Lecha, którzy spełniali kryteria wyboru nowego sztabu. Piłka nożna we Wronkach była pomysłem marketingowym, przez co znak firmy w Polsce stał się rozpoznawalny przez ponad 90 proc. społeczeństwa. Poprzez przejęcie Lecha holding chciał być postrzegany jeszcze lepiej również na rynku europejskim.

Wpływ na decyzje o fuzji miało wiele czynników, które można podzielić na: społeczno-kulturowe, marketingowe i ekonomiczne (finansowe). Prześledzenie czynników społeczno-kulturowych wydaje się bardzo istotne. Amica Wronki, będąca sportową spółką akcyjną powstała w 1992 roku i odnosiła liczne sukcesy. Amica trzykrotnie zdobyła Puchar Polski w sezonach 1997/98, 1998/99, 1999/2000, dwukrotnie Superpuchar Polski – w latach 1998 i 1999. W tej niewielkiej miejscowości zamieszkującej około 15 tys. mieszkańców powstał stadion. Klub spełniał wszystkie wymagania krajowych i międzynarodowych organizacji sportowych takich jak Polski Związek Piłki Nożnej, Europejska Unia Piłkarska (UEFA) czy Międzynarodowa Federacja Związków Piłki Nożnej (FIFA). Amica dysponowała komfortową bazą sportową w skład, której wchodził stadion główny, posiadający blisko 4000 miejsc siedzących z dodatkowym pełnowymiarowym boiskiem treningowym, znajdującym się tuż obok boiska głównego. W skład bazy treningowej wchodził również wybudowany za pieniądze sponsora kompleks treningowy położony w Popowie koło Wroniek. Kolejnym atutem Amiki był fakt posiadania komfortowego, wysoko wyposażonego i zbudowanego z własnych środków hotelu Olympic z centrum odnowy biologicznej, fitness, siłownią, gabinetami masażu i fizykoterapii, a także restaurację Olimpijską. Amica Wronki prowadziła również bardzo rozbudowaną, młodzieżową szkołę piłkarską, która mogła pochwalić się wieloma sukcesami.

Sytuacja finansowa klubu Amica była jak na polskie warunki wręcz komfortowa. Stabilny sponsor zapewniał płynność finansową. Klub nie miał zadłużenia wobec ZUS, czy Urzędu Skarbowego. Pod względem sportowym, Amica Wronki i Lech Poznań prezentowały się mniej więcej na jednakowym poziomie. Podstawowym problemem klubu z Wroniek był popyt na oferowane produkty. Tak jak pod względem sportowym kluby utrzymywały podobny poziom, tak w aspekcie liczebności kibiców - odbiorców usług, znajdowały się na przeciwległych biegunach. Wizjami klubów były sukcesy w lidze polskiej, zajęcie miejsca czołowych klubów w kraju, budowa silnej marki i podjęcie rywalizacji na arenie międzynarodowej. Jednak bez odpowiedniej atmosfery, oprawy, zainteresowania jakie tworzą kibice, cel taki jest niezwykle trudny do osiągnięcia. Kibice we współczesnym sporcie stanowią nieodłączną część widowiska, element funkcjonowania klubu oraz znaczny udział w przychodach klubu. Stąd należy zwrócić uwagę na charakterystyczne dla Poznania wartości kulturowe takie jak: sportowe (zwłaszcza piłkarskie) tradycje miasta, potrzeba rozrywki na najwyższym poziomie, potrzeba sukcesów i osiągnięć.

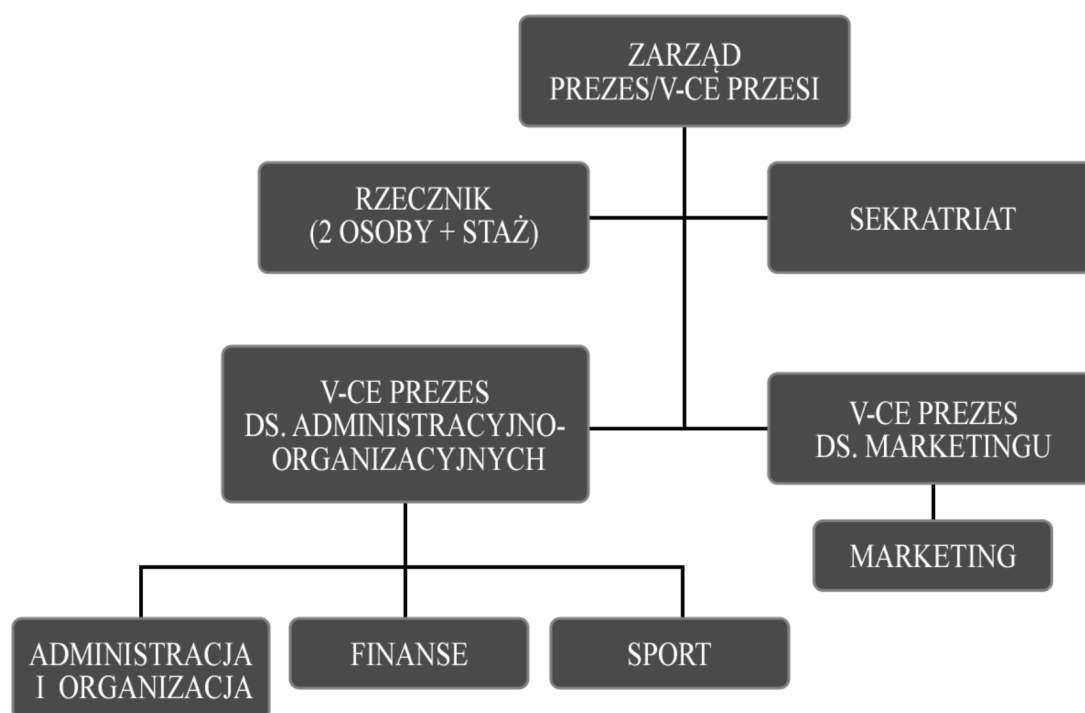
Istotne jest też prześledzenie czynników marketingowych. W związku z tym, że działacze Amica Wronki S.A. zmienili koncepcję finansowania klubu - tworząc we Wronkach sportową spółkę akcyjną Amica Wronki S.S.A., głównym założeniem finansowania i funkcjonowania klubu nie było już wyłącznie promowanie marki Amica. Działalność klubu była od tej chwili inwestycją, która miała przynosić zyski. Klub miał uniezależnić się finansowo od producenta sprzętu AGD holdingu Amica Wronki S.A. i działać jako samodzielne przedsiębiorstwo, przynosząc zyski. Władze fabryki i klubu doszły do wniosku, że we Wronkach inwestycja ta miała niewielkie szanse powodzenia, a badania warunków wejścia i funkcjonowania na rynku dały informację zwrotną wskazując na Poznań i tamtejszy klub, jako potencjalną inwestycję, która stworzy najlepsze warunki wewnętrzne i zewnętrzne do osiągnięcia sukcesu. Poznań, jako stolica Wielkopolski, miasto z tradycjami, jedno z najbogatszych miast w kraju, które nadal dynamicznie się rozwija, miasto promujące sport, stwarzające warunki przyjazne rozwojowi sportu, w którym istnieje ogromny popyt na sport, a zwłaszcza piłkę nożną, stwarza idealne warunki zewnętrzne do tego typu inwestycji i realizowania długofalowego procesu rozwoju przedsiębiorstwa sportowego, jakim jest klub piłkarski. W przypadku warunkach wewnętrznych, do silnych stron należy z pewnością tradycja i marka klubu Lech Poznań. Jak wykazywały badania KKS Lech Poznań był na początku lat dwutysięcznych jednym z najlepiej rozpoznawalnych klubów sportowych w kraju, podczas, gdy tradycja Amiki była wówczas o 70 lat krótsza. Kolejnym czynnikiem była medialność i zainteresowanie klubem. Miasto Poznań i rzesza kibiców tworzyły ogromny

potencjał do dalszego rozwoju. Lech Poznań był jedną z czołowych drużyn polskiej ligi, pod względem bezpośrednich transmisji, podczas gdy Amica plasowała się w środku stawki. Bardzo dobrze rozwinięta współpraca Lecha z mediami (zwłaszcza lokalnymi) to również dowód dużej medialności, ale przede wszystkim możliwości kształtowania wizerunku i relacji ze społeczeństwem. Lech stanowił ogromny potencjał funkcjonowania przedsiębiorstwa w branży sportowej w odpowiednim i „przyjaznym” otoczeniu, stwarzającym warunki rozwoju marketingu.

Inną ważną kwestią fuzji były czynniki ekonomiczne. Długi Lecha sięgające ok. 17 milionów złotych stanowiły realną groźbę nieprzyznania Lechowi, ówczesnej pierwszoligowej licencji, a nawet degradację do IV ligi. Klarowna sytuacja finansowa, jaką gwarantowało wejście do Lecha holdingu Amica, stanowiła pole działania dla potencjalnych sponsorów, których do tej pory blokowała bariera w postaci ogromnego zadłużenia i niepewnej przyszłości klubu. Niezwykle cennym był aport zasobów, opisanych wcześniej, którymi dysponowała Amica, a które tworzyły jej siłę na piłkarskim polskim rynku - baza sportowa we Wronkach i Popowie oraz piłkarze, a właściwie ich kontrakty. Nowa spółka akcyjna KKS Lech Poznań S.A. funkcjonować miała jak każde inne przedsiębiorstwo usługowe, którego celami są: budowa silnej marki, zaspokajanie potrzeb konsumentów, osiągnięcie sukcesu sportowego i finansowego.

Struktura organizacyjna KKS Lech Poznań S.A. została przedstawiona na rycinie 18.

Rycina 18. Schemat struktury organizacyjnej KKS Lech Poznań S.A.



Źródło: Opracowanie własne

Najbardziej istotnym z punktu widzenia kibica jak również Miasta Poznań efektem połączenia wielkopolskich klubów była możliwość kontynuacji tradycji Lecha Poznań, jednego z największych i najpopularniejszych klubów w Polsce. Z drugiej strony władarze Amiki mogli kontynuować rozwój przedsiębiorstwa sportowego w korzystniejszych warunkach i otoczeniu, a inwestycja Amica Wronki S.A. w piłkę nożną mogła wkrótce przynosić oczekiwane zyski. W wyniku zmian organizacyjnych powstał KKS Lech Poznań S.A. w Poznaniu oraz młodzieżowa szkoła piłkarska we Wronkach, której głównym celem nadal było szkolenie i promocja młodych piłkarzy. Doszło do scalenia najlepszych cech czołowych klubów naszego kraju, dzięki czemu nowy podmiot zwiększył swoją wartość pod względem: kadry, doświadczenia i wiedzy, a także sportowego i organizacyjnego know-how. Starano się podnieść standardy klubu z Poznania poprzez: pozyskanie wartościowych zawodników, umocnienie wiarygodności biznesowej, wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania, rozwój procesów promocji klubu oraz systemu szkolenia najzdolniejszych piłkarzy zawodowych i młodzieży oraz połączenie baz treningowych – rozwój bazy w Poznaniu i pozyskanie nowoczesnej bazy treningowej we Wronkach (Popowo).

Celem klubu KKS Lech Poznań S.A. było zdobycie pozycji jednego z trzech najsilniejszych i najprężniej działających klubów w Polsce. Zarząd Klubu wyznaczył również kluczowe cele rozwoju klubu:

- zdobycie pozycji jednego z trzech najsilniejszych i najprężniej działających klubów w Polsce,
- wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania klubem (m.in. kontrolingu),
- wejście przedsiębiorstwa na giełdę.

Nowa wizja klubu uwzględniała wówczas 9 priorytetów:

1. Stworzenie w Poznaniu nowoczesnego i dobrze zarządzanego obiektu sportowego;
2. Konsekwentne podnoszenie poziomu sportowego;
3. Walka o najwyższe laury sportowe;
4. Zbudowanie sprawnej struktury organizacyjnej złożonej z doświadczonych, energicznych ludzi;
5. Otwarcie klubu na zewnątrz;
6. Traktowanie klubu w aspekcie sprawnie zarządzanego przedsiębiorstwa;
7. Stworzenie atrakcyjnych pakietów sponsorskich dla firm z zewnątrz;
8. Prowadzenie aktywnej polityki marketingowej dla kibiców;
9. Prowadzenie długofalowej polityki szkolenia młodzieży.

Skutecznie realizowane cele, poparte prawidłowo funkcjonującym i rozwijającym się procesem zarządzania marketingowego, w odpowiednim miejscu, czasie, cenie i przez odpowiednio wykwalifikowaną kadrę, doprowadziły do uzyskania finansowej stabilizacji.

Organizacje sportowe, jakimi są kluby piłkarskie to dzisiaj przede wszystkim przedsiębiorstwa. Firmy branży sportowej, których produktami rzeczywistymi są usługi - widowiska sportowe (mecze), kierują się takimi samymi prawami jak te z innych branż. Chcąc odpowiednio funkcjonować, rozwijać się, nie tylko przetrwać, ale konkurować z innymi firmami w branży (krajowej i międzynarodowej), władze klubów piłkarskich stosują nowoczesne metody zarządzania. Zgodnie z podstawowymi koncepcjami zarządzania marketingowego, stosowane są też ciągłe badania, analizy rynku, kluby są otwarte na innowacje i wszelkie inne przesłanki prowadzące do usprawnienia, unowocześnienia ich działalności oraz umocnienia wizerunku, zwiększenia udziałów na rynku, sprzedaży i przede wszystkim zysków. Na polskim rynku piłkarskim, wśród najlepszych, prężnie rozwijających się klubów, jakim jest KKS Lech Poznań S.A., wdrożony został system kontrolingu oraz przeniesiono rozwiązania dot. zarządzania procesami z holdingu Amica. Jest to niezwykle ważny element zarządzania marketingowego, umożliwiający przejrzystość i kontrolę działań strategicznych i operacyjnych

firmy, wyszukanie lub przewidywanie ewentualnych błędów, braków i odchyłeń oraz wprowadzenie niezbędnych korekt. Jednak specyfika procesów zachodzących w organizacji sportowej w kolejnych latach pokazała, że nie wszystkie rozwiązania przeniesione z koncernu produkującego sprzęt AGD sprawdzają się w zarządzaniu klubem sportowym. Zrozumienie powiązań i relacji pomiędzy interesariuszami oraz zachodzących procesów jest dużym wyzwaniem dla zarządzających.

W rozdziale 6 autor pracy powróci do zagadnienia metod zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego oraz strategii rozwoju organizacji sportowej.

ROZDZIAŁ 5. ANALIZA EKONOMICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA - KLUBU KKS

LECH POZNAŃ

Lech Poznań to popularna marka polskiego klubu piłkarskiego. Jako pierwszy klub piłkarski w kraju zmienił swój wizerunek i zaczął współpracować z kibicami pod koniec lat 90-tych. Wszystkie te działania wspierane były rozwojem marketingu sportowego ze szczególnym uwzględnieniem kibiców jako klientów i konsumentów usług i produktów oferowanych przez Lecha.

Tabela 19. Bilans strategiczny

Obszary strategiczne	Słabe	Średnie	Silne	KCS
I. Marketing/sprzedaż/dystrybucja				
jakość produktów		x		x
gama produktów			x	
silna marka			x	x
wizerunek produktów			x	
cykl życia produktów			x	
image organizacji		x		
poziom cen		x		
dystrybucja			x	
zewnętrzny przepływ informacji			x	
opanowania znajomości rynku			x	
oferta sponsorska			x	
przystosowanie się do rynku			x	
pozycja na rynku		x		x
współpraca z mediami		x		x
II. Produkcja/logistyka				
lokalizacja			x	
możliwości rozbudowy			x	x
stan budynków		x		
połączenia transportowe			x	
sąsiedztwo dostawców		x		
sąsiedztwo klientów		x		
jakość wykorzystywanego sprzętu		x		
jakość przygotowania zespołu			x	
jakość stosowanych metod			x	
zdolność zespołu			x	
stopień wykorzystania zdolności zespołu		x		
zdolność do rozwoju			x	

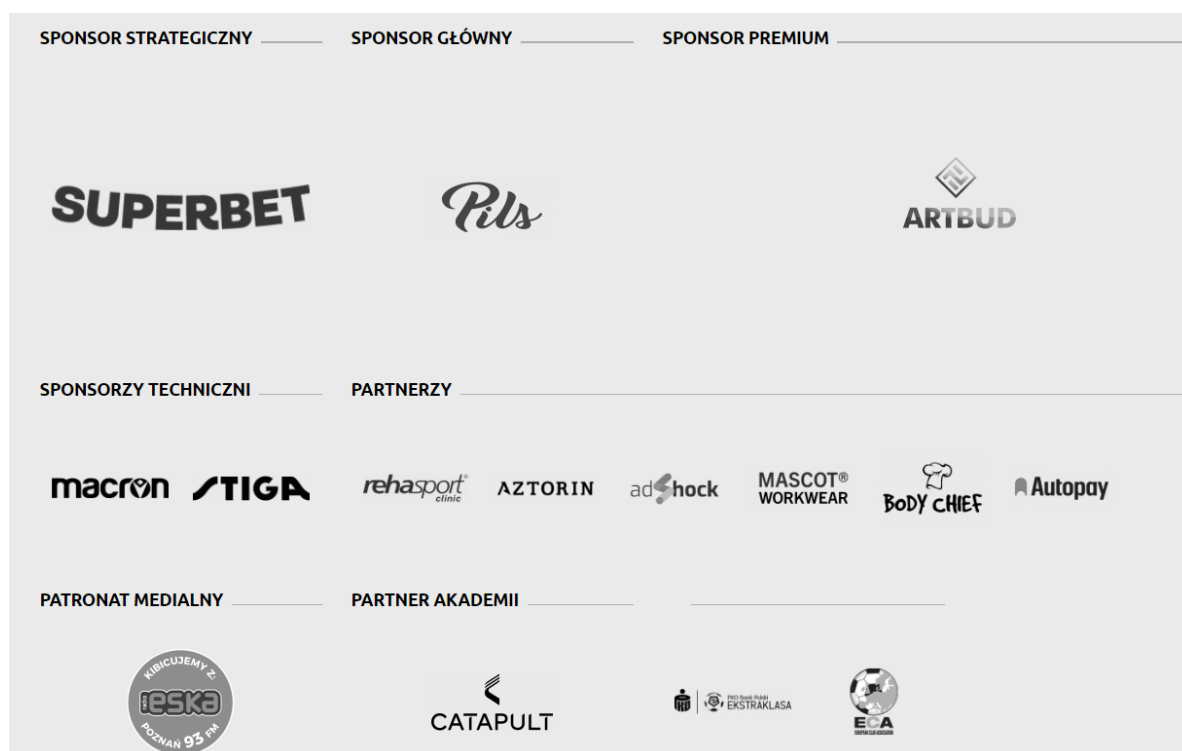
Obszary strategiczne	Słabe	Średnie	Silne	KCS
ciągłość cyklu			x	
koszty prowadzenia klubu		x		x
III. Badania i rozwój				
metody			x	
zastrzeżenie logo, symboli, nazw			x	
porozumienia, umowy			x	x
śledzenie nowości			x	
IV. Finanse				
struktura bilansu			x	
środki własne		x		
zapotrzebowanie na środki obrotowe	x			
środki płynne		x		
koszty ogólne		x		
wynik netto			x	
zadłużenie		x		x
rentowność finansowa			x	
V. Kontrola zarządzania				
analiza kosztów		x		
systemy informacji			x	
jakość informatyki			x	
dostęp do banków danych			x	
VI. Zasoby ludzkie				
rekrutacja/integracja		x		
szkolenia/doskonalenia zawodowe		x		
wewnętrzny przepływ informacji		x		
systemy motywacyjne		x		
systemy awansu (plany karier zawodowych)	x			
poziom zarobków		x		
ocena osiągnięć		x		
definicja funkcji		x		
delegacja (zadań, uprawnień, odpowiedzialność		x		
stosunki pracy		x		
zarządzanie społeczne		x		x

Źródło: Opracowanie własne.

Najsilniejszymi obszarami działalności KKS Lech Poznań jest marketing, sprzedaż i dystrybucja. Silna marka i dobrze zaprojektowana oferta sponsorska pozwalają Lechowi działać na zróżnicowanej bazie sponsorskiej. Kontrakty i porozumienia z mniejszymi wykonawcami oraz porozumienia medialne zapewniają klubowi bardzo mocne wsparcie. Grupy sponsorów można podzielić na¹⁶³:

- Sponsorów strategicznych,
- Sponsorów medialnych
- Sponsorów technicznych.

Rycina 19. Grupy sponsorów Klubu Sportowego Lech Poznań



Źródło: Lech Poznań, Strona Internetowa Klubu, <https://www.lechpoznan.pl/>

Sytuacja finansowa wydaje się stabilna, co potwierdzają raporty roczne Ekstraklasy SA prowadzone we współpracy z Deloitte. Ze względu na brak regularnych występów w europejskich pucharach wynik finansowych wykazywał zadłużenie. Relację pracodawca-pracownik należy ocenić jako niską w równowadze strategicznej.

KKS Lech Poznań jest marketing/ sprzedaż/ dystrybucja. Silna marka oraz dobrze przygotowana oferta sponsorska sprawiają, że Lech może funkcjonować w oparciu o kilku sponsorów. Dobrze prowadzona jest praca z kadrą piłkarską zarówno seniorów jak i drużyn młodzieżowych. Bardzo silnym wsparciem klubu są umowy oraz porozumienia podpisywane

¹⁶³ : Lech Poznań, Strona Internetowa Klubu, <https://www.lechpoznan.pl/>

zarówno z mniejszymi przedsiębiorcami jak i umowy medialne. Stabilna wydaje się kondycja finansowa, co potwierdzają coroczne raporty Ekstraklasy SA prowadzone z firmą Deloitte. Ze względu na brak regularnych występów w europejskich pucharach wynik finansowych wykazywał zadłużenie. Nisko ocenić należy w bilansie strategicznym relacje pracodawca – pracownik.

Tabela 20. Kluczowe czynniki sukcesu dla Lecha Poznań

Lech Poznań				
Lp.	KCS	Waga	Ocena (1 – 5)	Wartość ważona
1	silna marka	0,15	5	0,75
2	jakość produktów	0,2	3	0,6
3	pozycja na rynku	0,15	4	0,6
4	współpraca z mediami	0,15	2	0,3
5	możliwości rozbudowy bazy	0,05	3	0,15
6	zadłużenie	0,1	3	0,3
7	koszty prowadzenia klubu	0,05	2	0,1
8	porozumienia, umowy	0,05	3	0,15
9	zarządzanie społeczne	0,1	4	0,4
Ocena łączna		1		3,35

Źródło: Opracowanie własne.

Łączna wartość ważona wynosi 3,35 punktu. 5, co wskazuje, że Lech Poznań ma obszary działalności wymagające poprawy. Główne czynniki polskiego rynku piłkarskiego: silna marka, jakość produktów, pozycja rynkowa, współpraca z mediami, możliwość rozbudowy obiektów sportowych, poziom zadłużenia, koszty funkcjonowania klubu, umowy i kontrakty oraz zarządzanie społeczne

Aby pozostać konkurencyjnym i wzmocnić swoją pozycję na rynku, Lech Poznań musi skupić się na wzmacnianiu swojej marki poprzez poprawę wydajności zespołu i zaangażowania fanów. Poprawa jakości produktu oznacza nie tylko lepszą postawę zespołu, ale także ciągłe angażowanie fanów, zarówno online, jak i offline. Skuteczna współpraca z mediami może zwiększyć widoczność i reputację klubu, przyciągając więcej sponsorów i fanów. Rozbudowa obiektów sportowych i poprawa infrastruktury mają kluczowe znaczenie dla przyjęcia większej liczby widzów i zapewnienia lepszych warunków treningowych dla zawodników. Ponadto zarządzanie poziomem zadłużenia i kontrola kosztów operacyjnych ma kluczowe znaczenie dla stabilności finansowej klubu. Zapewnienie korzystnych kontraktów i porozumień z zawodnikami, sponsorami i innymi interesariuszami pomoże zapewnić klubowi długoterminowy sukces. Zarządzanie społeczne, w tym zaangażowanie społeczności i inicjatywy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, może jeszcze bardziej poprawić

wizerunek klubu i zbudować lojalną bazę kibiców. Zajmując się tymi obszarami, Lech Poznań może ugruntować swoją pozycję na polskim rynku piłkarskim i osiągnąć zrównoważony rozwój.

Tabela 21. Kluczowe czynniki sukcesu dla Legii Warszawa

Legia Warszawa				
Lp.	KCS	Waga	Ocena (1 – 5)	Wartość ważona
1	silna marka	0,15	5	0,75
2	jakość produktów	0,2	4	0,8
3	pozycja na rynku	0,15	5	0,75
4	współpraca z mediami	0,15	4	0,6
5	możliwości rozbudowy bazy	0,05	4	0,2
6	zadłużenie	0,1	2	0,2
7	koszty prowadzenia klubu	0,05	1	0,05
8	porozumienia, umowy	0,05	4	0,2
9	zarządzanie społeczne	0,1	4	0,4
Ocena łączna		1		3,95

Źródło: Opracowanie własne.

Uważana za największego konkurenta Legia Warszawa podobnie jak Lech Poznań ma silną oraz cenioną na rynku markę. W ostatnich kilku latach Legia prezentuje wyższy poziom sportowy aniżeli klub z Poznania. Występy w europejskich pucharach oraz więcej triumfów w lidze polskiej oraz Pucharze Polski sprawiają, że pozycja rynkowa Legii jest silniejsza. Współpraca z mediami jest również na wyższym poziomie, co związane jest to z siedzibą klubu w stolicy kraju oraz strategią komunikacji wyznaczaną przez zarząd, a także otwartością zarządu na współpracę z dziennikarzami. Zarządzanie społeczne w obu klubach jest na niezłym poziomie zdecydowanie wyższym od reszty klubów.

5.1. Analiza mikrootoczenia i makrootoczenia

Analiza makrootoczenia została dokonana w celu wskazania roli otoczenia społeczno – kulturowego a w tym kibiców w działalności klub piłkarskiego.

W analizie wyróżniono sześć sfer, w których zachodzą procesy istotne dla Lecha Poznań. Są to: 1. sfera ekonomiczna; 2. sfera technologiczna, 3. sfera polityczno – prawna, 4. sfera społeczno – kulturowa i 6. sfera konkurencyjna. Następnie dokonano oceny poszczególnych procesów, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz przewidywanej siły wpływu na przedsiębiorstwo (pominięto opcję „brak wpływu”, zatem przyjęto skalę od –5 do +5, ale bez 0).

Tabela 22. Analiza makrootoczenia

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
OTOCZENIE EKONOMICZNE			
stawka podatku CIT	wzrost	-4	0,05
	stagnacja	3	0,3
	regres	5	0,65
stopa inflacji	wzrost	-3	0,25
	stagnacja	3	0,4
	regres	5	0,35
wartość zł w stosunku do EURO	wzrost	2	0,1
	stagnacja	-1	0,2
	regres	-2	0,7
wielkość rynku	wzrost	5	0,45
	stagnacja	3	0,35
	regres	-4	0,2
poziom PKB	wzrost	5	0,5
	stagnacja	2	0,3
	regres	-4	0,2
średni poziom płac	wzrost	4	0,45
	stagnacja	3	0,35
	regres	-1	0,2
skłonność do konsumpcji (popyt)	wzrost	5	0,6
	stagnacja	1	0,3
	regres	-5	0,1
poziom stóp procentowych	wzrost	-3	0,15
	stagnacja	3	0,35
	regres	5	0,5
poziom cen	wzrost	-5	0,2
	stagnacja	2	0,5

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
możliwość pozyskiwania środków z funduszy UE	regres	5	0,3
	wzrost	4	0,7
	stagnacja	3	0,2
napływ kapitału z krajów UE	regres	-1	0,1
	wzrost	5	0,6
	stagnacja	3	0,3
restrykcyjność systemu podatkowego	regres	-1	0,1
	wzrost	-5	0,2
	stagnacja	-1	0,5
koszty ubezpieczeń społecznych	regres	4	0,3
	wzrost	-4	0,1
	stagnacja	-1	0,6
koncentracja rynku	regres	5	0,3
	wzrost	4	0,45
	stagnacja	3	0,35
	regres	-1	0,2

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE			
wprowadzenie nowych technologii	wzrost	5	0,3
	stagnacja	2	0,5
	regres	-4	0,2
wydajność drużyny (w znaczeniu rozebrania maksymalnej liczby meczów w najsilniejszym składzie)	wzrost	5	0,5
	stagnacja	3	0,4
	regres	-5	0,1
wprowadzenie nowych rozwiązań informatycznych	wzrost	4	0,3
	stagnacja	3	0,5
	regres	-3	0,2
handel przez Internet	wzrost	5	0,45
	stagnacja	2	0,5
	regres	-2	0,05
jakość przestrzennej infrastruktury	wzrost	5	0,4
	stagnacja	3	0,5
	regres	-3	0,1
dostępność do nowych rozwiązań	wzrost	5	0,6
	stagnacja	2	0,3
	regres	-5	0,1
cykl życia	wzrost	5	0,5
	stagnacja	3	0,4
	regres	-1	0,1
rozwój medycyny sportowej	wzrost	3	0,5
	stagnacja	2	0,4
	regres	-2	0,1
know – how w branży	wzrost	4	0,3
	stagnacja	2	0,5
	regres	-3	0,2
koszty Badań i Rozwoju	wzrost	-5	0,4
	stagnacja	2	0,35
	regres	4	0,25
jakość zaplecza naukowo-badawczego	wzrost	5	0,35
	stagnacja	3	0,5
	regres	-4	0,15

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
OTOCZENIE POLITYCZNO - PRAWNE			
ustawy i rozporządzenia dotyczące branży	wzrost	4	0,2
	stagnacja	3	0,5
	regres	-3	0,3
nastawienie władz państwowych i samorządowych	wzrost	4	0,2
	stagnacja	3	0,7
	regres	-4	0,1
stabilność przepisów administracyjnych	wzrost	5	0,3
	stagnacja	3	0,6
	regres	-4	0,1
przygotowanie kadry	wzrost	5	0,4
	stagnacja	3	0,5
	regres	-3	0,1
stabilność sytuacji politycznej	wzrost	4	0,3
	stagnacja	1	0,6
	regres	-5	0,1
uregulowania prawne dotyczące ochrony wizerunku klubu oraz piłkarzy	wzrost	5	0,45
	stagnacja	2	0,4
	regres	-4	0,15
stabilność przepisów podatkowych	wzrost	4	0,5
	stagnacja	2	0,4
	regres	-5	0,1
restrykcyjność przepisów chroniących markę	wzrost	5	0,5
	stagnacja	-1	0,4
	regres	-5	0,1
zakres regulacji Unii Europejskiej	wzrost	4	0,45
	stagnacja	2	0,35
	regres	-4	0,2
wymagania licencyjne	wzrost	-4	0,5
	stagnacja	1	0,4
	regres	2	0,1

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
OTOCZENIE SPOŁECZNO - KULTUROWE			
czas wolny przeznaczany na uprawianie sportu	wzrost	5	0,5
	stagnacja	2	0,45
	regres	-5	0,05
poziom zamożności społeczeństwa	wzrost	4	0,35
	stagnacja	3	0,45
	regres	-2	0,2
poprawa wizerunku polskiej piłki nożnej	wzrost	5	0,3
	stagnacja	3	0,45
	regres	-4	0,25
pozytywny stosunek społeczeństwa do branży	wzrost	5	0,6
	stagnacja	3	0,3
	regres	-4	0,1
poziom wykształcenia	wzrost	3	0,5
	stagnacja	2	0,4
	regres	-1	0,1
etyka pracy	wzrost	5	0,6
	stagnacja	3	0,35
	regres	-4	0,05
przejmowanie wzorców z kibiców zachodnich klubów	wzrost	5	0,5
	stagnacja	3	0,3
	regres	-4	0,2
zainteresowanie zdrowym trybem życia	wzrost	5	0,5
	stagnacja	3	0,3
	regres	-4	0,2
dostępność siły roboczej	wzrost	5	0,5
	stagnacja	3	0,4
	regres	-5	0,1
globalizacja	wzrost	3	0,4
	stagnacja	2	0,5
	regres	-3	0,1
ilość czasu wolnego	wzrost	5	0,2
	stagnacja	3	0,6
	regres	-5	0,2

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Sila wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
OTOCZENIE KONKURENCYJNE			
liczba nabywców	wzrost	5	0,6
	stagnacja	2	0,35
	regres	-5	0,05
liczba dostawców	wzrost	4	0,5
	stagnacja	3	0,3
	regres	-2	0,2
liczba konkurentów	wzrost	-3	0,15
	stagnacja	2	0,7
	regres	3	0,15
liczba produktów substytucyjnych	wzrost	-4	0,2
	stagnacja	1	0,6
	regres	4	0,2

SCENARIUSZ OPTYMISTYCZNY

Czynniki/trendy w otoczeniu	Sila wpływu od -5 do +5
OTOCZENIE EKONOMICZNE	
spadek stawki podatku CIT	5
spadek stopy inflacji	5
wzrost wartości zł w stosunku do EURO	2
wzrost wielkości rynku	5
wzrost poziom PKB	5
wzrost średniego poziomu płac	4
wzrost skłonności do konsumpcji (popyt)	5
spadek poziomu stóp procentowych	5
spadek poziomu cen	5
większe możliwości pozyskiwania środków z funduszy UE	4
większy napływ kapitału z krajów UE	5
mniejsza restrykcyjność systemu podatkowego	4
koszty ubezpieczeń społecznych	5
większa koncentracja rynku	4
Średnia siła wpływu	4,5
OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE	
wprowadzenie nowych technologii	5
rosnąca wydajność drużyny (w znaczeniu rozegrania maksymalnej liczby meczów w najsilniejszym składzie)	5
wprowadzenie nowych rozwiązań informatycznych	4
rosnące znaczenie handlu przez Internet	5
rosnąca jakość przestrzennej infrastruktury	5

większa dostępność do nowych rozwiązań	5
faza wzrostu cyklu życia	5
rozwój medycyny sportowej	3
know – how w branży na wysokim rozwijającym się poziomie	4
malejące koszty Badań i Rozwoju	4
rosnąca jakość zaplecza naukowo -badawczego	5
Średnia siła wpływu	4,55
OTOCZENIE POLITYCZNO - PRAWNE	
ustawy i rozporządzenia pozytywnie wpływające na rozwój branży	4
pozytywne nastawienie władz państwowych i samorządowych	4
stabilność przepisów administracyjnych	5
przygotowanie kadry na wysokim poziomie	5
stabilność sytuacji politycznej	4
postęp w pracach nad uregulowaniami prawnymi dotyczącymi ochrony wizerunku klubu oraz piłkarzy	5
stabilność przepisów podatkowych	4
rosnąca restrykcyjność przepisów chroniących markę	5
pozytywny wpływ uregulowań Unii Europejskiej	4
ograniczone wymagania licencyjne	2
Średnia siła wpływu	4,2
OTOCZENIE SPOŁECZNO - KULTUROWE	
dłuższy czas wolny przeznaczany na uprawianie sportu	5
wzrost poziomu zamożności społeczeństwa	4
poprawa wizerunku polskiej piłki nożnej	5
pozytywny stosunek społeczeństwa do branży	5
wzrost poziomu wykształcenia	3
postęp w przestrzeganiu zasad etyki pracy	5
przejmowanie pozytywnych wzorców z kibiców zachodnich klubów	5
wzrost zainteresowania zdrowym trybem życia	5
rosnąca dostępność siły roboczej	5
globalizacja	3
wzrost ilość czasu wolnego	5
Średnia siła wpływu	4,55
OTOCZENIE KONKURENCYJNE	
wzrost liczby nabywców	5
wzrost liczby dostawców	4
spadek liczba konkurentów	2
spadek liczby produktów substytucyjnych	4
Średnia siła wpływu	3,75

SCENARIUSZ PESYMISTYCZNY	
Czynniki/trendy w otoczeniu	Sila wpływu od -5 do +5
OTOCZENIE EKONOMICZNE	
wzrost stawki podatku CIT	-4
wzrost stopy inflacji	-3
spadek wartość zł w stosunku do EURO	-2
zmniejszenie wielkości rynku	-4
spadek poziomu PKB	-4
regres średniego poziomu płac	-1
mniejsza skłonność do konsumpcji (popyt)	-5
wzrost poziomu stóp procentowych	-3
wyższy poziom cen	-5
ograniczona możliwość pozyskiwania środków z funduszy UE	-1
mniejszy napływ kapitału z krajów UE	-1
rosnąca restrykcyjność systemu podatkowego	-5
koszty ubezpieczeń społecznych	-4
mniejsza koncentracja rynku	-1
Średnia siła wpływu	-3,07
OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE	
brak nowych technologii	-4
zmniejszająca się wydajność drużyny (w znaczeniu rozegrania maksymalnej liczby meczów w najsilniejszym składzie)	-5
regres we wprowadzaniu nowych rozwiązań informatycznych	-3
spadek sprzedaży przez Internet	-2
malejąca jakość przestrzennej infrastruktury	-3
ograniczona dostępność do nowych rozwiązań	-5
schyłek cyklu życia	-1
regres w rozwoju medycyny sportowej	-2
know – how w branży na niskim poziomie	-3
rosnące koszty Badań i Rozwoju	-5
niska jakość zaplecza naukowo-badawczego	-4
Średnia siła wpływu	-3,36
OTOCZENIE POLITYCZNO - PRAWNE	
ustawy i rozporządzenia wywierające negatywny wpływ na rozwój branży	-3
negatywne nastawienie władz państwowych i samorządowych	-4
brak stabilności przepisów administracyjnych	-4
słabe przygotowanie kadry	-3
brak stabilności sytuacji politycznej	-5
luki w uregulowaniach prawnych dotyczących ochrony wizerunku klubu oraz piłkarzy	-4
brak stabilności przepisów podatkowych	-5
malejąca restrykcyjność przepisów chroniących markę	-5

negatywny wpływ uregulowań Unii Europejskiej	-4
wysokie restrykcyjne wymagania licencyjne	-4
Średnia siła wpływu	-4,1
OTOCZENIE SPOŁECZNO - KULTUROWE	
coraz krótszy czas wolny przeznaczany na uprawianie sportu	-5
ubożenie społeczeństwa	-2
negatywny wizerunek polskiej piłki nożnej	-4
negatywny stosunek społeczeństwa do branży	-4
spadek poziomu wykształcenia	-1
regres w przestrzeganiu zasad etyki pracy	-4
przejmowanie negatywnych wzorców z kibiców zachodnich klubów	-4
spadek zainteresowania zdrowym trybem życia	-4
malejąca dostępność siły roboczej	-5
globalizacja	-3
spadek ilości czasu wolnego	-5
Średnia siła wpływu	-3,73
OTOCZENIE KONKURENCYJNE	
spadek liczba nabywców	-5
spadek liczba dostawców	-2
wzrost liczby konkurentów	-3
wzrost liczby produktów substytucyjnych	-4
Średnia siła wpływu	-3,5

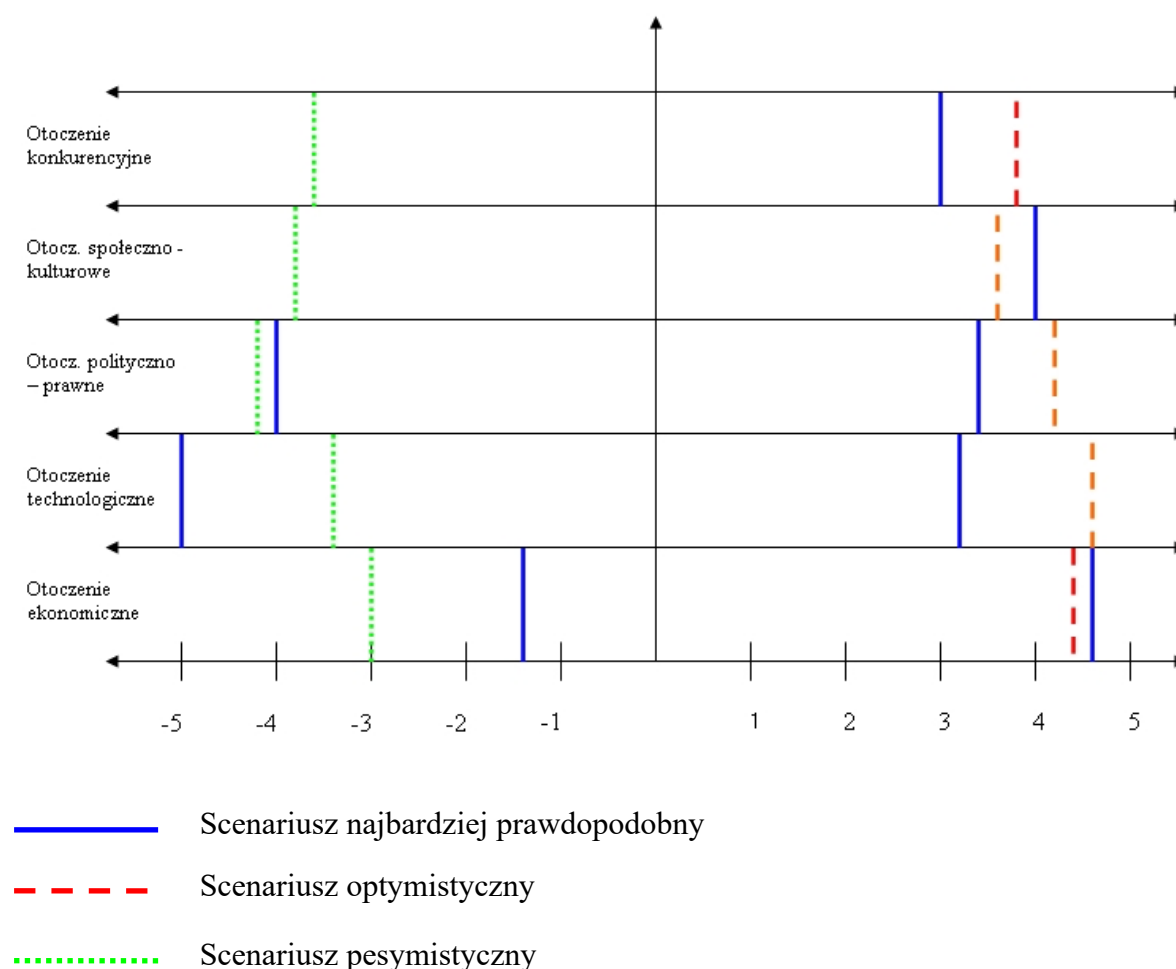
SCENARIUSZ NAJBARDZIEJ PRAWDOPODOBNY

Czynniki/trendy w otoczeniu	Prawdopodobieństwo 0-1	Trend	Sila wpływu "ujemna"	Sila wpływu "dodatnia"
OTOCZENIE EKONOMICZNE				
stawka podatku CIT	0,65	regres		5
stopa inflacji	0,4	stagnacja		3
wartość zł w stosunku do EURO	0,7	regres	-2	
wielkość rynku	0,45	wzrost		5
poziom PKB	0,5	wzrost		5
średni poziom płac	0,45	wzrost		4
skłonność do konsumpcji (popyt)	0,6	wzrost		5
poziom stóp procentowych	0,5	regres		5
poziom cen	0,3	regres		5
możliwość pozyskiwania środków z funduszy UE	0,7	wzrost		4
napływ kapitału z krajów UE	0,6	wzrost		5

restrykcyjność systemu podatkowego	0,5	stagnacja	-1	
koszty ubezpieczeń społecznych	0,6	stagnacja	-1	
koncentracja rynku	0,45	wzrost		4
Średnia siła wpływu			-1,33	4,55
OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE				
wprowadzenie nowych technologii	0,5	stagnacja		2
wydajność drużyny (w znaczeniu rozegrania maksymalnej liczby meczów w najsilniejszym składzie)	0,5	wzrost		5
wprowadzenie nowych rozwiązań informatycznych	0,5	stagnacja		3
handel przez Internet	0,5	stagnacja		2
jakość przestrzennej infrastruktury	0,5	stagnacja		3
dostępność do nowych rozwiązań	0,6	wzrost		5
cykl życia	0,5	wzrost		5
rozwój medycyny sportowej	0,5	wzrost		3
know – how w branży	0,5	stagnacja		2
koszty Badań i Rozwoju	0,4	wzrost	-5	
jakość zaplecza naukowo-badawczego	0,5	stagnacja		3
Średnia siła wpływu			-5	3,3
OTOCZENIE POLITYCZNO - PRAWNE				
ustawy i rozporządzenia dotyczące branży	0,5	stagnacja		3
nastawienie władz państwowych i samorządowych	0,7	stagnacja		3
stabilność przepisów administracyjnych	0,6	stagnacja		3
przygotowanie kadry	0,5	stagnacja		3
stabilność sytuacji politycznej	0,6	stagnacja		1
uregulowania prawne dotyczące ochrony wizerunku klubu oraz piłkarzy	0,45	wzrost		5
stabilność przepisów podatkowych	0,5	wzrost		4
restrykcyjność przepisów chroniących markę	0,5	wzrost		5
zakres regulacji Unii Europejskiej	0,45	wzrost		4
wymagania licencyjne	0,5	wzrost	-4	
Średnia siła wpływu			-4	3,44

OTOCZENIE SPOŁECZNO - KULTUROWE			
czas wolny przeznaczany na uprawianie sportu	0,5	wzrost	5
poziom zamożności społeczeństwa	0,45	stagnacja	3
poprawa wizerunku polskiej piłki nożnej	0,45	stagnacja	3
pozytywny stosunek społeczeństwa do branży	0,6	wzrost	5
poziom wykształcenia	0,5	wzrost	3
etyka pracy	0,6	wzrost	5
przejmowanie wzorców z kibiców zachodnich klubów	0,5	wzrost	5
zainteresowanie zdrowym trybem życia	0,5	wzrost	5
dostępność siły roboczej	0,5	wzrost	5
globalizacja	0,5	stagnacja	2
ilość czasu wolnego	0,6	stagnacja	3
Średnia siła wpływu			4
OTOCZENIE KONKURENCYJNE			
liczba nabywców	0,6	wzrost	5
liczba dostawców	0,5	wzrost	4
liczba konkurentów	0,7	stagnacja	2
liczba produktów substytucyjnych	0,6	stagnacja	1
Średnia siła wpływu			3

Wykres 1. Scenariusze stanów otoczenia



Do najbardziej burzliwych należy zaliczyć otoczenie: technologiczne oraz polityczno – prawne w przypadku, których rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym jest największa i właśnie tym sferom należy poświęcić najwięcej uwagi. Coraz bardziej rygorystyczne wymagania licencyjne oraz powiązane przepisów PZPN z obowiązującymi w innych europejskich ligach, to główne problemy z otoczenia polityczno – prawnego. Do najbardziej ustabilizowanych zaliczymy otoczenie ekonomiczne. Należy oczekiwać poprawy w zakresie opodatkowania klubów sportowych oraz usilnie zabiegać o nowych klientów. Najbardziej sprzyjająca dla funkcjonowania klubu jest sfera społeczno – kulturowa oraz konkurencyjna, ponieważ w scenariuszu optymistycznym nie ma zagrożeń działania, a są tylko szanse, które Lech powinien umiejętnie wykorzystać zwłaszcza, jeśli chodzi o pozyskiwanie nowych nabywców usług i produktów oraz zmieniać wizerunek. Klub piłkarski może stanowić element wychowawczy i wypełniać wolny czas społeczeństwu.

Otoczeniem niejednorodnym i słabo ustrukturalizowanym jest zarówno otoczenie technologiczne i polityczno – prawne, na co wskazuje duża rozpiętość scenariusza najbardziej

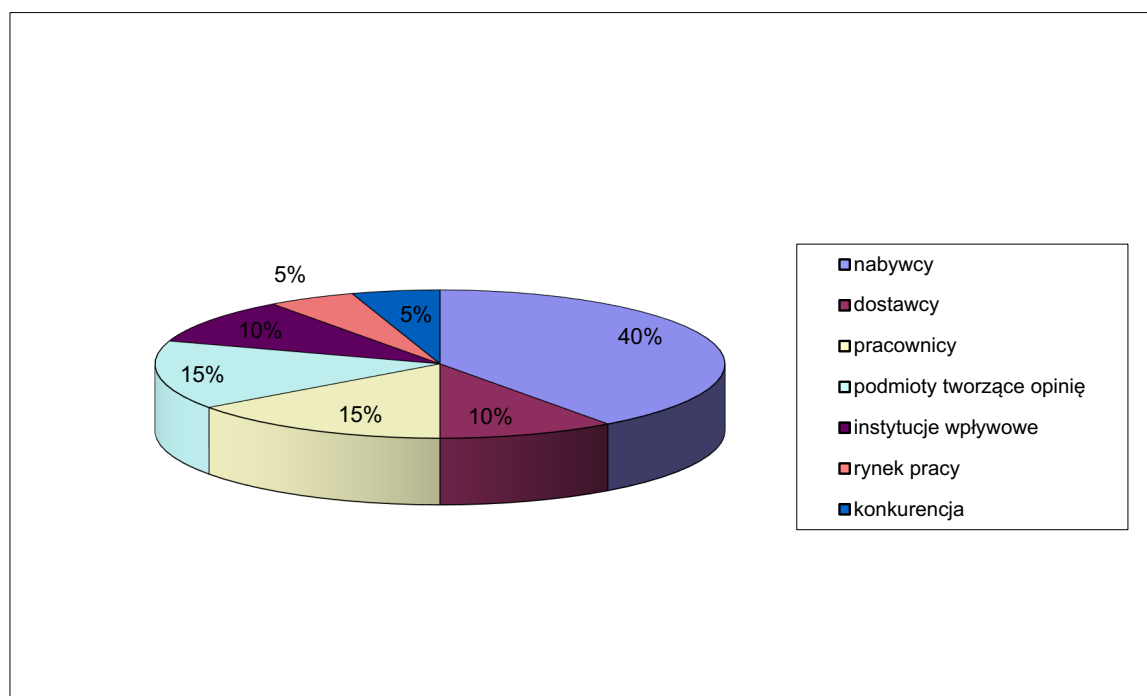
prawdopodobnego. Należy dokonać analizy w/w sfer i przeprowadzić stosowne badania. W obu tych sferach w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym przeważają zagrożenia, co wskazuje na niesprzyjający obszar działalność klubu zwłaszcza w odniesieniu do kosztów badań i rozwoju oraz wymagań licencyjnych. Znaczna rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w przypadku sfery polityczno – prawnej wskazuje również na jej dużą rolę w działalności klubu. Duże możliwości rozwoju pojawiają się w związku ze sprzedażą przez Ekstraklasę SA praw transmisyjnych za coraz większe pieniądze, a także środkami zewnętrznymi pozyskanymi od inwestorów, sponsorów czy z dotacji. Ponadto wiele klubów sportowych uzależnionych jest w swojej codziennej działalności od władz politycznych, a ich rola jest niezwykle ważna.

Do istotnych czynności analitycznych należy analiza mikrootoczenia. Informacje zawarte w tym rozdziale zostały w dużej mierze uzyskane bezpośrednio z KKS Lech Poznań w ramach przeprowadzonego wywiadu z Dyrektorem ds. Marketingu i Członkiem Zarządu Lecha Poznań. Uzyskane informacje miały na celu wyznaczenie rynków dla klubu najważniejszych i mających największy wpływ na odnoszone sukcesy rynkowe. Według koncepcji siedmiu rynków firma może osiągnąć przewagę konkurencyjną nie tylko poprzez działania na rynku nabywców, ale również poprzez działania na pozostałych rynkach. W rozdziale tym przedstawione zostaną działania klubu Lech Poznań na rynkach: nabywców, dostawców, podmiotów konkurencyjnych, wewnętrznym przedsiębiorstwa, potencjalnych pracowników, podmiotów wpływowych oraz podmiotów opiniotwórczych. Zakup produktu sportowego przez nabywcę zależy od działań przedsiębiorstwa na wszystkich wyróżnionych rynkach. Istotne jest określenie kluczowych zadań organizacji sportowej w kontekście każdego z nich. Wymienione rynki zostały przez kierownictwo oznaczone odpowiednią wagą określającą wielkość wpływu na firmę, zysk oraz odnoszony sukces:

– Nabywcy	40%
– Dostawcy	10%
– Pracownicy	15%
– Podmioty tworzące opinię	10%
– Instytucje wpływowe	10%
– Rynek pracy	5%
– Konkurencja	10%
Razem	100%

Wpływ poszczególnych podmiotów na firmę przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Wpływ poszczególnych podmiotów na działalność klubu Lech Poznań

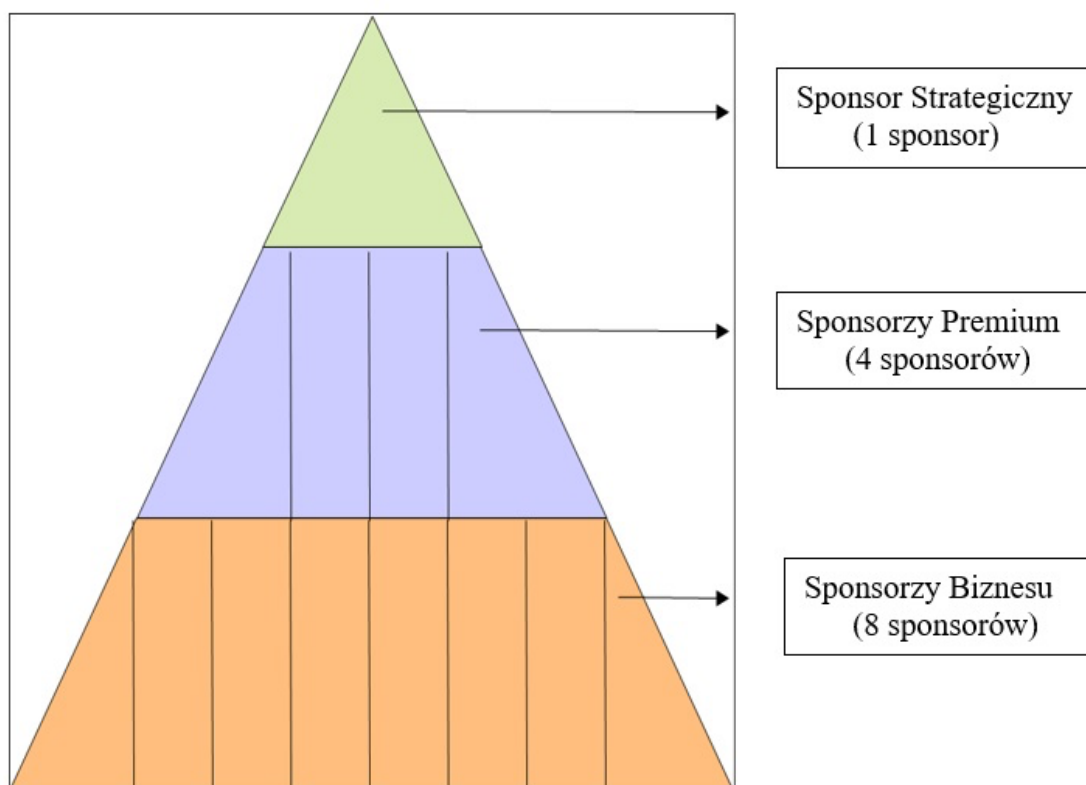


Źródło: Opracowanie własne.

Według oceny kierownictwa przedsiębiorstwa, rynek nabywców pozostaje dla firmy rynkiem o priorytetowym znaczeniu (40% wpływu na sukces rynkowy). Mimo, iż koncepcja marketingu partnerskiego zakłada poszerzenie analizy o inne oprócz nabywców elementy otoczenia firmy, fakt czterdziestoprocentowej wagi tego rynku dla klubu nie jest sprzeczny z przedstawioną koncepcją. Nabywcy muszą pozostać w głównym kręgu zainteresowań firmy. Działania na innych rynkach mają umożliwić zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Fakt dominacji rynku nabywców nad pozostałymi wyróżnionymi rynkami warunkuje konieczność przeprowadzenia szczegółowej analizy tego rynku, co zostanie przedstawione w dalszej części pracy. W omawianym przypadku, klub piłkarski występuje jako podmiot odpowiedzialny za kreowanie płaszczyzny, która stanowi miejsce kształtowania relacji pomiędzy podmiotami, które zgromadziły się wokół niego. Najwyraźniej wielość odgrywanych ról widać na przykładzie kibiców, którzy w zależności od grupy, z jaką wchodzi w relacje, pełnią następujące role: klientów i współtwórców widowiska dla klubu, audytorium dla reklamodawców; elektoratu, dla przedstawicieli władz, widzów i czytelników dla przedstawicieli mediów, odbiorców reklam zamieszczanych w mediach, audytorium dla „świata kultury i rozrywki” oraz potencjalnych klientów dla sponsorów i firm współpracujących.

Istotną rolę odgrywa rynek nabywców – sponsoring. Klub dąży do utworzenia idealnej struktury sponsorskiej, dzięki otaczaniu się stabilną grupą sponsorów wyselekcjonowanych spośród firm będących liderami w swoich segmentach branżowych

Rycina 20. Piramida sponsorska KKS Lech Poznań S.A.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie KKS Lech Poznań S.A., Sponsoring klubu

Struktura sponsorska jest podzielona na 3 grupy różniące się od siebie wysokością kwot przekazywanych za nabycie praw do nośników reklamowych klubu oraz usług marketingowych. W zależności od tego przysługiwać będzie odpowiednia ilość praw i świadczeń sponsorskich, które KKS Lech Poznań będzie spełniał na rzecz sponsora w zależności od wielkości kwoty sponsorowania.

Grono sponsorów, ze względu na maksymalizację przekazu komunikacji marketingowej, jest ograniczone. Ponadto do grona sponsorów może należeć tylko jedna firma z danej branży. Każda z nich, w zależności od wybranej kategorii sponsorskiej ma ściśle określony obszar promocji. W celu uzyskania jak najwyższego stopnia zadowolenia tak ze strony sponsora, jak i klubu współpracę sponsorską reguluje odpowiednio skonstruowana umowa.

Wartości materialne dla sponsorów stanowią:

- Stadion: powierzchnie reklamowe na stadionie, nazwa stadionu, loże dla sponsorów, catering podczas meczów, możliwość rozmowy z zawodnikami i trenerami po meczu.
- Sieć dystrybucji biletów i materiałów promocyjnych.
- Odzież: powierzchnia reklamowa na strojach piłkarzy.
- Materiały informacyjne: plakaty, bilety, karnety itp.
- Materiały promocyjne: ulotki, plakaty, wydawnictwa, artykuły w prasie, kalendarze itp.
- Gadżety: dla kibiców, partnerów, VIP-ów.
- Konferencje prasowe z udziałem trenerów i zawodników.
- Marketing internetowy i media społecznościowe.

Wartości wizerunkowe dla sponsorów to:

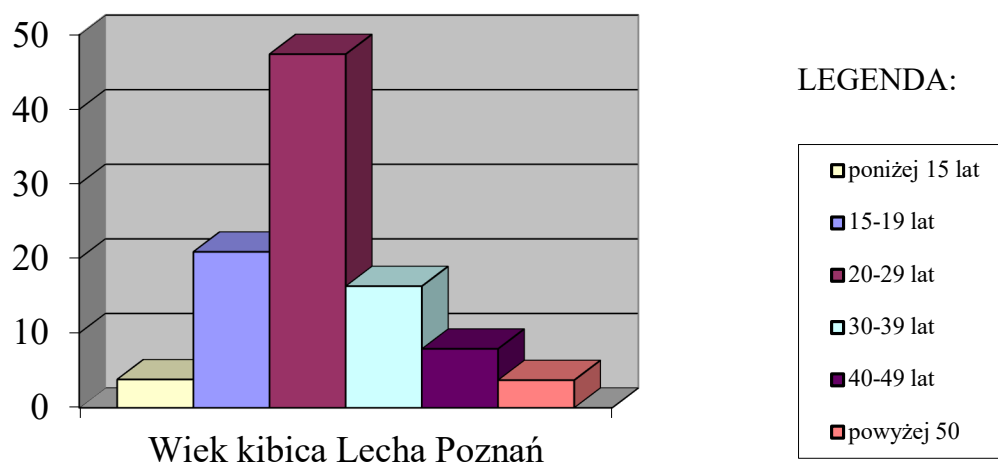
- wykorzystania nazwy klubu,
- wykorzystania herbu klubu,
- wykorzystania CI klubu,
- tworzenia linii produktów w oparciu o CI klubu,
- tworzenia linii produktów z wykorzystaniem wizerunku klubu.

Istotnym elementem zarządzania klubem piłkarskim jest rynek nabywców. Kibice poznańskiego Lecha stanowią jeden z trzech filarów wspierających przedsiębiorstwo KKS Lech Poznań S.A. Swoją obecnością (w ostatnich latach jedna z najliczniejszych widowni w kraju), dopingiem, jak również finansowym aspektem związanym z zakupem biletu, klubowych pamiątek, gadżetów itp., umożliwiają klubowi realizację wszystkich celów i wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa. W obliczu takiej sytuacji, sam klub również zobowiązuje się do zaspokajania ich potrzeb i nawiązania współpracy w celu rozwoju obojga. Lech Poznań przez wiele lat działał w kierunku zmiany oblicza kibiców Lecha, by w dalszym etapie nawiązać z nimi układy partnerskie i wspólnie przeżywać, urozmaicać i doskonalić widowisko sportowe oraz w dalszej perspektywie wizerunek klubu, którego częścią są oni sami. W tej chwili sytuacja jest podobna i o tyle łatwiejsza, że nie ma już potrzeby zmiany zachowań i oblicza rzeszy kibiców Lecha, bowiem są oni w pełni ukształtowaną, zorganizowaną i świadomą swojej obecności w „życiu” Lecha Poznań grupą ludzi. Kontynuowana jest, więc współpraca na dużą skalę i maksymalizacja zaspokajania potrzeb kibiców ze strony klubu. Bardzo ważnym krokiem poczynionym w tym celu jest określenie profilu kibica Lecha Poznań.

Po przeprowadzeniu badań rysuje się on następująco:

- Płeć: 87,4%- mężczyźni; 12,6%- kobiety
- Wiek: dominuje grupa w przedziale 20-39 lat.

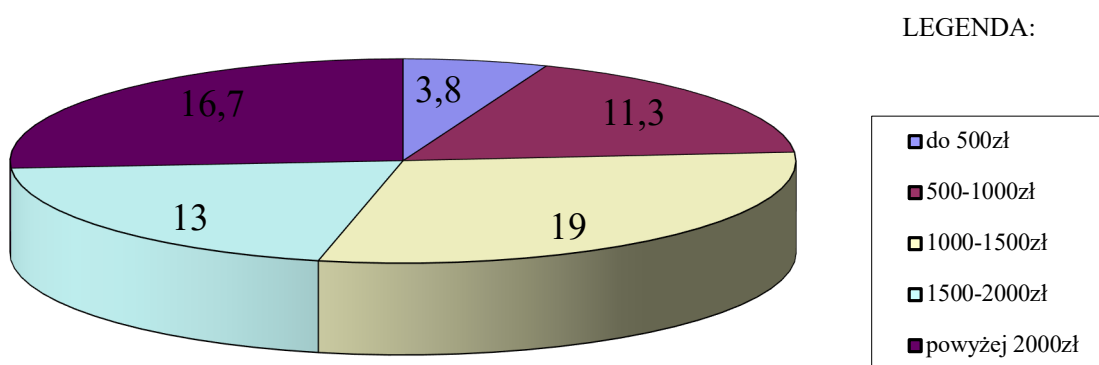
Wykres 3. Procentowy wykres wieku kibiców Lecha Poznań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie KKS Lech Poznań S.A.- profil kibica

- Wykształcenie: 49% kibiców Lecha posiada wykształcenie średnie, 23,2%- wyższe, 15,1%- podstawowe, natomiast 12,7% kibiców uczęszczających na mecze Lecha dysponuje wykształceniem zawodowym.
- Dochody:

Wykres 4. Dochody kibiców Lecha - ujęcie %



Źródło: Opracowanie własne na podstawie KKS Lech Poznań S.A.- profil kibica

- Miejsce zamieszkania: 84,6% kibiców poznańskiego Lecha mieszka w mieście, natomiast 15,4% z nich zamieszkuje wieś

Na bazie tych informacji, kontynuowana powinna być dalsza współpraca na linii klub-kibic. Ponadto dzięki segmentacji kibiców klub może bardziej efektywnie i zyskownie

zaspokajać potrzeby kibiców, w odpowiednim miejscu, czasie, cenie, dzięki odpowiednio wykwalifikowanej kadrze - czyli zgodnie z podstawowymi zasadami marketingu sportowego.

5.2. Rynek nabywców i dostawców

Głównym produktem oferowanym przez Lecha jest widowisko sportowe, które skierowane jest do najważniejszej grupy nabywców – kibiców będących użytkownikami indywidualnymi. Klub oferuje również szereg produktów dodatkowych przede wszystkim produkty merchandising'u stanowiące różnego rodzaju pamiątki klubowe. Zakup usługi, jaką jest mecz piłkarski wiąże się z zakupem biletu wstępu na stadion. W praktyce, kupując bilet umożliwiającą skorzystanie z usługi niematerialnej, klient otrzymuje dodatkowy produkt, którego zadaniem jest zapewnienie atrakcyjnego środowiska gry. Jest to np. kurtka w barwach klubowych, flagi klubowe, plakaty itp. Dla klubu duże znaczenie ma klient bezpośredni przychodzący na stadion. Jednak zmieniający się sposób komunikacji z rynkiem i rosnąca rola nowych technologii oraz mediów społecznościowych sprawiają, że klient pośredni często określany mianem biernego ma coraz większe znaczenie i generuje dodatkowe zyski dla klubu jako odbiorca reklam czy zwiększając zasięgi również w kontekście rosnącego rynku praw transmisyjnych.

Klub oferuje kibicom szeroką gamę usług posprzedażowych. Dotyczy to przede wszystkim informacji o klubie, które klient otrzymuje w wygodnej formie (informatorzy, obsługa SMS, newsletter klubowy, media społecznościowe). Ważną częścią jest obsługa klienta, która również jest częścią pakietu usług klubu. Dla klientów indywidualnych klub oferuje rabaty i zniżki na kolejne zakupy. Przykładowo, kupując abonament na sezon, klient kupuje go z 25% rabatem. Klienci instytucjonalni odgrywają ważną rolę na rynku konsumenckim. Klub przygotował dla nich różnorodne możliwości sponsoringowe i reklamowe. Jeżeli chodzi o udział procentowy w ogólnej liczbie klientów to 95% stanowią klienci indywidualni natomiast 5% stanowią klienci instytucjonalni. Wkład obu tych grup na przychody klubu jest różny.

Lech w polskiej lidze wyróżnia się w klasyfikacji na największą frekwencję na meczach. Najciekawsze spotkania z czołowymi zespołami takimi jak Legia Warszawa, Wisła Kraków przyciągają każdorazowo ponad 40 tys. widzów. Średnia frekwencja na meczach o mistrzostwo Ekstraklasy wynosiła, w sezonie 2017/2018, 20697 kibiców, co było najwyższym wynikiem na polskich stadionach. Dzięki dużej bazie fanów przychody ze sprzedaży biletów stanowią ważne źródło dochodu klubu, stanowiące około 20–25% całkowitego dochodu klubu. Bilety można nabyć w kasie klubu, punktach partnerskich oraz online.

Ważną grupę nabywców stanowią właściciele praw transmisyjnych, sponsorzy oraz partnerzy. Klub otrzymuje wpływy za transmisje telewizyjne z meczów. Ekstraklasa SA sprzedaje prawa bezpośrednio, co gwarantuje proporcjonalny podział środków. Zebrane w ten sposób pieniądze stanowią około 15% dochodów klubu.

Kolejnym źródłem przychodów jest obsługa klientów indywidualnych: sprzedaż produktów merchandising'u. Ze względu na dużą liczbę wiernych kibiców, zapotrzebowanie na pamiątki klubowe jest duże. Klub stworzył własną sieć sprzedaży gadżetów. Można je kupić w sklepach Lecha oraz sklepie internetowym: www.sklep.lechpoznan.pl. Dochody z tej działalności nie przekraczają 5 proc. ogółu dochodów, ale zdaniem zarządu w przyszłości będą znacznie wyższe i wyniosą około 10% całkowitego obrotu. Sport jest bardzo emocjonalny, a przy tym jest usługą nienamacalną. Dla kibica ważne jest również posiadanie materialnego przedmiotu, który będzie symbolizował jego więź z klubem. Aby jednak rozwinąć merchandising należy przede wszystkim stworzyć rozbudowaną sieć dystrybucji, nie tylko w Internecie.

Kolejnym elementem, który warto wykorzystać na rynku nabywców jest poszerzenie oferty o dodatkowe usługi dla klientów odwiedzających stadion. Dużą część zajmują w tym wpływy z biletów, ale ważną częścią są również wpływy z działalności dodatkowej na przykład z gastronomii. Podniesienie poziomu obsługi gastronomicznej wpłynie korzystnie na zadowolenie klientów oraz wygeneruje dla klubu dodatkowe przychody.

Ważną częścią działalności klubu jest rynek biznesowy. Lech stawia na pozyskiwanie sponsorów poprzez oferowanie pakietów sponsorskich wraz z usługami hospitality. Klub posiada także grono sponsorów tytularnych, którzy decydują się na zakup pakietów usług marketingowych.

Należy podkreślić, że bardzo często sponsorzy to również kibice Kolejorza. Pozyskiwanie strategicznych sponsorów jest zatem dla klubu bardzo ważne. Lech zwłaszcza przed fuzją klubów (przed rokiem 2006) stawiał na budowanie społeczności firm (ówczesna działalność Stowarzyszenia Lech Business Club) oraz pozyskiwanie grupy kilku lub kilkunastu sponsorów tytularnych.

W Polsce bardzo trudno jest znaleźć sponsora strategicznego. Przede wszystkim wymaga to ogromnych nakładów finansowych, na które stać tylko nieliczne polskie firmy. Poleganie na puli sponsorów zmniejsza ryzyko utraty dochodów w przypadku odejścia sponsora. Oczywiście ryzyko jest większe, jeśli klub opiera się głównie na kontrakcie ze sponsorem strategicznym. Pozostałe przychody klubu (10%) pochodzą z dodatkowych działalności klubu między innymi z transferów zawodników oraz z tytułu najmu i dzierżawy mających związek z piłką nożną.

Lech jest bardzo aktywny na rynku konsumenckim. Podstawą budowania partnerstwa powinna być relacja z wiernymi fanami. Lech powinien jednak w większym stopniu skoncentrować się na innych segmentach rynku i zwiększyć popyt zakupowy wśród nowych grup docelowych.

Przy użyciu odpowiednich środków marketingowych powinien podnosić lojalności swoich klientów i wprowadzać ich na coraz wyższe szczeble drabiny lojalności. Ważnym segmentem, o który warto walczyć jest segment rodzin z dziećmi. Lech postanowił utworzyć sektor rodzinny. Klub mógłby aktywniej promować swój produkt, jakim jest widowisko sportowe w różnych segmentach. Chodzi tu przede wszystkim o różnicowanie kanałów komunikacji, po to aby lepiej docierać do wyznaczonego odbiorcy. Reklama radiowa może być skuteczna, jeżeli skierowana jest do wyznaczonego segmentu. Aktywność klubu w mediach społecznościowych to obowiązkowy sposób docierania do ludzi młodych, pokolenia millenialsów czy pokolenia Y, a nawet kolejnych. Aby jednak zachęcić całe rodziny wraz z dziećmi do przyjscia na mecz można skorzystać z bardziej skutecznych, bezpośrednich kanałów komunikacji. W tym też celu piłkarze Lecha odwiedzają regularnie przedszkola, szkoły zachęcając do wizyt na stadionie przy ul. Bułgarskiej. Aby dorównać do czołowych klubów europejskich Lech ma jeszcze przed sobą długą drogę do pokonania, zwłaszcza w kontekście zmian zachowań niektórych grup kibicowskich wpływających na wizerunek i postrzeganie marki.

Z rozmów z zarządem Lecha wynika, że współpracują z grupą około dziesięciu stałych dostawców. Głównym celem firmy w relacjach z dostawcami jest długoterminowa i ścisła współpraca, która owocuje m.in. wysoką jakością dostaw i zoptymalizowanymi produktami. Klub sportowy często wykorzystuje również kontakty nieformalne. Strategiczni dostawcy Lecha to przede wszystkim dostawcy sprzętu portowego. Do sezonu 2017/2018 marką była Nike, następnie włoska firma Macron. W wyborze dostawcy uczestniczy Dział Sportu Lecha, a sam sprzęt zyskuje akceptacje zawodników.

Klub oferuje przede wszystkim nośniki reklamy, co dla dostawców jest korzystnym rozwiązaniem. Ważnym elementem w kontaktach z dostawcami jest fakt, że sukcesy sportowe klubu wpływają na wzajemne relacje, w tym na uzyskanie lepszych warunków współpracy.

Dostawcy utożsamiają się z klubem, kibicując Lechowi i częstym zjawiskiem staje się sponsorowanie klubu przez firmy współpracujące. Klub oferuje dostawcom również pakiety hospitality. Czasami dostawca kupuje pakiet usług marketingowych i zostaje sponsorem Lecha.

Kolejną ważną grupą dostawców są dostawcy produktów handlowych. Lech zleca wyspecjalizowanym firmom produkcję pamiątek klubowych. Głównymi formami rozliczeń

z dostawcami są płatności gotówkowe (70%) oraz umowy barterowe, które stanowią około 30% wszystkich rozliczeń. Umowa wymiany jest jedną z możliwości zakupu produktów niezbędnych do działalności. Ważnym aspektem w relacji z dostawcami jest to, że sukces sportowy klubu może wpłynąć na relację, w tym na osiągnięcie lepszych warunków.

Kierownictwo pozytywnie ocenia współpracę z dostawcami i jako ewentualny element zmiany ustala warunki płatności i rozliczeń. W przeszłości spółka borykała się z problemami związanymi z płynnością finansową. Lech otrzymuje od dostawców odpowiednio dostosowane do swoich potrzeb produkty, które posiadają wymaganą jakość. Wzajemna współpraca klubu i jego dostawców zacieśniona jest poprzez ewentualne umowy sponsoringowe. Zdarza się bowiem tak, że dostawcy Lecha są jednocześnie sponsorami i wspierają finansowo poznański klub, a ponadto utożsamiają się z klubem śledząc jego sportowe rezultaty. Dochodzi zatem do sytuacji, w której dostawca jest jednocześnie nabywcą, co w kontekście zarządzania jest niezwykle ważnym i niespotykanym w innych branżach ogniwem. Zarządzanie i budowanie relacji w tym wypadku stanowi klucz do dalszego rozwoju i zwiększania przychodów.

Problem konkurencji w organizacji sportowej jest bardzo złożony. Klub piłkarski ma wielu rywali na rynku. Bierze udział w różnych rozgrywkach, dlatego rywalizacja sportowa jest integralną częścią jego działalności. Dla organizacji sportowych ważny jest wynik meczu dwóch drużyn, punkty w tabeli oraz zdobywca mistrzostwa Ekstraklasy lub innych trofeów. Dobre wyniki pomagają odnieść sukces na rynku, zwiększyć liczbę obserwujących i mieć pozytywny wpływ na zyski. Zdaniem kierownictwa pole konkurencji wpływa przede wszystkim na produkt, tj. wizerunek i wyniki, ale także na liczbę klientów i ich lojalność wobec marki. Kluby konkurują także szeroką gamą produktów i gadżetów promocyjnych. Sponsoring to także środowisko konkurencyjne. Dobre wyniki sportowe przyciągają rzesze kibiców, a ci z kolei pozwalają na pozyskiwanie sponsorów. Lech nie traci znaczących partnerów na rzecz żadnego ze swoich konkurentów. Spółka monitoruje działania konkurencji. Za to zadanie odpowiedzialny jest zarówno Dział Marketingu jak i Dział Sportu (w zakresie poziomu sportowego konkurencji). Monitorując konkurencję, udało nam się poprawić wyniki firmy. Podjęto konkretne decyzje i opracowano plan działania. Strategię konkurencji definiuje się jako próbę wdrożenia sprawdzonych rozwiązań, z których korzystali w przeszłości konkurenci. Obejmuje to na przykład nowe ulepszone produkty, strategie cenowe i inne aspekty marketingowe. Kibice zgodnie uznali, że głównym przeciwnikiem Lecha jest Legia Warszawa. Dotyczy to jednak zawodów sportowych. Dla działalności klubowej istotna jest także konkurencja z podobnymi firmami. Kierownictwo klasyfikuje strategię konkurencyjności jako

dążenie do wdrożenia sprawdzonych rozwiązań. Należy jednak pamiętać, że liga bacznie monitoruje działalność poznańskiego klubu.

Lech dużo się uczy i czerpie dobre oraz sprawdzone rozwiązania na zasadzie benchmarku z zagranicznych klubów, które później stara się implementować na polskim gruncie. Lech konkuruje również o konsumenta z innymi formami rozrywki oraz klubami z Poznania i Wielkopolski.

KKS Lech Poznań zatrudnia około 100 osób w różnych działach, m.in. w dziale sportu, sprzedaży, administracji i marketingu. Kierownictwo uważa, że morale pracowników jest nieistotnym czynnikiem sukcesu firmy. Pracownicy znają cele, misję i strategię firmy w poszczególnych obszarach działalności biznesowej, a także przyczyny podejmowania ważnych decyzji. W Lechu częstym zjawiskiem są konflikty pomiędzy pracownikami poszczególnych działów, zwłaszcza jeśli chodzi o współpracę działu sportowego z marketingiem oraz zaangażowanie zawodników w różne akcje społeczne i marketingowe. Jednak to przede wszystkim zawodnicy kształtują produkt i decydują o sukcesie sportowym drużyny. Trener to również ważna osoba. Jego zadaniem jest odpowiednie przygotowanie zawodników do gry, dobór strategii i przypisanie ról na boisku. Odpowiada przed zarządem klubu za wyniki i prezentowany poziom. W klubie pracują profesjonalni zawodnicy i trenerzy. W Lechu funkcjonuje również program szkolenia młodzieży. Wielu absolwentów klubu trafia do pierwszego składu. Obecnie w Lechu utworzonych jest kilkanaście profesjonalnych zespołów młodzieżowych skoszarowanych głównie we Wronkach, czyli głównej bazie szkoleniowej klubu.

Istotne znaczenie ma analiza rynku podmiotów wpływowych. Prowadzenie biznesu, jakim jest klub piłkarski wymaga współpracy z wieloma wpływowymi instytucjami. Jak wskazują badania zawarcie jakiejkolwiek transakcji uzależnione jest od uzyskania licencji lub specjalnego pozwolenia. Pierwszą taką instytucją jest Polski Związek Piłki Nożnej, który jak pozostałe kluby grające w najwyższej klasie rozgrywkowej jest udziałowcem specjalnie powołanej spółki Ekstraklasa SA do zarządzania rozgrywkami. Polski Związek Piłki Nożnej nadaje klubom licencje uprawniające je do udziału w rozgrywkach najwyższej klasy rozgrywkowej oraz rozgrywkach UEFA. System Licencyjny oraz Podręcznik Licencyjny PZPN funkcjonują na podstawie art. 13. ust. 1. pkt. 1. i 2. Ustawy o Sporcie, Statutu PZPN oraz Zasad Licencjonowania Klubów oraz Finansowego Fair Play UEFA (UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations)¹⁶⁴. Dokument wydawany jest tylko na jeden rok i dotyczy

¹⁶⁴ Podręcznik licencyjny PZPN na sezon 2018/2019

następnego sezonu. Klub musi starać się o licencję na każdy sezon. Związek wymaga również dostarczenia stosownych dokumentów, bilansu oraz rachunku zysków i strat za rok poprzedni. Przyznanie licencji to specjalna procedura. Aby otrzymać licencję klub musi spełniać określone kryteria, które podzielone zostały na:

- Kryteria sportowe, do których należy między innymi posiadanie zatwierdzonego programu szkolenia młodzieży, zatrudnianie trenerów z uprawnieniami oraz rozwijanie zasad fair-play.
- Kryteria dotyczące infrastruktury, które zapewnić mają przede wszystkim jednakowe standardy obiektów sportowych, bezpieczne i przyjazne otoczenie dla widzów przychodzących na rozgrywki, umożliwić pracę na obiekcie przedstawicielom mediów oraz zapewnić zawodnikom obiekty treningowe. Najważniejsze ustalenia w tej grupie dotyczą stadionu. Stadion musi posiadać certyfikat od odpowiednich organów lokalnych, zapewnić na nim bezpieczeństwo, drogę ewakuacji, pomieszczenia kontrolne, odpowiednią pojemność, oświetlenie, odpowiednie urządzenia dla przedstawicieli mediów, pokój do kontroli antydopingowej oraz wiele innych warunków dokładnie sprecyzowanych w Podręczniku Licencyjnym PZPN.
- Kryteria dotyczące personelu i administracji, które są dla klubu swojego rodzaju sugestią o korzystaniu ze wsparcia specjalistów z różnych dziedzin gospodarki. Klub powinien dysponować wykształconą i wykwalifikowaną kadrą posiadającą fachową wiedzę i doświadczenie. PZPN określa również sugerowaną strukturę administracyjną klubu.
- Kryteria prawne, które określają niezbędne dokumenty prawne, jakie musi posiadać klub ubiegający się o licencję. Chodzi tu między innymi o statut klubu, członkostwo w PZPN, wyciąg z Krajowego Rejestru Sądowego i inne.
- Kryteria finansowe stanowiące chyba grupę najliczniejszą. Mają one na celu zwiększenie wiarygodności klubów i przejrzystości prowadzonej działalności. Kluby muszą przedstawiać sprawozdania finansowe zgodnie z obowiązującą Ustawą o Rachunkowości, które zawierać mają specyficzne dla piłki nożnej informacje.

Przyznawanie licencji jest dla klubu procesem złożonym i wymaga stosowania dużej staranności. Bez licencji PZPN klub nie może organizować rozgrywek a tym samym oferować widowiska swoim klientom. Jest więc ona koniecznością. Wymogi licencyjne i związane z nimi regulacje Polskiego Związku Piłki Nożnej i innych lig europejskich to główne kwestie polityczne i prawne związane z ochroną środowiska. Klimat gospodarczy jest jednym ze

stabilniejszych czynników. Możemy spodziewać się poprawy opodatkowania klubów sportowych i intensywnych działań w celu pozyskania nowych klientów - sponsorów.

Regulacje stosowane przez Ministerstwo Sportu mają charakter pośredni i bezpośredni. Zazwyczaj nie dotyczą codziennej działalności klubu, ale mogą być związane z dotacjami np. związanymi z rozbudową infrastruktury sportowej lub szkoleniem dzieci.

Ważnym podmiotem rzutującym na działalność Lecha jest z pewnością samorząd lokalny. Od wielu lat współpraca klubu z władzami miasta jest rozwijana. Dużym ryzykiem jest związywanie się klubu i popieranie tylko jednej opcji politycznej. Przełomowym momentem w budowaniu relacji było poparcie w wyborach samorządowych wieloletniego prezydenta Ryszarda Grobelnego, który przez wiele lat wspierał klub, przyczyniła się do podpisania niezwykle atrakcyjnej umowy najmu stadionu przez spółkę zależną od KKS Lech Poznań. Z drugiej strony ewidentna krytyka, jak się okazało zwycięzcy w drugiej turze, obecnego prezydenta Jaśkowiaka ma wpływ na obecne relacje. W przeszłości działacze wykorzystywali kontakty w świecie politycznym, jak i prawnym, o czym świadczą różne możliwe scenariusze. Należy przeanalizować powyższe obszary i przeprowadzić odpowiednie badania. W obu obszarach najbardziej prawdopodobny scenariusz zakłada dominację zagrożeń, co wskazuje, że jest to obszar niekorzystny dla funkcjonowania klubu, szczególnie pod względem kosztów badań i rozwoju oraz wymogów licencyjnych. Wyraźna różnica między scenariuszami optymistycznymi i pesymistycznymi pokazuje ważną rolę stowarzyszeń na polu politycznym i prawnym. Świetne możliwości rozwoju widać w kontekście praw do transmisji, które Ekstraklasa SA sprzedaje za coraz większe sumy pieniędzy. Częste spotkania z politykami, zarówno z lewej jak i prawej strony sceny politycznej, miały na celu przedstawienie siły oddziaływania społecznego Lecha Poznań, bo nie ma co ukrywać, że kibice stanowią również elektorat. Choć sport to jedna z tych dziedzin naszego życia, która zdecydowanie musi ostrożnie podchodzić do polityki. Tutaj liczą się konkrety, a nie przynależność do poszczególnych frakcji politycznych. Udało się wytworzyć pewną zależność: Lech Poznań jest potrzebny radnym i politykom, a politycy Lechowi. Najpopularniejszy klub regionu jest bardzo ważny dla rozwoju miasta i dla jego promocji. Kibiców nie brakuje także wśród elity miasta, o czym zresztą można się przekonać obserwując na stadionie przy ulicy Bułgarskiej wypełnioną trybunę dla VIP-ów zwłaszcza przed wyborami samorządowymi lub parlamentarnymi. W stosunkach z miastem ważne są obopólne korzyści. Lech jako najbardziej popularny klub w regionie promuje Poznań, a miasto pomaga w rozwoju klubu. Lech jest również ważnym podmiotem na mapie gospodarczej miasta i biorąc pod uwagę blisko 100 lat

historii, Lech jest swojego rodzaju symbolem Poznania. Ścisła współpraca klubu i miasta przynosi bardzo wymierne korzyści zarówno dla mieszkańców jak i kibiców.

Rynek podmiotów opiniotwórczych posiada w biznesie sportowym coraz większe znaczenie. Zakres podmiotów zaangażowanych w tworzenie opinii jest charakterystyczny dla każdej branży. W sportach widza problem rozszerzania opinii o danej organizacji jest szczególnie ważny. Może mieć ona wpływ na postrzeganie firmy przez nabywców, a sport pamiętajmy jest usługą, w której duże znaczenie mają emocje kibiców. Podczas przeprowadzonego wywiadu działacze Lecha jako główne podmioty opiniotwórcze, które w wysokim stopniu tworzą wizerunek klubu, wskazali nabywców, media, sponsorów oraz samorząd lokalny. Umiarkowany wpływ mają natomiast pracownicy, dostawcy oraz osoby prywatne, nie będące jednak bezpośrednimi klientami firmy. Zarówno Prezydent Poznania jak i Radni Miasta są zdania, że Lech jest ważnym ośrodkiem promującym rozwój miasta oraz ważnym podmiotem na mapie gospodarczej Wielkopolski. Za kontakty z podmiotami opiniotwórczymi oraz mediami społecznościowymi odpowiedzialny jest Dział Marketingu Lecha Poznań. Lech ma szerokie możliwości dotarcia do tych ludzi, propagując wsparcie przez określony podmiot drużyny, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu sympatii dla produktów i usług sponsorów. Duża uwaga poświęcona jest organizacji konferencji prasowych zarówno przed i po meczu. Przygotowana strona internetowa oraz social media cieszą się olbrzymim zainteresowaniem. Działania te mające na celu wpłynąć na poprawę współpracy z mediami, zaowocowały konkretnymi efektami:

– Współpraca z mediami:

- Stacjami radiowymi: Radio ESKA, Radio Poznań.
- Współpraca z telewizją kablową WTK – jest to umowa barterowa, której najważniejszym ustaleniem było stworzenie kanału Lech TV.
- Jedna z najatrakcyjniejszych stron internetowych wśród wszystkich klubów w Polsce, www.lechpoznan.pl. W serwisie klubowym znajdują się wszystkie bieżące informacje o Lechu, wyniki spotkań, przeprowadzane są relacje z meczów. Ważną częścią serwisu jest także forum dyskusyjne, na którym fani mogą nie tylko wymieniać się opiniami, ale także proponować rozwiązania i nowe pomysły.

– Wydawanie programów meczowych.

Trzeba zgodzić się z mottem, że dziennikarz jest najważniejszym klientem. Jego artykuł kreuje opinię publiczną. Dlatego bardzo ważne jest organizowanie konferencji prasowej przed i po

każdym meczu oraz utrzymywanie dobrych relacji z mediami. Dobrym pomysłem jest także poproszenie zawodników i trenerów, aby ochotniczo zgodzili się na wywiady i komentarze lub mieli to uwzględnione w kontraktach. Często jeden nierozważny artykuł może zniszczyć pracę wszystkich departamentów klubu i odbić się szerokim echem w całym kraju.

Wysyłając notatkę prasową, klub powinien być przygotowany na dwa rodzaje działań: podtrzymanie zainteresowania dziennikarza konkretną informacją zawartą w niej – co w konsekwencji prowadzi do publikacji artykułu lub emisji materiału na antenie – i nawiązanie trwałej współpracy z dziennikarzami, którzy po raz pierwszy skontaktują się z klubem. Działania na rynku podmiotów opiniotwórczych to przede wszystkim utrzymywanie kontaktów z mediami. Za kontakty z mediami odpowiedzialny jest rzecznik prasowy. Lech dzięki zbudowanej silnej pozycji nie ma problemu z obecności w mediach, zarzuty mogą pojawić się co do jakości i wydźwięku artykułów.

Znakiem rozpoznawczym Lecha w relacjach z klientami jest wysoki poziom lojalności i długoterminowe przywiązanie do klubu. Takie sytuacje wynikają z powtarzających się transakcji i wzrostu liczby widzów na stadionie. Klub powinien budować portfolio klientów partnerów, z którymi będzie rozwijał szerokie relacje i zbierał o nich informacje i stara się jeszcze lepiej dostosowywać ofertę do ich potrzeb. Zdaniem zarządu, insiderzy firmy mają 15% wpływu na klub.

Postulatem koncepcji partnerskiej jest działanie każdego z pracowników klubu zgodnie z misją i strategią firmy. Założenie to może być spełnione przy efektywnym systemie szkoleń i motywacji w firmie. Ważne jest również stworzenie osobnego systemu zarządzania kadrami dla działu sportowego i działu administracji klubu. W przypadku klubu sportowego trudnym obszarem do zarządzania jest wpływ wewnętrznej polityki na odbiór opinii publicznej dotyczy to zwłaszcza trenerów i zawodników pierwszej drużyny.

Rynek dostawców ma nieco mniejszy, bo dziesięcioprocentowy wpływ na sukces klubu. Koncepcja marketingu partnerskiego wymaga od firm nowego spojrzenia na dostawcę. Nie ma to już być podmiot, od którego należy uzyskać jak najbardziej korzystną cenę. Liczy się przede wszystkim trwałość współpracy, pozyskanie kilkunastu sprawdzonych dostawców. Taka współpraca owocuje osiągnięciem maksymalnej optymalizacji i dostosowania produktu dla specyficznych potrzeb klubu. Podobnie do rynku dostawców, rynek podmiotów opiniotwórczych ma według kierownictwa dziesięcioprocentowy wpływ na przedsiębiorstwo. Zgodnie z wymaganiami marketingu partnerskiego firma określiła, jakie podmioty należą do wyżej wymienionej grupy. Lech stworzył również sformalizowany system kontaktów z mediami dzięki czemu informacja o działalności klubu jest aktualna oraz łatwo dostępna dla

nabywców. Również na 10% ocenia kierownictwo wagę rynku podmiotów wpływowych. Przedsiębiorstwa tworzące strategię dla tego rynku powinny najpierw dokładnie zidentyfikować podmioty mające wpływ na firmę i określić siłę tego wpływu. Kolejnym krokiem jest stworzenie i wdrożenie sformalizowanego planu działania na rynku podmiotów wpływowych, co dla organizacji sportowej jest szczególnie ważne.

Podobnie został, w opinii kierownictwa, wyznaczony wpływ konkurencji na działalność klubu. Przyczynia się on w 10% do sukcesu klubu. Koncepcja marketingu partnerskiego wymaga od przedsiębiorstw kreujących swoje strategię wobec konkurentów, aby nie ograniczały się wyłącznie do walki z nimi. Duże znaczenie ma tutaj stosowany benchmarking, czyli naśladowanie konkurentów i próby implementacji sprawdzonych przez nich rozwiązań na własnym gruncie. Według kierownictwa rynek pracy ma znikomy wpływ na sukces rynkowy. Zarząd ocenia jego wielkość na 5%. Lech posiada system rekrutacji, a przy pozyskiwaniu zawodników korzysta z pomocy specjalistów.

5.3. Pięć sił Portera – analiza atrakcyjności strukturalnej segmentu i analiza SWOT

Sektor, w jakim działa Lech Poznań to sektor profesjonalnej polskiej piłki nożnej. Pewne zagadnienia dotyczące Pięciu sił Portera zostały szeroko omówione we wcześniejszych rozdziałach.

Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora to:

- rywalizacja wewnątrz sektora,
- siła przetargowa nabywców,
- siła przetargowa dostawców,
- groźba pojawienia się nowych produktów,
- groźba pojawienia się substytutów.

Przedsiębiorstwo sportowe musi liczyć się z zagrożeniami ze strony silnych konkurentów wewnątrz segmentu. Rywalizacja sportowa między klubami toczy się przez cały sezon i zagrożenie ze strony najsilniejszych klubów jest ciągłe. Kluby rywalizują ponadto w zakresie frekwencji na stadionie. W tej klasyfikacji Lech Poznań w ostatnich kilkunastu latach jest w czołówce ekstraklasowych klubów. W przypadku danej dyscypliny sportu, ciągle rozwijającej się organizacyjnie, nie można mówić o rywalizacji i konkurowaniu w zakresie organizacji i zarządzania, gdyż tylko współpraca pomiędzy klubami piłkarskimi może przyczynić się do sukcesów polskiej piłki oraz podniesienia poziomu. Przedsiębiorstwo sportowe musi liczyć się także z zagrożeniami związanymi z wejściem na rynek nowych konkurentów. Położenie oraz sytuacja klubu w Wielkopolsce wydaje się nie zagrożona. Zbyt

wysokie koszty rozpoczęcia działalności w tej dziedzinie oraz uregulowania prawne sprawiają, że wejście na rynek nowego, silnego klubu piłkarskiego rywalizującego w najwyższej klasie rozgrywek jest bardzo utrudnione. Jednak w ostatnich latach stabilizuje się sytuacja organizacyjna w klubie Warta Poznań, która awansowała do najwyższej klasy rozgrywek. Innym problemem jest zagrożenie produktami substytucyjnymi. W Poznaniu jest bardzo duże zapotrzebowanie na sport na najwyższym krajowym poziomie. Pod koniec lat 90-tych poznański sport profesjonalny znacznie podupadł, kolejne degradacje odczuły takie zespoły jak: kobieca koszykówka (Olimpia, AZS), męska koszykówka (klub z wspaniałą historią Lech), piłka nożna (Olimpia, Warta), amatorski boks (rozpad Olimpii) oraz tenis stołowy (SAN). W ostatnich latach widać wyraźny postęp organizacyjny w grach zespołowych. Jednak żadna dyscyplina ani klub nie cieszą się taką popularnością jak mecze Lecha Poznań, dlatego ciężko rozważać wpływ substytutów. Ponadto współpraca z miastem jak i POSiR-em sprawia, że jakiegokolwiek terminy imprez na dużą skalę nie pokrywają się z meczami Lecha. Wśród innych substytutów należy wymienić: kina, wpływ mediów społecznościowych, uprawianie innych dyscyplin sportu oraz rekreacja na Malcie.

Tabela 23. Analiza SWOT

WEWNĘTRZNE	Mocne strony				Słabe strony			
	ATUTY(Strengths)				SŁABOŚCI(Weaknesses)			
	lista czynników	Waga	Ocena	Wynik	lista czynników	Waga	Ocena	Wynik
	Stadion i lokalizacja.	0,02	4	0,08	Wydatki na firmy zewnętrzne w obszarze marketingu i zarządzania obiektem	0,05	-2	-0,1
	Silna marka, Lech Poznań symbol Wielkopolski, bogata historia (nazwa klubu, herb). Duża popularność i zainteresowanie w Wielkopolsce.	0,2	5	1	Starcie dwóch systemów zarządzania firmą (holding kontra zarządzanie organizacją sportową).	0,09	-2	-0,18
	Dobrze rozbudowane klubowe media, (szybkość przepływu informacji - wykorzystanie na	0,03	4	0,12	Wpływ środowisk kibicowskich na zarządzanie klubem i jego wizerunek.	0,08	-3	-0,24

szeroką skalę nowych sposobów komunikacji: Internet, SMS, media społecznościowe).								
Praca z zespołami młodzieżowymi, rozwój młodych talentów. Dobrze wykwalifikowani trenerzy grup młodzieżowych.	0,08	5	0,4	Brak sprawnego wewnętrznego systemu organizacji pracy.	0,08	-3	-0,24	
Lobbing wśród polityków oraz właścicieli firm (zdolności socjotechniczne kadry zarządzającej).	0,05	3	0,15	Brak konkretnego planu marketingowego. Marketing nie wie o wszystkich decyzjach zarządu dot. marketingu.	0,05	-2	-0,1	
Współpraca z mediami.	0,06	2	0,12	Brak zrozumienia pomiędzy działami marketingu i sportu.	0,1	-4	-0,4	
Dobry wizerunek klubu, złamanie stereotypu "niebezpiecznego stadionu".	0,09	3	0,27	Brak spektakularnych sukcesów drużyny w ostatnich kilku latach.	0,2	-5	-1	
Współpraca klubu z kibicami przy organizacji oprav meczów.	0,03	4	0,12	Opóźnienia w płatnościach dla dostawców (merchandising)	0,04	-3	-0,12	
Wykorzystywanie wizerunku piłkarzy w celach marketingowych.	0,1	2	0,2	Brak spójnej polityki wprowadzania młodych zawodników do pierwszej drużyny (każdy nowy trener wdraża swoją koncepcję).	0,01	-3	-0,03	
Dobrze przygotowana oferta reklamowa.	0,03	3	0,09	Wpływ środowisk kibicowskich na organizację w dniu meczu.	0,04	-3	-0,12	
Dobra dystrybucja oraz sprzedaż biletów/karnetów i gadżetów na stałym poziomie.	0,02	3	0,06	Brak strategii medialnej, brak spójnych działań w obrębie PR.	0,07	-3	-0,21	

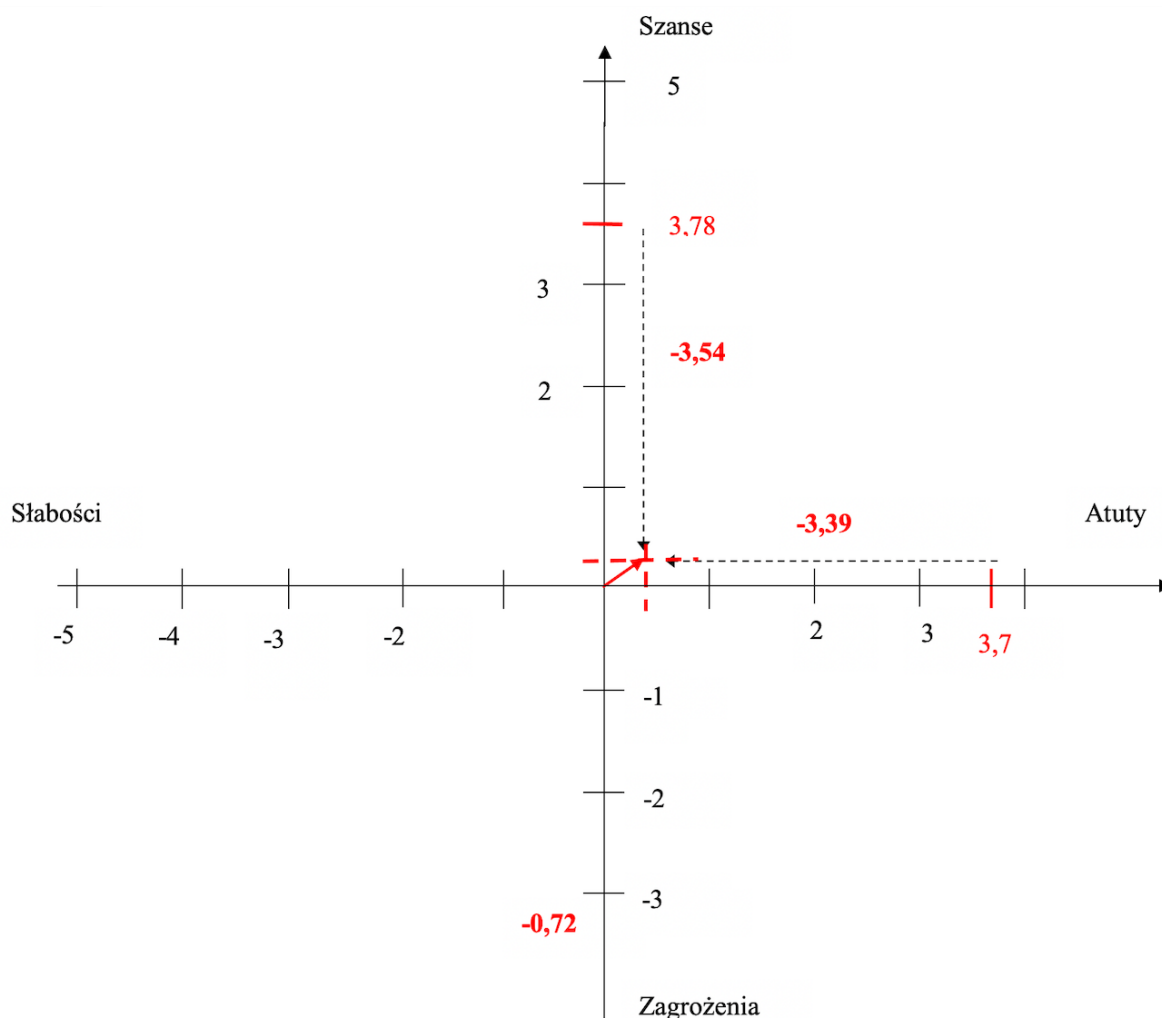
Zdolność do pozyskiwania środków finansowych (sponsory, Urząd Miasta, Rada Ministrów).	0,03	3	0,09	Pozyskiwanie sponsorów.	0,08	-4	-0,32
Wsparcie finansowe i merytoryczne głównego inwestora oraz holdingu Amica SA.	0,05	4	0,2	Zaangażowanie polityczne w wybory prezydenckie.	0,06	-3	-0,18
Wykorzystanie nowych technologii w rozwoju klubu.	0,04	4	0,16	Brak oferty dla małych i średnich przedsiębiorstw.	0,05	-3	-0,15
Klubowa telewizja LechTV.	0,01	4	0,04				
CRM - system zarządzania relacjami z klientami.	0,01	2	0,02				
Forma prawna klubu spółka akcyjna (kontrola finansów).	0,02	4	0,08				
Baza sportowa Wronki-Popowo.	0,04	4	0,16				
Wejście w nowe obszary działalności nie związane z piłką. "rozszerzanie marki" (koncerty, muzyka...)	0,02	3	0,06				
Rozwój merchandisingu (sklepy, dystrybucja, asortyment).	0,07	4	0,28				
Suma	1		3,7		1		-3,39
SZANSE <i>(Opportunities)</i>				ZAGROŻENIA <i>(Threats)</i>			

ZEWNETRZNE	Możliwości rozwoju współpracy z mniejszymi miejscowościami w Wielkopolsce (skupiskami kibiców Lecha np. Oborniki, Września).	0,2	4	0,8	Polska piłka kojarzona z niezgodnym z prawem zachowaniem kibiców - "stereotyp niebezpiecznego stadionu".	0,1	-4	-0,4
	Napływ kapitału zewnętrznego (inwestorzy, sponsorzy).	0,03	2	0,06	Brak uregulowań prawnych ułatwiających pozyskiwanie środków zewnętrznych przez kluby sportowe (np. ulgi podatkowe).	0,1	-3	-0,3
	Zapotrzebowanie w regionie na sport na wysokim poziomie.	0,06	1	0,06	Brak współpracy wszystkich klubów piłkarskich w kraju.	0,1	-2	-0,2
	Niewykorzystane możliwości związane ze sponsoringiem sportowym w Poznaniu oraz Wielkopolsce.	0,08	5	0,4	Brak spójnej koncepcji na rozwój polskiej piłki (brak współpracy pomiędzy Ekstraklasą SA a PZPN).	0,1	-5	-0,5
	Przywiązanie kibiców do klubu, identyfikacja z jego nazwą, symbolami.	0,09	2	0,18	Ryzyko współpracy z POSIR-em i Miastem ze względu na kadencyjność władz.	0,08	-4	-0,32
	Duże zainteresowanie mediów.	0,08	5	0,4	Dominacja sponsoringu biznesowego i politycznego.	0,05	-1	-0,05
	Szeroki przedział wiekowy kibiców - klientów. Znikomy wpływ struktury demograficznej na rozwój klubu.	0,1	5	0,5	Duża rola mediów w kreowaniu wizerunku polskich klubów i polskiego sportu.	0,1	-4	-0,4
	Brak substytutów w Poznaniu o podobnej skali zainteresowania.	0,08	5	0,4	Wpływ menedżerów na decyzje o zmianie klubu zwłaszcza młodych piłkarzy (wychowanków).	0,05	-2	-0,1
	Ciągle duże możliwości w dywersyfikacji wyrobów i usług.	0,1	5	0,5	Wymogi licencyjne.	0,07	-4	-0,28

Utrzymywanie kontaktów z zagranicznymi klubami.	0,03	4	0,12	Brak wspólnych, spójnych akcji Ekstraklasy SA promujących piłkę nożną.	0,03	-3	-0,09
Renegocjacje umów o prawa telewizyjne i sponsora ligi.	0,03	4	0,12	Awans drużyny Warta Poznań do Ekstraklasy.	0,04	-3	-0,12
Zmiana wizerunku klubu w świecie biznesu i polityki (silny podmiot gospodarczy z dużą grupą klientów).	0,06	3	0,18	Rozwój żużla w Poznaniu (kibice raczej przyjezdni).	0,02	-2	-0,04
Wykorzystanie przez firmy sportu jako nośnika promocji.	0,06	1	0,06	Nowe pokolenie kibiców "Y" oraz pokolenie dorastające w świecie mediów społecznościowych.	0,1	-5	-0,5
				Rozwój innych, konkurencyjnych form rozrywki (centra handlowe, koncerty).	0,06	-4	-0,24
Suma	1		3,78		1		-3,54

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 5. Analiza SWOT



Źródło: Opracowanie własne.

Jak można zauważyć duży wpływ na ostateczny kształt analizy SWOT miały czynniki bezpośrednio związane z kibicami, co podkreśla ważność konsumenta sportowego w procesie ustalania strategicznych kierunków rozwoju klubu. Z przeprowadzonej analizy wynika, że dla dalszej działalności klubu najlepszą strategią wydaje się maxi-maxi, cechująca się przewagą silnych stron nad słabościami, ale jednocześnie znacznymi szansami, które tworzy otoczenie. Strategia polega na maksymalnym wykorzystaniu szans i mocnych stron, aby się dynamicznie rozwijać. Klub powinien lepiej wykorzystać szanse pojawiające się w otoczeniu poprzez np. współpracę z innymi firmami, które pomogą jej wyeliminować niedociągnięcia wewnętrzne, np. poprawa kanałów dystrybucji czy komunikacja z nowym pokoleniem konsumentów. Należy zwiększać stopień użycia tych atutów w sprzyjających warunkach otoczenia. Kluczem do sukcesu jest silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój. Udział rynkowy Lecha w regionie Wielkopolski jest niepodważalny i zasadnym wydaje się

zastosowanie przez klub strategii rynkowego lidera w kategorii frekwencji na stadionie. W obecnej sytuacji należy postawić na szybki rozwój przy wykorzystaniu wydajnych i skutecznych taktyk marketingowych, które mają doprowadzić do osiągnięcia założonych celów. Przy dość silnej pozycji konkurencyjnej i atrakcyjnym rynku zalecana jest ekspansja rynkowa oraz penetracja, w tym między innymi: maksymalizacja zysku w długim okresie czasu; inwestowanie w rozwój asortymentu; intensywna dystrybucja; promocja i działania komunikacyjne w celu poprawy wizerunku, zwiększenie sprzedaży tych samych produktów dotychczasowym klientom oraz tym, którzy jeszcze nie kupują (nowe pokolenie kibiców). Dobrze przeprowadzona analiza SWOT znacznie zmniejsza ryzyko działania firmy, zapewniając jej jednocześnie najbardziej optymalny z wielu punktów widzenia kierunek rozwoju.

ROZDZIAŁ 6. MODEL ZARZĄDZANIA KLUBEM A TWORZENIE POTENCJAŁU ODBIORCY PRODUKTU SPORTOWEGO

W niniejszym rozdziale zaprezentowany zostanie projekt referencyjnego modelu zarządzania klubem piłkarskim, na bazie doświadczeń wieloletniej pracy autora w Lechu Poznań oraz realizowanego projektu badawczego z niezależnymi konsultantami.

Model ten obejmuje dwa podsystemy nakierowane na podnoszenie skuteczności zarządzania: system Strategicznej Karty Wyników i system Zarządzania Procesami. Cel to integracja, zgodnie ze strategią, procesów biznesowych zewnętrzny i wewnętrznych z uwzględnieniem potrzeb konsumenta.

Analizy i symulacje przeprowadzano w oparciu o sprawdzone wzorce i metodyki z zastosowaniem narzędzi informatycznych. Rozdział pozwoli odpowiedzieć na strategiczne pytania w kontekście budowania potencjału klienta i wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami działalności klubu oraz procesami, w tym m.in.: dlaczego warto mieć strategię rozwoju i kontrolować jej realizację oraz jakie są bariery tworzenia i wdrażania strategii rozwoju? Poruszone zostaną ponadto zagadnienia: identyfikowanie zasobów i ich wpływ na wartość organizacji oraz przewagi konkurencyjne; mapowanie procesów jako element wspomagania strategicznego zarządzania; strategiczna Karta Wyników – metoda opracowania, wdrażania i kontrolowania strategii; wzajemny wpływ perspektyw finansów, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju na zarządzanie operacyjne i efektywność organizacji.

6.1. Marketing relacji i instrumenty zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego

Relacyjne podejście do opisu zjawisk rynkowych stało się paradygmatem marketingu relacji. Pionier tego kierunku Evert Gummesson przekonuje, że umiejętność tworzenia relacji wewnątrz i na zewnątrz firmy jest podstawą działań marketingowych, a elementy marketing-mix stanowią zmienne dodatkowe¹⁶⁵. Ten sam autor definiuje marketing relacji jako marketing skupiony na relacjach, sieciach i interakcjach, które łączą i tworzą firmę¹⁶⁶.

¹⁶⁵ E.Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*, (3th edition), Butterworth-Heinemann, 2000, s. 2.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 1.

Manuel Castellas, autor książki *The Rise of the Network Society*, twierdzi, że relacje są głównymi zasobami definiującymi współczesny kształt organizacji¹⁶⁷. Ch Grönroos przyjmuje podobne podejście i pisze, że celem działań marketingu relacji jest tworzenie, utrzymywanie i wzmacnianie relacji z klientami i innymi partnerami dla dobra i osiągnięcia celów wszystkich uczestników. Cel ten osiąga się poprzez wzajemną wymianę i spełnianie danych obietnic¹⁶⁸. W oparciu o paradygmat marketingu relacji opracowano kilka modeli reprezentujących sieci relacji występujące w różnych typach organizacji. Do modeli tych zalicza się sześć modeli rynku zaproponowanych przez A. Payne'a, który podzielił relacje przedsiębiorstwa na następujące obszary¹⁶⁹: rynek wewnętrzny (rynek pracowników); rynek klientów, rynek dostawców, rynek pośredników (dystrybutorów), rynek wpływowych instytucji, rynek potencjalnych pracowników.

Autorem, który zaproponował inne spojrzenie na klasyfikowanie i opis relacji jest I. A. Gordon, który wykorzystuje do tego celu pojęcie łańcucha wartości, który tworzą m.in. następujące podmioty¹⁷⁰: inwestorzy/właściciele; kierownictwo/dyrektorzy; pracownicy, związki zawodowe; banki; dostawcy; pośrednicy i kanały dystrybucji; środki masowego przekazu; instytucje polityczne i legislacyjne. Wszystkie te organizacje nawiązują z nimi bliskie lub uzupełniające się relacje. Tym samym każda z firm tworzy dla klienta pewną wartość dodaną i otrzymuje swój udział w tej wartości.

Kolejną propozycją dotyczącą odwzorowania sieci relacji, w oparciu, o którą prowadzona będzie analiza, jest model, określony mianem konstelacji wartości (rycina 18). Autor K. Rogoziński twierdzi, że aby stworzyć sieć relacji – zbiór wartości – kupujący musi określić, co jest wartościowe, aby móc to „rozdąć” wszystkim uczestnikom¹⁷¹. Autor ten rozróżnia dwie grupy podmiotów, które są zaangażowane w proces kształtowania wartości dla każdego klienta¹⁷²: podmioty bezpośrednio zaangażowane w obsługę klienta, np. pośrednicy, dostawcy, a także personel oraz podmioty, które kształtują dalsze otoczenie firmy, np. media, albo instytucje publiczne lub urzędy.

¹⁶⁷ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Oxford, UK: Blackwells, 1996, s. 168.

¹⁶⁸ Ch. Grönroos, *Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing as Organizational Behavior Interface*, in: A. Payne, M. Christopher, A. Peck, *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth Heinemann, s. 84.

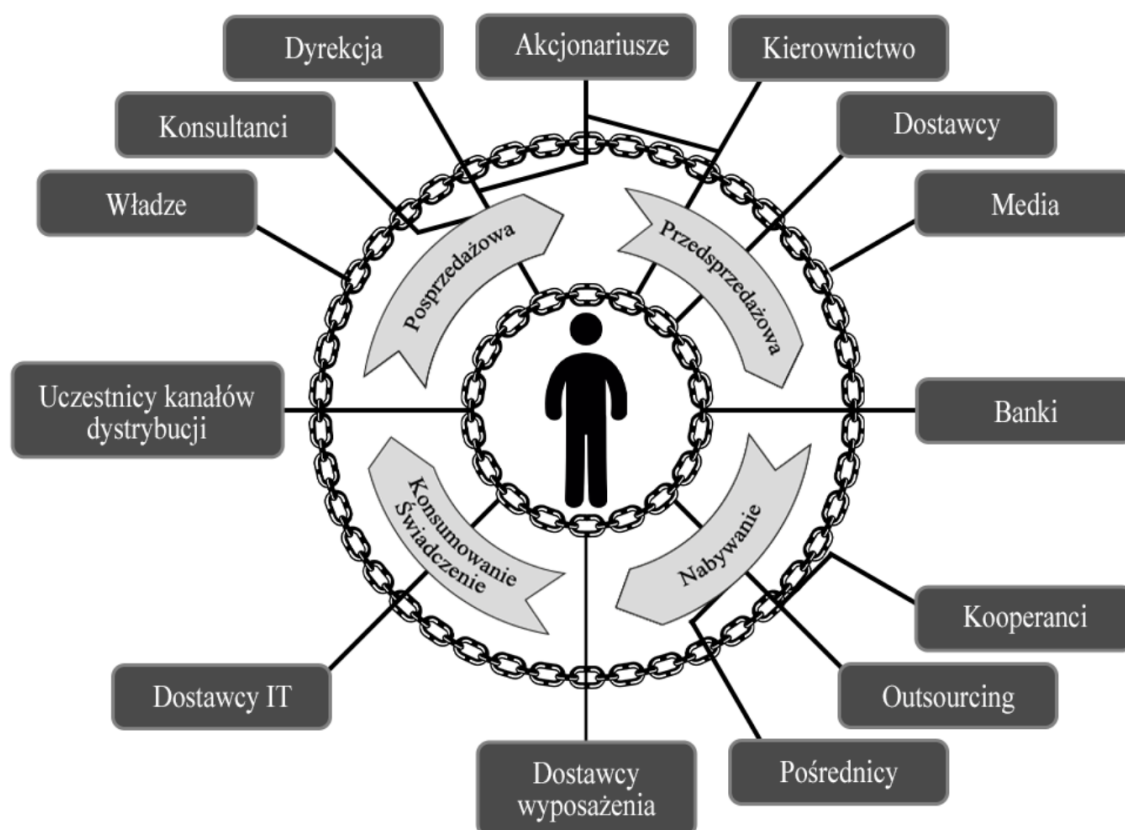
¹⁶⁹ A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1997, s. 51 – 60.

¹⁷⁰ I. A. Gordon, *Relationship Marketing – new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*, John Wiley & Sons Canada, Ltd, 1998, s. 254 i następne.

¹⁷¹ K. Rogoziński, *Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości – materiały konferencyjne Marketing Usług Profesjonalnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 18 – 19.

¹⁷² Ibidem, s. 25.

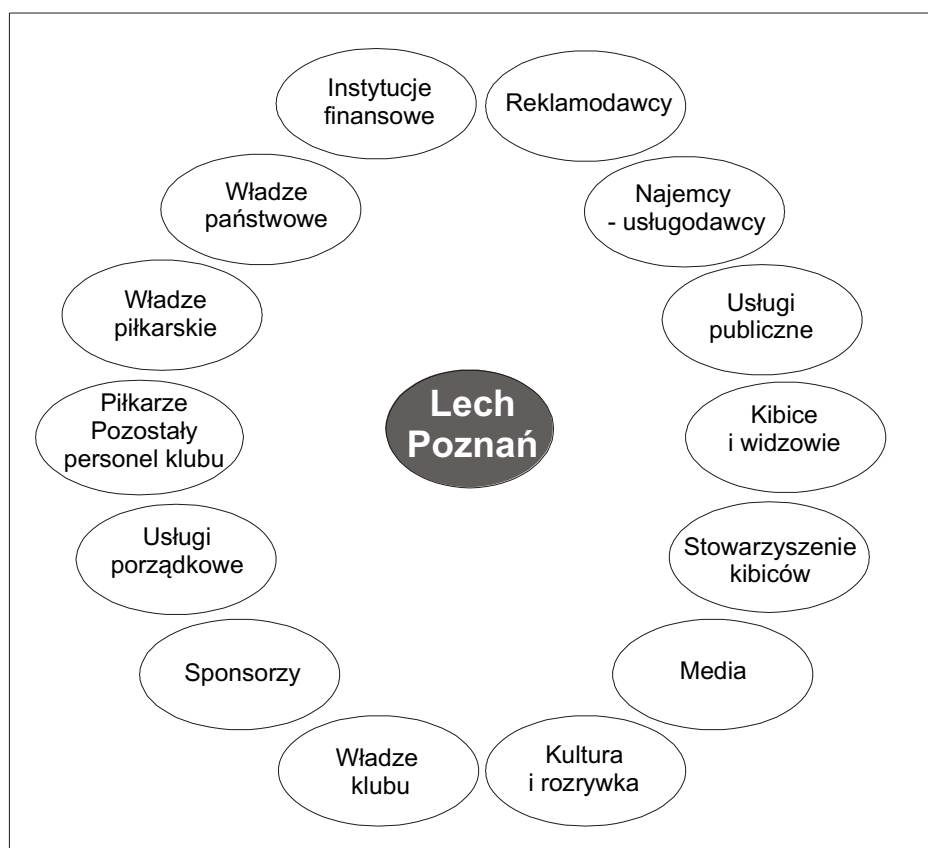
Rycina 21. Konstelacja wartości



Źródło: Rogoziński K., Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości – materiały konferencyjne „Marketing Usług Profesjonalnych”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 25.

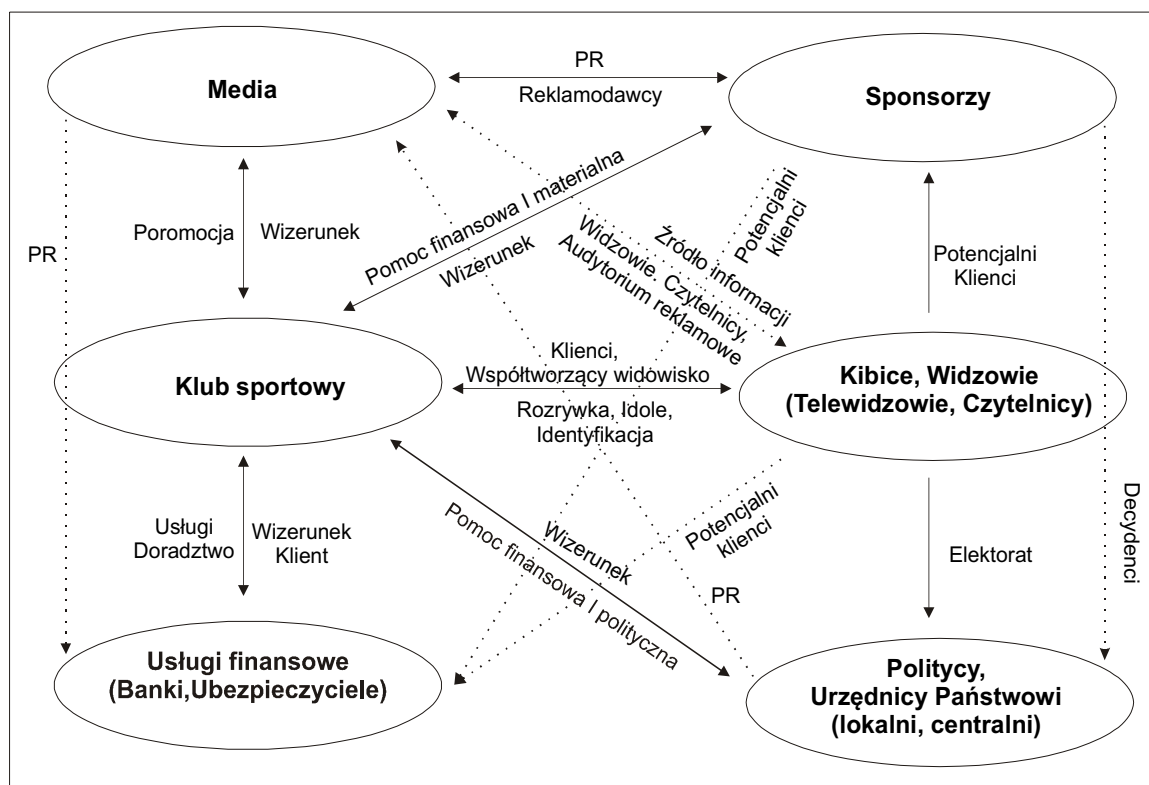
Pomimo uproszczenia, przedstawiona koncepcja ukazuje nie tylko złożoność relacji związanych z działalnością organizacji sportowej, ale także zakres roli poszczególnych interesariuszy. W przedstawionej poniżej analizie podkreślono znaczenie relacji w kształtowaniu strategii marketingowej firm usługowych. Wskazano mechanizmy i narzędzia decydujące o powodzeniu wprowadzania założeń marketingu relacyjnego w życie. Analizę strategii relacyjnej przedstawiono na przykładzie działań klubu sportowego Lech Poznań, ze szczególnym uwzględnieniem zrozumienia istoty znaczenia relacji, budowania konstelacji wartości oraz zarządzania relacjami z klientami.

Rycina 22. Interesariusze w konstelacji wartości Klubu Lech Poznań



Źródło: Referat: Marcin Chłodnicki, Paweł Zeller – II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Dni Marketingu Sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 19-20.XI.2003r.

Rycina 23. Mapa relacji pomiędzy grupami podmiotów w konstelacji wartości kształtowanej przez klub sportowy



Źródło: Referat: Marcin Chłodnicki, Paweł Zeller – II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Dni Marketingu Sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 19-20.XI.2003 r.

Zasadnicze znaczenie dla właściwego projektowania zarządzania klubem sportowym mają instrumenty zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego. W przypadku klubu podstawową grupą klientów są kibice, którzy bezpośrednio i aktywnie uczestniczą w widowisku piłkarskim. Klub piłkarski jest bardzo wyraźnym odwzorowaniem schematu organizacji usługowej przedstawionego przez Ch. Grönroos¹⁷³, gdzie kibice stanowią najważniejszą grupę klientów – part time marketerów. Zachowania kibiców, ich wzajemne relacje decydują zarówno o kondycji finansowej klubu (frekwencja odzwierciedlająca się w liczbie sprzedanych biletów, decydująca również o wycenie ekspozycji materiałów reklamowych i będąca magnesem dla sponsorów), jak również o jego wizerunku (wysoka frekwencja, oprawa meczu i zachowanie kibiców zwiększają możliwość sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych oraz pozyskania organizacji dużych imprez np. meczów międzypaństwowych).

Władze Lecha Poznań na początku lat 2000 dostrzegły konieczność wykorzystania elementów marketingu niezbędnych do skutecznego zarządzania organizacją sportową.

¹⁷³ Tzw. odwróconej piramidy, Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan International Edition, 1990, s. 184.

Członkowie zarządu podczas odbywania stażu w zagranicznych klubach przekonali się, że marketingowe zorientowanie profesjonalnych klubów jest kluczem do odnoszenia sukcesów nie tylko sportowych, ale także ekonomicznych. Zarząd zdał sobie sprawę, że orientacja marketingowa klubów zawodowych jest kluczem nie tylko do sukcesu sportowego, ale także finansowego. W ówczesnej działalności Lecha Poznań, wzorując się na przykładach klubów niemieckich i angielskich, zidentyfikowano pięć kierunków, w których chcą one realizować działania marketingowe. Skierowany do kibiców, zawodników, sponsorów, mediów i inicjatyw klubowych. Kibiców definiuje się jako partnerów klubu, którzy z jednej strony wspierają drużynę podczas meczu, a z drugiej strony klub uzyskuje korzyści finansowe poprzez sprzedaż biletów lub akcesoriów. Jednym z najważniejszych aspektów dla kibiców było i jest bezpieczeństwo na stadionie. Im więcej kibiców na stadionie, tym atrakcyjniejszy produkt dla biznesu. W związku z dużą konkurencją firmy poszukują narzędzi, które pozwolą im szybko dotrzeć do szerokiego grona potencjalnych klientów. Wykorzystywanie fanów jako chwytu marketingowego jest doskonałym narzędziem dla zarządzających klubem podczas negocjacji z potencjalnymi sponsorami i inwestorami. Mecz piłkarski to nie tylko 90 minut, które zawodnicy spędzają na boisku. Konieczne jest stworzenie atmosfery wydarzenia sportowego, która przyciągnie kibiców na trybuny. Można tego dokonać poprzez pokazy mody i prezentację najnowszych modeli samochodów. Kibice czują się otoczeni opieką, co jest niezwykle ważne, gdyż sprzedaż biletów stanowi 25-35% przychodów klubu. Kolejnym krokiem w marketingu relacyjnym jest stworzenie bezpłatnej strefy dziecięcej dla zorganizowanych grup dziecięcych. Dla małych dzieci organizowane są różne konkursy i zabawy. Specjalnie dla całej rodziny wprowadzono sprzedaż biletów rodzinnych. W celu usprawnienia współpracy zarządu z kibicami powołano stowarzyszenie kibiców „Wiara Lecha”, które ma własną strukturę organizacyjną i prawną. Kibice mogą realizować swoje pomysły przy organizacji wydarzeń piłkarskich.

Kibice zapraszani są do uczestniczenia w projekcie stworzenia największej w Polsce zweryfikowanej grupy sympatyków jednego klubu. Wymienione działania podejmowane przez klub można zobrazować za pomocą poniższego schematu.

Rycina 24. Elementy strategii zarządzania relacjami z klientami – kibicami



Źródło: Referat - Marcin Chłodnicki, Paweł Zeller – II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Dni Marketingu Sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 19-20.XI.2003 r.

- Zmiany kulturowe:
 - Koniec z agresywnymi zachowaniami: zabroniono wstępu na stadion prowokatorom i najbardziej agresywnym kibicom. Porozumienie z fanami położyło kres złym i „szkodliwym” zachowaniom, w czym pomogło podjęcie odpowiednich działań, w tym usunięcie z dopingu wulgarnego języka. Nieformalne porozumienia z kibicami pozostałych klubów zamieniły mecz w widowisko, w którym oprócz walki obu drużyn pokazano różne choreografie stadionowe.
 - Zmiana nastawienia fanów do gry: organizowano spotkania zarządu, zawodników i trenerów z przedstawicielami kibiców, aby omówić ich oczekiwania, współzależność pomiędzy klubem a kibicami oraz chęć wspólnej pracy na rzecz poprawy wizerunku klubu. Kibice zdali sobie sprawę, że ich zachowanie wpływa na frekwencję na stadionie, a wspieranie drużyny oznacza pomoc klubowi w jego rozwoju.
- Udział kibiców w procesie świadczenia usługi. Jedną ze strategii marketingowych w branży usługowej jest zwiększanie udziału klientów w procesie świadczenia usług. Równie ważne jak samo oglądanie meczu, jest aktywne uczestnictwo i zaangażowanie kibica. Działania promocyjne przed meczem wraz z informacjami o akcjach dot. pobicia rekordu frekwencji, oprawy meczowej czy bicie rekordu wielkości flagi wpływają na frekwencje. Stowarzyszenie kibiców odpowiada za relacje klubu z kibicami. Do jego zadań należy przygotowanie i koordynacja choreografii stadionu oraz organizacja wyjazdów kibiców na mecze. Działalność finansowana jest

z dobrowolnych składek członków, środków od sponsorów oraz bezpośrednio z klubu. Stowarzyszenie drukuje dystrybuowane podczas spotkań programy meczowe, co również zasila jego konto. Oprawa meczów, projektowana przez stowarzyszenie, obejmuje: układanie różnego rodzaju hasel z kartonów, rozdawanie niebiesko-białych peleryny przeciwdeszczowych, balonów, flag, prezentację stadionowych flag, kierowanie zachowaniem kibiców podczas meczów – pieśni czy meksykańska fala. Ponadto „Wiara Lecha” odpowiada za organizację spotkań piłkarzy z młodzieżą w szkołach i branie czynnego udziału w lokalnych wydarzeniach charytatywnych. Podczas meczu kibice mogą brać udział w konkursach SMS-owych oraz oglądać różnorodne pokazy (taniec, parada motocykli itp.). Za pomocą sieci społecznościowych kibice biorą udział w wielu plebiscytach, konkursach i sondażach.

- Segmentacja. Klub podzielił swoich klientów na podgrupy, co znalazło odzwierciedlenie w strategii cenowej i przydziale sektorów do poszczególnych grup kibiców. Klub oferuje bilety, których cena uzależniona jest od statutu czy sytuacji rodzinnej (bilety rodzinne, bilety do strefy VIP, bilety dla zorganizowanych grup młodzieży szkolnej oraz karnety). Nawiązanie kontaktu z fanami oraz wybór treści i kanałów odpowiednich dla segmentów docelowych to ważny obszar, który wymaga ciągłego rozwoju.
- Edukacja. Klub realizował działania mające na celu edukację kibiców. Głównym narzędziem były spotkania piłkarzy z młodzieżą szkolną na terenie całego województwa pod hasłem „Moja szkoła wspiera Lecha Poznań”. Dzięki takim spotkaniom możliwa była promocja klubu (promocja bezpiecznego stadionu). To także element działań edukacyjnych dla kibiców. Spotkania takie pozwalają nie tylko na promocję klubu, ale także nawiązanie bezpośredniego kontaktu młodzieży z zawodnikami. Klub odwiedza także pracowników w firmach i zakładach pracy, zaprasza zorganizowane grupy na obiekt przy ul. Bułgarskiej, organizuje festyny i imprezy charytatywne dla najmłodszych kibiców, a piłkarze pojawiają się w lokalnych fanklubach i na uczelniach.
- Kibice kapitałem. Klub wielokrotnie podkreślał, że frekwencja na meczach przekłada się na zainteresowanie klubem mediów i sponsorów. Oficjalnym przejawem tych działań jest utworzenie internetowej bazy fanów Lecha oraz silnego fanpage’a na Facebooku, który stał się narzędziem marketingowym w negocjacjach ze sponsorami.

- Nagradzać. Nagrodą dla fanów jest przede wszystkim dobre postawa zespołu. W uznaniu roli kibiców w kształtowaniu wizerunku klubu, żadnemu zawodnikowi nie wolno nosić na koszulce numeru 12 (to kibice uważani się za dwunastego zawodnika).
- Rozrywka. W trakcie rozgrywek organizowane są różnorodne konkursy, co podnosi atrakcyjność widowiska, a jednocześnie pozwala na spędzenie aktywnie czasu przed meczem i w jego trakcie.
- Dotarcie do tzw. „twardych grup docelowych”. Dział marketingu poszukuje nowych grup docelowych i szuka sposobów dotarcia do nich i zainteresowania Lechem Poznań. Na największych poznańskich uczelniach powstały Uczelniane Kluby Kibica Lecha Poznań. Funkcjonuje również grupa taneczno-akrobatyczna Kolejorz Girls. Motywem powołania grupy nie było tylko uatrakcyjnienie widowiska sportowego, ale również dotarcie do tzw. „trudnej grupy docelowej”, a więc kobiet. Okazało się, że nabory do zespołu cieszą się nie mniejszym zainteresowaniem jak do drużyn młodzieżowych klubu. Pomysłem, który okazał się strzałem w dziesiątkę były pierwsze w Polsce wybory miss klubu sportowego. Klubowi nie tylko udało się dotrzeć do pięknych kobiet, ale również rodzin, przyjaciół, którzy na co dzień niekoniecznie interesują się piłką nożną. Niezwykle ważne są kanały komunikacji z otoczeniem, a wśród nich silne media społecznościowe, ale także wydawnictwa własne (informatory, wydawnictwa o charakterze reklamowym, gazetki klubowe, filmy, płyty CD).

Bardzo ważna jest współpraca z władzami miasta. Markowy klub sportowy z bogatą historią i tradycjami to dla miasta niezwykle ważny element nie tylko promocyjny, ale budujący nastroje lokalnej społeczności. Miasto powinno mieć świadomość ważności posiadania klasowej drużyny i starać się uruchamiać takie mechanizmy, które pozwolą na jej rozwój. Dobry klub jest, bowiem wizytówką miasta i jego wspianą promocją w kraju, a nawet za granicą. Dla Lecha współpraca z władzami miasta daje szansę na pozyskanie sponsorów, ponieważ władze miasta spotykają się w swojej codziennej pracy z wieloma przedsiębiorcami z całej Wielkopolski i potencjalnymi inwestorami. Jednak kontakty Lecha nie ograniczają się tylko do najwyższych władz. Klub współpracuje również z politykami obydwu stron sceny politycznej, choć jest to zarówno odważne jak i ryzykowne.

Działania lobbystyczne doprowadziły do komunalizacji stadionu przy ulicy Bułgarskiej. Pozwoliło to na przebudowę stadionu, który stał się wizytówką Poznania. Z budżetu miasta na utrzymanie obiektu zostają przeznaczane spore środki, jak również na szkolenie zespołów młodzieżowych.

6.2. Strategia marketingowa a strategia rozwoju produktu sportowego

Lech Poznań to znana na rynku krajowym marka, ciesząca się wysoką znajomością i pozytywnym nastawieniem ze strony mieszkańców Wielkopolski. Skupia uwagę wielu mediów. Segment docelowy Lecha Poznań stanowią przede wszystkim mężczyźni w różnych przedziałach wiekowych, ale także kobiety posiadające dzieci w wieku dorastania, gdyż to one często mają decydujący głos przy zakupie klubowych gadżetów. Jako matki to kobiety zezwalają dzieciom na pójście na mecz. W sensie geograficznym rynek obejmuje region całej Wielkopolski. W samej Wielkopolsce, a więc docelowym rynku trudno mówić o konkurencji. Jeśli chodzi o piłkę nożną nie istnieje w regionie silna sportowa konkurencja. W Poznaniu wśród innych klubów można wymienić MUKS Poznań, Klub Sportowy AZS – AWF, Grunwald Poznań, Warta Poznań, PSŻ Poznań, KS Poznania, Enea AZS Poznań, Enea Basket Poznań. Lech Poznań rozgrywa swoje mecze na przebudowanym na potrzeby Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012 stadionie przy ul. Bułgarskiej. Drugim obiektem jest centrum szkolenia we Wronkach (obiekty wchłonięte po fuzji z Amica Wronki).

Istotne znaczenie w konstruowaniu modelu zarządzania klubem ma strategia produktowo-rynkowa. Grupa potencjalnych nabywców usług oraz produktów klubu piłkarskiego jest bardzo zróżnicowana. Zasadna wydaje się specjalizacja geograficzna dotycząca obszaru Wielkopolski, gdyż właśnie taki zasięg oddziaływania ma klub. Należy zaznaczyć, że działalność Lecha Poznań to także typ specjalizacji produktowej z usługową opcją strategiczną, gdyż w samym mieście Poznaniu oraz Wielkopolsce są tylko dwa kluby oferujące podobny zakres usług, jednak to Lech wyróżnia się największą popularnością w regionie.

Tabela 24. Analiza macierzy ADL

Kryteria oceny	Wagi	Oceny (1-6)	Ocena ważona
Udział w rynku	0,25	6	1,5
Znajomość rynku i nabywców	0,15	5	0,75
Poziom technologii	0,1	4	0,4
Umiejętności zarządu	0,05	4	0,2
Poziom dystrybucji	0,05	5	0,25
Umiejętności marketingowe	0,15	6	0,9
Słabość i siła konkurencji	0,1	3	0,3
Zyskowość w sektorze	0,15	4	0,6
	1		4,9

Źródło: Opracowanie własne na podst. G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997

Pozycja konkurencyjna została oceniona na 4,9 pkt. w sześciostopniowej skali. Można, zatem uznać ją jako silną. Najwyżej oceniono docelowy udział w rynku (1,5) i umiejętności marketingowe pracowników przedsiębiorstwa (0,90).

Piłka nożna jest co prawda sektorem dojrzałym, lecz przy obecnym rozwoju organizacyjnym i dużym zainteresowaniu ze strony kibiców oceniono ją również jako sektor wzrostowy. Wciąż rośnie popyt na wszelkiego rodzaju atrakcje, które mają wypełnić czas wolny. Sport, a w tym konkretnym przypadku piłka nożna stanowi również ważny element wychowawczy.

Tabela 25. Macierz ADL dla Lecha Poznań

		Fazy cyklu życia sektora			
Pozycja konkurencyjna	Dominująca				
	Silna				
	Korzystna				
	Średnia				
	Słaba				
	B. słaba				
		Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek

Źródło: Opracowanie własne na podst. G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997

Macierz ADL wskazuje, iż Lech Poznań znajduje się nadal w fazie wzrostu, choć oferuje produkt dojrzały i znany. Należy więc dążyć do poprawy pozycji rynkowej – zwiększenia udziału w rynku poprzez angażowanie nowych grup konsumentów, implementację nowych technologii w działalności marketingowej i sprzedażowej oraz dokonywać inwestycji głównie w drużynę mających na celu zwiększenie tempa wzrostu.

Należy również uwzględnić strategię ceny. Ustalenie ceny określonego produktu sportowego wymaga zbadania różnych poziomów popytu przy różnych cenach i porównaniu wyników z kosztami, jakie odpowiadają danej wielkości sprzedaży. Analiza poziomu ceny powinna uwzględniać również poziom cen konkurencji oraz motyw klientóW decydujących się na zapłacenie określonej sumy za oferowany produkt. Spośród elementów marketingu-mix, cena jest stosunkowo najłatwiejsza do zmiany, co stanowi o tym, że jej zmiana jest skutecznym narzędziem marketingowym. Jest ona elementem, który stosunkowo łatwo rzuca się w oczy, dlatego jej zmiany są łatwe do komunikowania i wywołują bezpośrednie reakcje konsumentów. Oczywiście należy pamiętać, że cena symbolizuje również pewną wartość i zbyt drastyczne jej zmiany mogą wpływać niekorzystnie na wizerunek i markę produktu. Zamiast ciągłego obniżania ceny marketerzy sportowi mogą dostosowywać produkt poszerzony i uzyskiwać te same rezultaty. Cena będzie postrzegana jako niższa, gdyż konsument uzyska dodatkową korzyść, a wizerunek produktu nie zostanie dotknięty. Warto również wspomnieć, iż większość konsumentów nie kalkuluje kosztów towarzyszących widowisku sportowemu w drobiazgowy sposób. Z badań wynika, że poziom cen w obrębie produktu sportowego może przewyższać średni poziom cen na rynku o 10%, a dopiero powyżej tej granicy potencjalni klienci zaczynają rezygnować z proponowanych produktów. Cena biletów powinna uwzględniać również czynnik czasu oraz wielkość transakcji¹⁷⁴. W sportach widza bardzo duże znaczenie przywiązuje się bowiem do stałych klientóW, którzy nabywają karnety na cały sezon. Ważną rolę odgrywa więc system przedsprzedaży biletów. Zakupujący bilety z wyprzedzeniem gwarantują stałe dochody, zachęcają przedstawicieli środków masowego przekazu do obsługi widowiska sportowego oraz sponsorów do podpisywania długookresowych umów¹⁷⁵. „Osoby, które zakupiły bilety wstępu ze znacznym wyprzedzeniem, namawiają zwykle przyjaciół, rodzinę i znajomych do wspólnego uczestnictwa w grze lub widowisku sportowym. Dlatego też w przedsprzedaży stosuje się ceny promocyjne, tj. ceny niższe od oferowanych przy wejściu na obiekt sportowy¹⁷⁶”.

¹⁷⁴ B.Mulin, S.Hardy, W.Sutton, *Sport Marketing*, op.cit. s.73

¹⁷⁵ T. Redwan, *Sponsoring – nowy klucz do sukcesu*, *Businessman Magazine* 9/1993 s.51

¹⁷⁶ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, op.cit. s.65

Polityka cen kładzie również nacisk na stosowanie rabatów, opustów i zniżek dla określonych grup nabywców. System taki może przybierać różne formy w zależności od organizacji sportowej. Większość klubów oferuje wolny wstęp dla dzieci w wieku szkolnym lub dla osób w podeszłym wieku. Wolny wstęp na wszystkie imprezy sportowe mają również osoby niepełnosprawne, dla których powinny być również wydzielone specjalne miejsca gwarantujące dobrą widoczność i dostępność do funkcjonalnych miejsc obiektu.

Wśród cen można wyróżnić: cena wstępu na mecz, składka członkowska; poziom cen kształtowany na podstawie zamożności klienta; opusty, rabaty np. darmowe wejście na mecz dla grup zorganizowanych, tańsze karnety wykupywane jednorazowo na całą rundę. W Lechu stosuje się darmowe bilety dla osób niepełnosprawnych oraz dla grup zorganizowanych dzieci i młodzieży, ceny psychologiczne, ceny stałe i zmienne.

Lech Poznań to wyjątkowe przedsiębiorstwo w skali regionu. Zamierza oferować produkty bardzo wysokiej jakości i spełniające wymagania konsumentów. Otoczenie klubu jest na tyle dynamiczne, że nie da się obrać tylko jednej strategii cenowej. Takie pozycjonowanie wymaga przyjęcia strategii cen wysokich w okresach zdecydowanych sukcesów sportowych oraz dość często wychodzić do klienta z poziomem cen w oparciu o strategię okazji (programy lojalnościowe, rabaty).

Tabela 26. Strategie cenowo jakościowe

Jakość produktu	Cena produktu		
	Niska	Średnia	Wysoka
Wysoka	Strategia nadzwyczajnej okazji	Strategia okazji	Ceny wysokie
Średnia	Strategia okazji	Ceny średnie	Strategia bałamucenia
Niska	Ceny niskie	Strategia bałamucenia	Strategia zdzierstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Szulce, Strategia cen, w: Podstawy Marketingu, pod red. H. Mruka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999, s. 165.

Do kluczowych komponentów strategii należą również strategie promocji. Lech Poznań pragnie docierać do szerokiej grupy mieszkańców Wielkopolski - do masowej publiczności. Należy wykorzystać fakt, iż osoby, które są stałymi klientami Lecha to osoby śledzące aktualne działania w klubie – najbardziej oczywistym narzędziem promocji wydaje się być tu public relations – a zwłaszcza press relations oraz wykorzystanie social media, które mają kluczowe znaczenie przy pozyskiwaniu nowych, młodych grup nabywców usług oferowanych przez klub.

Promocja odgrywa zasadniczą rolę jako element strategii marketingowej firmy. Jej istotą jest proces komunikacji, polegający na przekazywaniu informacji na temat oferty firmy

potencjalnym klientom. Działania promocyjne ukierunkowane są przede wszystkim na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, zachęcanie klientów do kupna oferowanych usług i uzyskania przewagi nad konkurencją. Przy przygotowaniu programu promocyjnego należy uwzględnić specyficzne cechy usług, a w szczególności ich niematerialny charakter i brak możliwości oddzielenia usługi od usługodawcy. Aby nadać usłudze bardziej rzeczowy i wymierny charakter należy wykorzystać te elementy usługi, które są materialne i przedstawić je za pomocą wybranego środka promocyjnego najlepiej reklamy. Z badań wynika, że im więcej produkt ma cech niematerialnych, tym większą rolę przypisuje się elementom materialnym przy tworzeniu przekazu promocyjnego. Z kolei, jeśli produkt charakteryzuje się większą liczbą elementów materialnych, to na odbiorców oddziałują w większym stopniu skojarzenia abstrakcyjne. Działania promocyjne większości firm usługowych powinny koncentrować się więc na wykorzystaniu elementów materialnych z otoczenia usługi, aby nadać jej jak najbardziej konkretny charakter. Dobrym pomysłem jest przygotowywanie przez klub ulotek o zbliżającym się meczu, gazetka klubowa, programy w TV, aktywność w social media. Takie działania mają na celu obrazowe zaprezentowanie oferty klubu i zachęcenie kibiców do przybycia na kolejną imprezę organizowaną przez Lecha. Strategia promocji powinna zostać oparta o:

- Komunikację - zaznajomienie się ze środowiskiem kibiców przez zarządzających klubem i umiejętność wysłuchania ich propozycji czy pomysłów.
- Public Relations, którego podstawową funkcją jest kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy usługowej i odpowiednie oddziaływanie na opinię publiczną w celu uzyskania jej przychylności np. budowanie wizerunku firmy przez wydawanie klubowych gazetek, broszur, programy telewizyjne, wywiady, komentarze na łamach prasy, konferencje, sponsoring, raporty roczne o finansach klubu (podnoszą wiarygodność) czy eksponowanie wcześniej świadczonej jakości usługi social media.
- Wizerunek zewnętrzny np. stan stadionu, herb klubu, nazwa zespołu.
- Organizację np. jakość organizowanych imprez sportowych, formy promocji i reklamy.
- Reguły wykorzystania reklamy to: sformułowanie celu działań reklamowych; ustalenie segmentów do których reklama ma docierać; ustalenie budżetu reklamowego (metoda dostosowania środków do zadań); przygotowanie komunikatu, wiadomości, która ma być przekazana; wybór mediów reklamowych; ocena i badanie efektywności reklamy.

Do środków komunikowania się w sporcie zalicza się reklamę, sprzedaż osobistą, promocję uzupełniającą, public relations oraz sponsoring. Dwa ostatnie pełnią w sporcie rolę

szczególnej. Public Relations służy promocji sportu, dlatego możemy PR włączyć do promotion-mix. Sponsoring poszerza działania promocyjne, stanowiąc ważną pozycję w budżetach i ma szczególne znaczenie w sporcie,.

Przedstawiając zagadnienia związane z reklamą w sporcie należy zdecydowanie wyróżnić dwa oddzielne pojęcia: reklama w sporcie oraz reklama za pośrednictwem sportu. Ta ostatnia wykorzystuje sport tylko jako nośnik informacji. Natomiast reklama w sporcie to wykorzystanie przez organizacje sportowe określonego przekazu w procesie komunikacji rynkowej. Najczęściej stosowanym obecnie podziałem reklamy jest podział na reklamę BTL (Below The Line) i ATL (Above The Line) zakładający istnienie umownej linii rozdzielającej segmenty reklamy. BTL (poniżej linii) oznacza reklamę przede wszystkim drukowaną, poligraficzną: ulotki, broszury, plakaty, koperty firmowe, kalendarze itp. ATL (ponad linią) oznacza reklamę medialną: radiową, prasową, telewizyjną i interaktywną, czyli wykorzystującą Internet. Organizacja sportowa może wykorzystać dowolne środki reklamy do promowania swoich produktów. Aby zminimalizować bezproduktywne krążenie reklamy należy przede wszystkim sprecyzować cele rynkowe¹⁷⁷. Reklama musi być skierowana do odpowiedniego segmentu rynkowego. Istotną kwestią związaną z wyborem środka masowego przekazu jest również koszt dotarcia do odbiorcy. Ważne jest również monitorowanie skuteczności reklamy przez organizację sportową. Pozwala to określić kierunki dotarcia do optymalnej liczby potencjalnych klientów przy minimalnym koszcie. Znacznie trudniej określić wpływ reklamy na wielkość sprzedaży. W wielu przypadkach efekty przedsięwzięć reklamowych mogą pojawić się w przyszłości i trudno je przypisać jednej konkretnej kampanii reklamowej.

Kolejnym narzędziem promocji w sporcie jest sprzedaż osobista. W przeciwieństwie do reklamy, zaliczana jest ona do osobowego środka komunikacji. W sporcie zastosowanie ma sprzedaż bezpośrednia oraz telemarketing. Sprzedaż osobista polega na nawiązaniu bezpośredniego kontaktu między sprzedającym (przedstawicielem organizacji sportowej), a kupującym (potencjalnym klientem). Największe zmiany w zakresie sprzedaży na rynku konsumentów sportowych niesie ze sobą telemarketing, który umożliwia do dużej liczby klientów w niewielkim czasie przy niskim koszcie. Sprzedaż biletów wstępu na widowiska sportowe powinna obejmować możliwie wszystkich potencjalnych nabywców. Organizacja sportowa powinna szczególnie naciskać na sprzedaż biletów sezonowych i przedsprzedaż.

W promotion-mix ważne miejsce ma również promocja uzupełniająca, która odnosi się najczęściej do poszerzonego produktu sportowego. W sportach widza popularne jest

¹⁷⁷ M. Heilitzer, *The Dream Job: Sports Publicity, Promotion and Public Relations. Design in Advertising*, AMA, Athens – Ohio 1992, s. 34.

stosowanie promocji niecenowej. Organizacja może wprowadzać rozmaite, pomysłowe i często zabawne, darmowe okazje lub produkty. W związku z niematerialnym charakterem usług powinny być one dobrami materialnymi. Dobrym przykładem może być losowanie nagród dla posiadaczy biletów, rozdawanie bezpłatnych gadżetów klubowych lub napojów orzeźwiających w przypadku zwycięstwa drużyny. Promocja uzupełniająca powinna prowadzić do zwiększenia zadowolenia klientów i zwiększenia jego lojalności.

Elementem komunikacji rynkowej organizacji sportowej jest public relations. Podstawową funkcją public relations jest kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy usługowej i odpowiednie oddziaływanie na opinię publiczną w celu uzyskania jej przychylności. „Zdobywanie rozgłosu obejmuje działalność, której celem jest uzyskanie przychylnych opinii o organizacji sportowej i bezpłatny dostęp do informacji niereklamowych w prasie, radiu i telewizji”¹⁷⁸. Środki masowego przekazu mają ogromne znaczenie w oddziaływaniu na opinię publiczną i dlatego organizacja sportowa powinna umacniać kontakty z lokalną prasą, radiem i telewizją. Ważne jest również odpowiednie przygotowanie informacji o bieżącej działalności organizacji. Przede wszystkim organizacja sportowa powinna dostarczać precyzyjnie opracowanych informacji prasowych (przygotowane w formie pisemnej, oficjalne pisma i wywiady). Ważnym elementem kontaktów z mediami są również konferencje prasowe, które powinny być organizowane w równych odstępach czasu oraz przed ważnymi wydarzeniami związanymi z życiem organizacji. Media powinny mieć również dostęp do różnego rodzaju materiałów dodatkowych takich jak na przykład zdjęcia. Aby zapewnić płynność i terminowość, do kontaktów z mediami wyznaczona powinna być specjalna komórka lub osoba.

Dużą uwagę poświęca się również strategii dystrybucji. Cechą charakterystyczną dystrybucji w sporcie jest to, że decyzje jej dotyczące są najtrwalsze. Jest je znacznie trudniej zmienić niż te, które dotyczą produktu, ceny czy promocji. Produkt sportowy ma ograniczoną mobilność i konieczne jest, aby klienci dotarli na miejsce świadczenia usługi¹⁷⁹. W marketingu sportowym miejsce prezentacji wydarzenia sportowego jest jednocześnie centrum konsumpcji i dlatego powinno być jak najdokładniej zbadane. Funkcja sprzedaży w sporcie koncentruje się nie na fizycznych kanałach sprzedaży, ale na obiekcie sportowym, jego lokalizacji, topografii i wyglądzie. Główne aspekty roli miejsca w sporcie to lokalizacja, topografia i wizerunek. Lokalizacja powinna uwzględniać takie elementy, jak: wolna przestrzeń, parking, środowisko i położenie geograficzne. Pierwsze wrażenie klienta związane z przeżyciem sportowym i chęć

¹⁷⁸ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, op.cit. s.76.

¹⁷⁹ B. Mulin, S. Hardy, W. Sutton, *Sport Marketing*, op.cit. s.82.

jego powtórzenia zależy od dojazdu i dostępu do obiektu. Korzystna topografia częściowo decyduje o zadowoleniu klientów. Najważniejszymi aspektami przy projektowaniu obiektów sportowych są: dobra dostępność i zmniejszone kolejki przy wejściu/wyjściu, rozmieszczenie stałych punktów sklepowych, stoisk gastronomicznych i urządzeń sanitarnych, a także elastyczność w wykorzystaniu obiektu do różnych dyscyplin sportowych oraz eventów. Kluby przywiązują także dużą wagę do wizerunku obiektu sportowego. Wygląd zewnętrzny i wewnętrzny, wyposażenie i personel to ważne cechy wizerunku.

Zarządzanie marketingowe koncentruje się na produktach sportowych, których sprzedaż oparta jest o systemy dystrybucji biletów oraz powiązania z siecią radiową, telewizyjną i mediami społecznościowymi, co jest typowe dla marketingu sportów widza. Ze względu na specyficzne cechy usług ich niematerialny charakter i brak możliwości oddzielenia usługi od osoby, która ją świadczy, liczba pośredników w kanałach marketingowych jest ograniczona, a najlepszym wydaje się kontakt bezpośredni. W strategii dystrybucji sportów widza ważną rolę odgrywają długość kanału dystrybucji oraz intensywność dystrybucji.

Długość kanału dystrybucji, w przypadku klubu sportowego, przybiera postać kanału krótkiego: organizacja sportowa - konsument, również przy wykorzystaniu mediów. Zdolność do tworzenia sieci transmisji radiowych i telewizyjnych nie tylko zwiększa zainteresowanie produktem sportowym, ale także bezpośrednio wpływa na sprzedaż przez kreowanie środowisk konsumenckich, których członkowie mogą stać się użytkownikami sporadycznymi. Transmisja, aby była udana musi przede wszystkim trafiać w demograficznie wystarczająco duży segment rynku produktu sportowego, a czas reklamowy podczas transmisji musi być możliwy do sprzedaży potencjalnym sponsorom. „Menedżer sportowy musi umieć dokonać analizy rynku pod kątem liczby zwolenników poszczególnych dyscyplin sportowych uprawianych w organizacji sportowej, stwierdzić czy daje ona podstawę do uzyskania czasu antenowego i następnie dokonać wyboru odpowiedniej stacji radiowej i telewizyjnej¹⁸⁰”.

Ważne jest również umiejętne różnicowanie intensywności dystrybucji. Przed widowiskami prestiżowymi intensywność informowania kibiców może być mniejsza, gdyż na takie wydarzenie czeka się przez dłuższy czas, ma ono specyficzną atmosferę i tradycję. W takim przypadku organizacje mogą przerzucić środki na same przygotowanie widowiska. Natomiast przed mniej atrakcyjnymi widowiskami należy wzmocnić kanały dystrybucyjne i wprowadzić dodatkowe elementy, które przyciągną konsumentów. Aby strategia odniosła

¹⁸⁰ J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, op. cit. s.90.

sukces należy zwrócić uwagę między innymi na: miejsce placówki (dogodny dojazd na stadion); długość kanału dystrybucji np. w przypadku klubu sportowego kanał krótki klub – kibic, przy wykorzystaniu mediów; intensywność dystrybucji. Przed meczami prestiżowymi (derby Wielkopolski lub mecz Lech – Legia) intensywność informowania kibiców może być mniejsza, gdyż na takie mecze czeka się przez cały rok, mają one specyficzną atmosferę i tradycję.

6.3. Strategia rozwoju organizacji sportowej a mapa procesów zarządzania

Organizacje sportowe w Polsce z roku na rok ewoluują w obszarze zarządzania operacyjnego oraz opracowywania strategii rozwoju. Jednak wprowadzanie zmian w wielu przypadkach nie odbywa się w zadowalającym tempie. Nie zawsze struktury organizacyjne dostosowane są do procesów zachodzących w dynamicznym otoczeniu organizacji sportowej. Coraz więcej klubów może pochwalić się przygotowaną strategią, która niestety często stanowi tylko dokument wrzucany „do szuflady”. Rozbieżności pomiędzy strategią a działaniami operacyjnymi są znaczne, a przy ewentualnej weryfikacji jej wdrażania zarządzający często powołują się na czynniki, na które nie mają bezpośredniego wpływu, jak choćby sukces sportowy, a raczej jego brak. Tylko czy faktycznie zarząd nie jest w stanie przewidzieć słabszego wyniku, a przynajmniej się na niego przygotować? Oczywiście ad hoc organizuje się działania naprawcze, chcąc zapobiec kryzysowi finansowemu, ale nie wynika to z opracowanych scenariuszy, a tym bardziej z zaplanowanych wcześniej procesów. Dokument „strategia rozwoju” nie jest traktowany z odpowiednią starannością, jako ten, który wyznacza kierunki i cele, a w wielu wypadkach zarządzający nie mają wystarczającej wiedzy, kompetencji lub po prostu motywacji do jej skutecznego wdrażania. Przy tworzeniu najważniejszych dokumentów zapomina się o tym, jak wdrażać strategię i jak zarządzać procesami, w tym ryzykiem i kryzysem, które tak często dotyczą branżę sportową.

Od strategii do realizacji daleka i wyboista droga. Zasadniczym problem poza wdrażaniem strategii jest także jej kontrolowanie. Zmiany organizacyjne w polskim sporcie, w tym podnoszenie poziomu kwalifikacji zarządów, wymusiły poniekąd przywiązywanie większej wagi do opracowania i wdrażania strategii rozwoju, choć w wielu przypadkach głównym motywem jest wymóg formalny ubiegania się o dotacje czy oczekiwania inwestorów i sponsorów. Ministerstwo Sportu i Turystyki wymaga od związków sportowych strategii rozwoju, podobnie coraz więcej jednostek samorządowych stawia przed dotowanymi klubami konkretne wymagania, kryteria i cele dotyczące rozwoju. Same miasta również opracowują

strategię rozwoju sportu w celu uporządkowania obszaru wydatkowania środków publicznych na sport.

Zarządzanie strategią różni się od zarządzania operacyjnego, ale bez siebie nie mogą istnieć, aby osiągać zakładane cele i zwiększać wartość przedsiębiorstwa. Michael Porter zauważył: *Zarówno skuteczność operacyjna, jak i strategia mają znaczenie dla pierwszorzędnych wyników [...] lecz oddziałują na całkiem inne sposoby*¹⁸¹. Nawet najlepszej strategii bez odpowiednich procesów operacyjnych i zarządczych nie da się wdrożyć w życie. I w drugą stronę – doskonałość operacyjna poprawiająca sprawność funkcjonowania organizacji, obniżająca jej koszty czy skracająca procesy bez wizji, celów strategicznych, konsekwencji i korygowania działań operacyjnych nie przysporzy sukcesu na lata. Jeszcze konkretniej wyraża to cytat przypisywany Sun Zi, autorowi „Sztuki wojennej”: *Strategia bez taktyki to najwolniejsza droga do zwycięstwa. Taktyka bez strategii to zgiełk poprzedzający klęskę*. Poza kontrolą pozostaje faktycznie to, na co nie mamy wpływu, czyli szczęście, ale to zbyt ryzykowna droga rozwoju, aczkolwiek w sporcie niezwykle pomocna, a nawet niezbędna. W sferze zarządzania wyróżnić można kilka powtarzalnych elementów stanowiących barierę opracowania, a następnie wdrażania strategii: brak wiedzy osób zarządzających o potrzebie rozwoju struktur organizacyjnych, opracowania i wdrażania strategii; braki kompetencyjne, co sprawia, że pracownicy niższego szczebla nie mogą rozwijać w pełni swoich umiejętności, a co się z tym wiąże, ich potencjał nie jest w pełni wykorzystany; skupianie w jednych rękach wielu często niepowiązanych ze sobą zakresów zadań.

Niezwykle ważna jest identyfikacja kluczowych zdarzeń wewnętrznych i zewnętrznych, które mają wpływ na strategię. Należy ocenić siłę ich wpływu na realizację celów firmy, a następnie monitorować. W sporcie, poza wynikiem sportowym, może to dotyczyć takich czynników jak: wpływy środków z dotacji, wysokość sponsoringu, sprzedaż karnetów, transfery zawodników, zachowania konsumentów, zmiana trendów zakupowych itp. Organizacja, która chce osiągnąć sukces na konkurencyjnym rynku, powinna mieć nie tylko profesjonalną strategię, ale przede wszystkim zdolności i zasoby do jej realizacji. Wdrożenie strategii pozwala zyskać przewagę nad konkurencją. Zdanie kluczowe dla dalszych rozważań sformułował M.E. Porter twierdząc, że: *esencją strategii jest decyzja dotycząca wyboru prowadzenia działań inaczej niż konkurencja po to, aby dostarczyć wyjątkową propozycję wartości*.

¹⁸¹ M. Porter, *What Is Strategy?*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień 1996.

Przedsiębiorstwo bez wizji, celów strategicznych i szczegółowych nie wie, do czego dąży, nie jest w stanie identyfikować swoich silnych i słabych stron, a tym samym rozwijać się lepiej i szybciej od konkurencji. Strategia wpływa także na zarządzanie operacyjne, pozwala uporządkować pracę i poprawić jej efektywność, przypisać stanowiskom odpowiedni zakres zadań oraz mierniki, co przekłada się na eliminowanie błędów, a w konsekwencji zrównoważony rozwój. Ma pomóc odpowiedzieć na pytanie, co zrobić, aby zakresy zadań poszczególnych pracowników sfery administracyjnej, marketingowej, finansowej czy sportowej stanowiły logiczny schemat, w którym zastąpienie jednego ogniwa nie stanowi bariery nie do przejścia dla zarządzających. Jednak bez zrozumienia procesów, relacji i zależności nie uda się zbudować silnych struktur na lata.

Istotnym problemem jest właściwe tworzenie i wdrażanie strategii. Istnieje wiele metod i wskazówek dotyczących tworzenia i wdrażania strategii. Poniżej zaprezentowano kilka podstawowych kroków, które pomogą już na starcie jej przygotowań zrozumieć potrzebę przejścia całej procedury i wyeliminować obawy czy zagrożenia:

- Stworzyć grupę osób pracujących nad analizą sytuacji oraz opracowaniem długofalowej strategii rozwoju, w której skład wejdą również profesjonaliści.
- Określić najbardziej pożądaną wizję rozwoju.
- Zorganizować warsztat strategiczny i procesowy: przeanalizować silne i słabe strony oraz możliwości i zagrożenia; zdefiniować zasoby organizacji; tworzyć mapę procesów.
- Przygotować 10-letni plan zrealizowania określonej wcześniej wizji rozwoju oraz określić kilka alternatywnych scenariuszy rozwoju.
- Określić relacje pomiędzy kluczowymi perspektywami (finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju) według wybranej metody, np. karta strategiczna wyników.
- Opracować budżet i przeznaczać odpowiednie środki na rozwój infrastruktury, uatrakcyjnianie oferty, wprowadzanie nowych produktów oraz promocję.

Zdolność do rzeczywistej realizacji strategii to wyzwanie, przed którym stają zarządy organizacji sportowych. Muszą one też umieć odpowiedzieć na pytania:

- Jak nadać wspólny kierunek rozwoju różnym jednostkom organizacyjnym (sport, marketing, handel, księgowość)?
- Co i jak zrobić, aby pracownicy na różnych szczeblach organizacyjnych rozumieli wartości marki, cele i pracowali tak, aby optymalizować działania?
- Jak zmierzyć stopień realizacji strategii?

- W jaki sposób ją wdrażać i czy przy ograniczonych zasobach jest to możliwe?

Kreując produkt sportowy, określamy jego miejsce na rynku oraz analizujemy relacje pomiędzy interesariuszami otoczenia, w czym pomogą odpowiedzi na pytania:

- Jak jest postrzegany nasz produkt?
- Jaka jest wizja rozwoju?
- Jakie cele i wartości wyróżniają produkt na tle innych?
- Kto jest naszą konkurencją?
- Jaką kreujemy kulturę organizacyjną?
- Jaka jest świadomość marki w ujęciu lokalnym i globalnym?
- Czy jest miejsce na rynku i czy rozumiem rynek?
- Czy jestem właścicielem praw do marki?
- Jakie są motywy dalszego rozwoju?
- Czy lokalna społeczność jest przygotowana na rozwój lub wprowadzenie produktu?
- Czy organizacja wpisuje się w strategię rozwoju miasta?
- Jakie mamy możliwości, zasoby (finansowe, ludzkie)?
- Do kogo powinniśmy kierować nasze działania?
- Jak chcemy konkurować?
- Czy mamy pomysł na sprzedaż?
- Skąd czerpać wzorce?
- Jaka jest skala działania, zasięg geograficzny?
- Czy znam zależności polityczno-biznesowe?

Tworzenie strategii rozwoju uwzględnia takie elementy produktu sportowego jak licencje, prawa do marki i „opakowanie” rozumiane jako świadomość funkcjonowania na rynku, skojarzenia oraz wizerunek. Dodatkowo należy poddać analizie rozwój nowych produktów, podtrzymywanie bądź ulepszanie pozycji istniejących oraz eliminowanie słabych produktów. Marketing sportowy opiera się bardziej na usługach niż na dobrach, zrozumienie natury marketingu usług jest podstawą tworzenia strategii rozwoju, która składa się z ustalenia cen usług, zarządzania popytem na usługi oraz rozwojem ich jakości. Stąd należy poznać oczekiwania fanów w stosunku do poszczególnych elementów związanych bezpośrednio i pośrednio ze świadczoną usługą w tym: biletów, parkingów, gastronomii czy samego obiektu i logistyki. Aby przyspieszyć profesjonalizację sportu należy zacząć od sprawnego zarządzania. Czy zatem zarząd ma wystarczające kwalifikacje do tworzenia, wdrażania i kontrolowania strategii rozwoju? Czy zachowany zostanie obiektywizm? Wskazane jest włączenie

niezależnych konsultantów w audyt organizacji, co może przybrać formę warsztatu strategicznego. Jego zakres obejmie podstawowe obszary działalności mające wpływ na funkcjonowanie podmiotu w specyficznej branży sportowej, cechującej się bardzo zróżnicowanym i dynamicznym otoczeniem, w tym m.in.:

- Zarządzanie: Identyfikacja procesów i zasobów organizacji, źródła finansowania organizacji. identyfikacja otoczenia organizacji – analiza PEST, analiza SWOT – określenie szans i zagrożeń dla organizacji
- Marketing: Organizacja sportowa jako marka, proces kreowania marki sportowej, segmentacja grup docelowych, analiza ścieżki klienta.
- Sponsoring: Cele sponsoringu, potencjał sponsoringowy organizacji, świadczenia i aktywacje sponsoringu, struktura sponsoringu i pakietyzacja.

Brak rozpoznania faktycznych szans, zagrożeń czy silnych i słabych stron oraz nadania im odpowiedniego znaczenia i brak ocen może już na początku procesu przyczynić się do niskiej wiarygodności opracowywanego dokumentu. Skomplikowana jest zwłaszcza analiza wewnętrzna organizacji, w tym ocena warunków pracy czy relacji pomiędzy poszczególnymi działami i pracownikami. Inna analiza PEST służy do badania makrootoczenia – makroekonomicznego otoczenia przedsiębiorstwa, nazywana inaczej generalną segmentacją otoczenia. Określa podstawowe sfery otoczenia, czyli obszary, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wyznacza także przyszłą strategię działania organizacji poprzez dogłębną analizę. Punktem wyjścia jest zestawienie podstawowych czynników zewnętrznych organizacji: *political* – polityczne, *economic* – ekonomiczne, *social* – społeczno-kulturowe, *technological* – technologiczne.

Analiza musi uwzględniać też zasoby klubu sportowego. Analiza zasobów organizacji pomaga w zrozumieniu obszarów wpływających na jej wartość i przewagi konkurencyjne. Zasobami mogą być wszystkie elementy, które rozpatrujemy jako silne bądź słabe strony. Kluby sportowe różnią się pomiędzy sobą chociażby ze względu na posiadanie praw do obiektu, kulturę organizacyjną, wdrażane nowe technologie, potencjał inwestorski i właścicielski. Waga poszczególnych zasobów jest różna, co powinno mieć swoje odzwierciedlenie w tworzonej strategii. Niektórych zasobów nie można nabyć, w przypadku sportu są to tradycja i historia, sukcesy, atmosfera na obiekcie, integracja środowisk kibicowskich. Są one często niepowtarzalne, ale także mają charakter kumulatywny. Zasoby takie jak marka klubu, lojalność kibiców, know-how wypracowuje się latami. Handel nimi w realiach naszego rodzimego sportu, w tym przenoszenie np. klubu do innego miasta jest utrudnione lub nawet niemożliwe.

Tabela 27. Zasoby organizacji

Materialne	Ludzkie	Organizacyjne	Niematerialne	
Naturalne	Kompetencje	Technologia i procesy	Urzeczywistniane przez ludzi	Urzeczywistniane przez przedsiębiorstwo
Minerały	umiejętności przedsiębiorcze i menedżerskie	systemy zarządzania	know-how, informacje, licencje, patenty	
Energia słoneczna	wiedza i doświadczenie	struktura organizacyjna	marka, reputacja, image	
Przestrzeń geograficzna	kwalifikacje i wykształcenie	systemy komunikowania się	kompetencje przedsiębiorstwa	
Rośliny	przeszkolenie	procesy tworzenia strategii	kultura organizacyjna, technologia	
Zwierzęta	kontakty osobiste	filozofia zarządzania	znak towarowy, znak firmowy	
Kapitałowe i rzeczowe	umiejętność twórczego myślenia	metodyka oceny ryzyka	kapitał partnerski, kapitał kliencki	
zasoby fizyczne	umiejętność rozwiązywania problemów		tajemnice przedsiębiorstwa	
zasoby finansowe	spostrzeżenia i oczekiwania		prawa własności intelektualnej (wynalazki, wzory, metodologie)	
technologie	powiązania polityczne i wpływanie na zewnętrzne gremia decyzyjne		prawa autorskie	
obiekty	Cechy		zasoby historyczne	
materiały, sprzęt, maszyny	cechy fizyczne i psychiczne		nazwa organizacji	
	charakter		lokalizacja	
	zdrowie		powiązania polityczne i wpływanie na zewnętrzne gremia decyzyjne	
	potrzeby ludzkie i preferencje		relacje z otoczeniem (instytucje finansowe, dostawcy)	

Źródło: Opracowanie własne.

Zasoby, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną, muszą być wartościowe, a tym samym stanowić podstawę realizacji strategii i stanowić rdzeń organizacji, czyli być na tyle rzadkie, aby konkurenci nie mogli łatwo ich nabyć i skopiować, a także trudne do substytucji przez inne rodzaje zasobów. Wyróżniające organizację umiejętności i zasoby dają przewagę,

którą konkurenci starają się zniwelować bądź imitować, a im trudniej to uczynić, tym jest ona trwalsza. Jak powiedział Ralph Larsen, CEO firmy Johnson & Johnson: *Rdzenne wartości wbudowane w nasze credo mogą stanowić naszą przewagę konkurencyjną, ale nie dlatego je mamy. Mamy je dlatego, że określają to, co sobą reprezentujemy i powinniśmy je zatrzymać nawet jeżeli w pewnym momencie zaczną działać na naszą niekorzyść.* Rywalizacja oparta na elementach wspólnych dla konkurentów jest niebezpieczna dla wszystkich uczestników rynku. Podmioty konkurujące w tych samych kategoriach, nie oferując niczego, co odróżniałoby je od konkurencji, doprowadzają do stopniowej homogenizacji rynku.

Mapa procesów to kolejny etap tworzenia strategii. Identyfikacja procesów w klubie tak naprawdę determinuje sprawność realizacji zakładanych w strategii celów. Proces definiowany jest jako zbiór czynności wymagających na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta.

Identyfikacja procesów to:

- ustalenie, jakie procesy realizuje się w organizacji,
- wskazanie działań wykonywanych w ramach poszczególnych procesów,
- opisanie przebiegu wyodrębnionych procesów,
- określenie powiązań pomiędzy procesami,
- wskazanie obszarów zaangażowanych w realizację procesów i ich wykonawców,
- przeprowadzenie klasyfikacji procesów zgodnie z przyjętym kryterium podziału,
- zdefiniowanie produktów działań i ich odbiorców,
- ustalenie harmonogramu przebiegu procesu,
- dokonanie odpowiedniej parametryzacji opisanych procesów.

Poszczególne procesy są ze sobą powiązane, co można zobrazować za pomocą mapy w formie graficznej. Mapowanie procesów pomaga w tworzeniu strategii oraz w zarządzaniu operacyjnym, a także wprowadzaniu nowych usług lub produktów na rynek. Pozwala również na dalsze doskonalenie podejścia procesowego. Stworzenie mapy można dokonać dwiema metodami:

- Odgórną (top-down), w której określamy ogólne obszary działalności organizacji oraz cele, a w kolejnym kroku przechodzimy do ich uszczegółowiania;
- Oddolną (bottom-up), trudniejszą, ale zarazem dokładniejszą, która polega na szczegółowej analizie wykonywanych w organizacji czynności, z podziałem na działy i stanowiska, a następnie określeniu zachodzących procesów, które grupujemy według poziomów.

Procesy w organizacji można podzielić na trzy poziomy:

Poziom I – procesy główne: bezpośrednio generują wartość dodaną, należą do nich działania marketingowe, sprzedażowe, projektowania nowych produktów czy usług, dystrybucji, klient na rynku B2C czy B2B najłatwiej je dostrzega i poprzez nie ocenia jakość i sprawność działania całego przedsiębiorstwa. Mogą to być: organizacja i realizacja szkolenia dzieci i młodzieży, prowadzenie działań marketingowych, sposób dystrybucji biletów i karnetów, wynajem powierzchni komercyjnej.

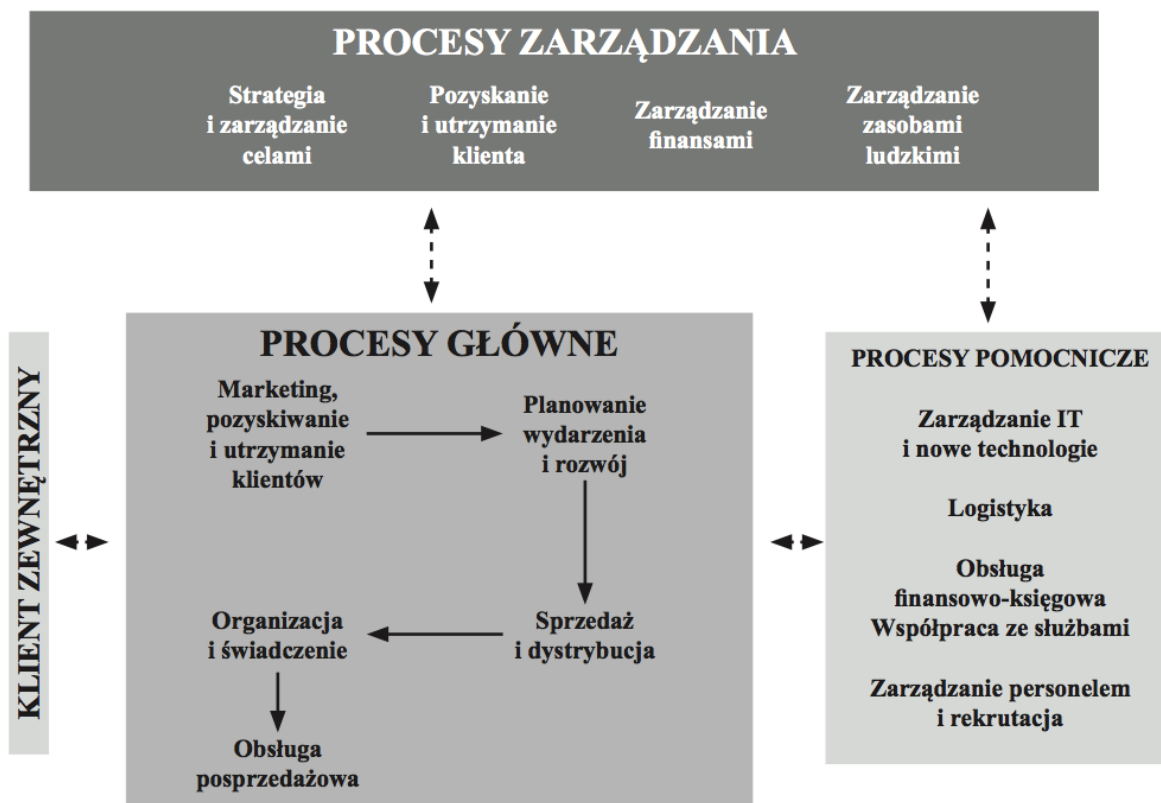
Poziom II – procesy pomocnicze: pośrednio generują wartość dodaną, należą do nich zarządzanie infrastrukturą, działania magazynowania, kontroli jakości, logistyki przed oraz w trakcie wydarzenia, rekrutacji i oceny kadr, obsługi finansowo-księgowej, klient nie dostrzega bezpośrednio ich jakości, w związku z czym mają mniejszy wpływ na kształtowanie zewnętrznego wizerunku organizacji;

Mogą to być: konserwacja i utrzymanie obiektów, rekrutacja, ochrona obiektu, obsługa księgowa.

Poziom III – procesy zarządzania: mają strategiczny wpływ na sposób generowania wartości dodanej (misja, cele, strategia, pozycja na rynku), regulują procesy główne i pomocnicze, ich głównym zadaniem jest określenie misji, strategii i zasad działania całej organizacji; Mogą to być: tworzenie wizji i misji klubu, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami.

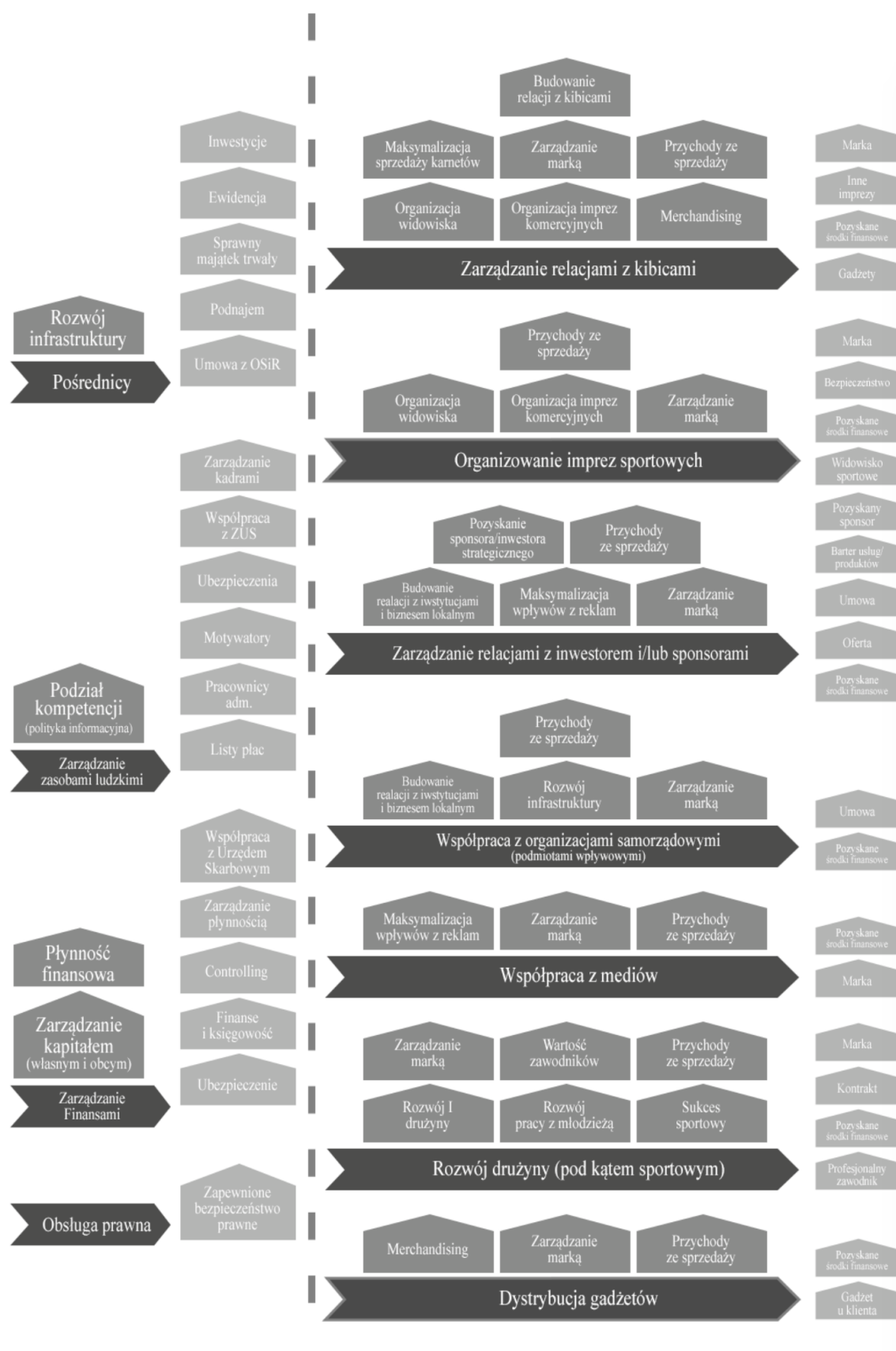
Przykładową mapę procesów dla organizacji sportowej w ogólnym zarysie przedstawiono na rycinie 25.

Rycina 25. Mapa procesów



Źródło: Opracowanie własne.

Rycina 26. Przykładowa mapa procesów klubu sportowego



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

6.4. Model systemu zarządzania procesowego klub Lech Poznań

Punktem wyjścia w dalszej analizie powinny być koncepcje systemu zarządzania procesowego. Zawarte w pierwszym rozdziale rozważania wytyczają kierunek rozwoju kultury organizacyjnej dla klubów piłkarskich, a zarazem skłaniają do porzucenia tradycyjnych modeli zarządzania.

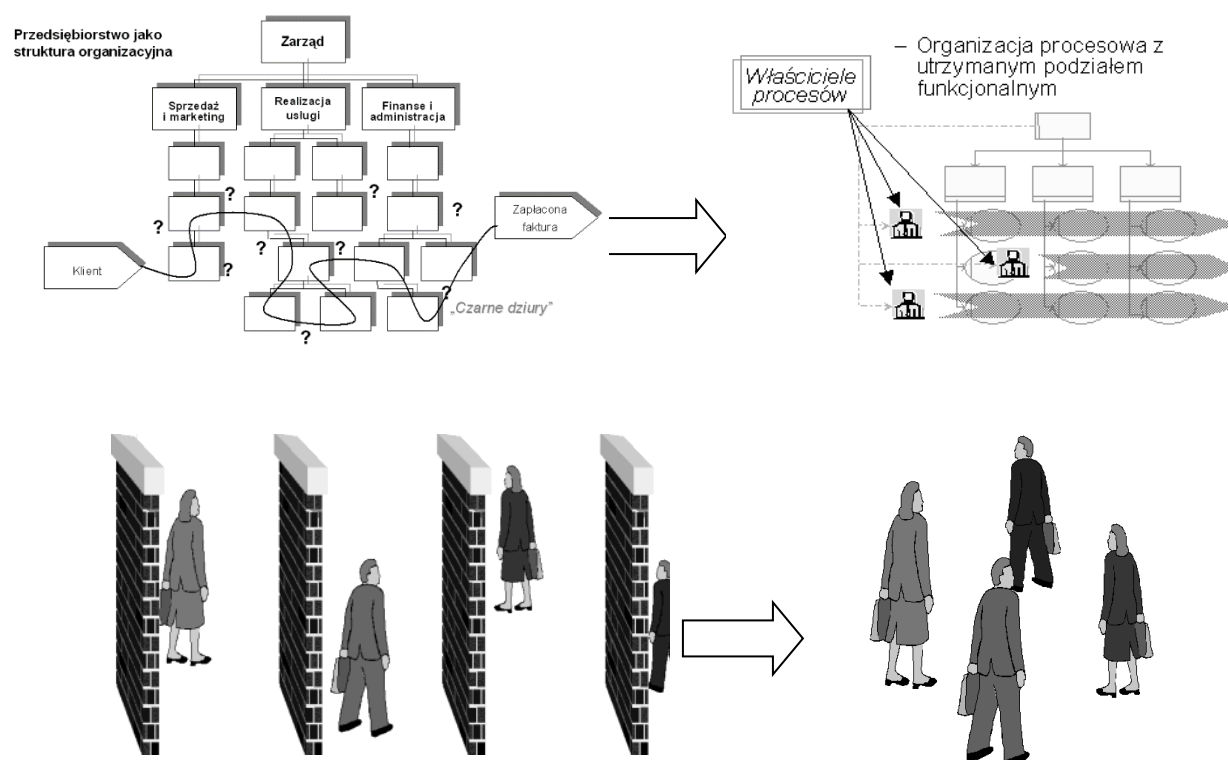
Struktury procesowe wdrażane w modelowym klubie są obarczone jedną trudnością: czystego, idealnego modelu struktury procesowej w organizacji zaimplementować się nie da.

System zarządzania procesami w takiej organizacji jak klub powinien być głęboko osadzony w metasyستمie administrowania klubem, nie jest bowiem wydzielonym, lecz powiązaniem systemem. Przyjęcie powyższego założenia determinuje konieczność powiązania systemu zarządzania procesami ze strategicznym rozwojem firmy.

Relacja pomiędzy systemem zarządzania procesami a kulturą organizacyjną jest relacją bezpośrednią – system zarządzania procesami narzuca konkretne zmiany w strukturze firmy, implikując zarazem optymalizację struktury organizacyjnej. Zależność pomiędzy systemem Strategicznej Karty Wyników a systemem zarządzania procesami bazuje na założeniu, że w metasyستمie administracyjnym funda rola przypada do Strategicznej Karty Wyników. Zatem wszelkie zmiany dokonane w strategii powinny odpowiadać temu, jak przedstawia się struktura procesów, a to dlatego, że pomiędzy tymi dwoma systemami zachodzi sprzężenie zwrotne.

Oczywiście zespół odpowiadający za system zarządzania procesami musi liczyć się z tym, że implementacja systemu skutkuje dla organizacji nie tylko wyklarowaniem się szans, ale wiąże się także z ryzykiem. Te zagrożenia, które redukują poziom efektywności w aspekcie zarządzania procesami, wynikają zwykle z braku identyfikacji, a także z barier pojawiających się w fazie projektowania i implementacji systemu. Schematycznie kierunek pożądaných zmian przedstawia rycina 27.

Rycina 27. Kierunek zmian organizacyjnych dla podejścia procesowego

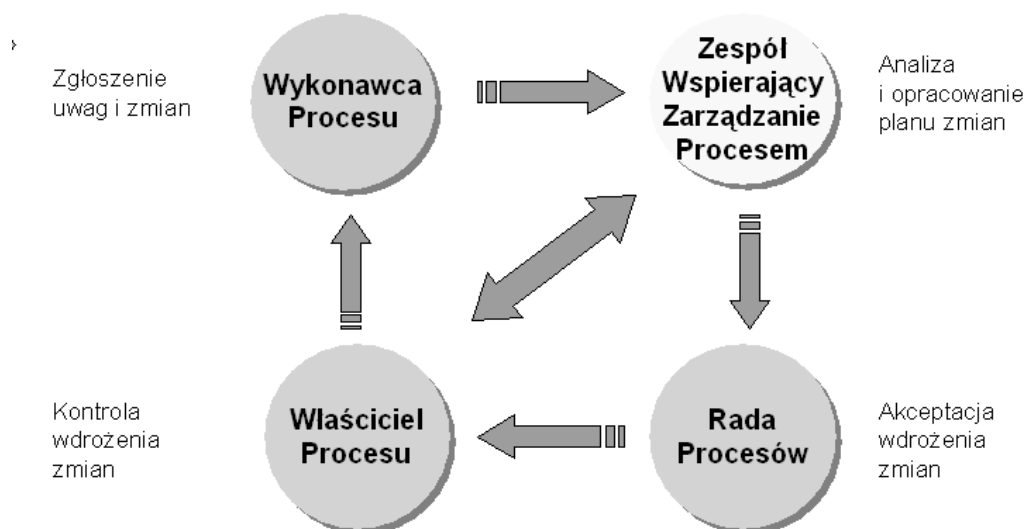


Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

Implementacja poprawnie funkcjonującego systemu zarządzania procesami w organizacji jest możliwa, ale komplikacja i złożona natura przedsięwzięcia pociąga za sobą duży wysiłek. Realizując proces implementacji, trzeba respektować pewne reguły. Punktem wyjścia w procesie opracowania systemu musi być odpowiedź na pytanie: czy i dlaczego organizacja potrzebuje systemu zarządzania procesowego? Jeśli wprowadzenie w czyn systemu zarządzania procesowego nie jest celem immanentnym, to jest nakierowane na podniesienie wartości firmy, względnie kontrolę i optymalizację kosztów, bądź też na zarządzanie informacjami. Konieczne jest nadto analizowanie modelu biznesowego firmy, w kontekście przyjętej strategii rozwojowej.

Kolejnym krokiem w procesie projektowania systemu jest rozpoznanie procesów, a także tworzenie struktur i procedur. Doskonalenie procesów zmierzać powinien w stronę standaryzacji/uporządkowania działań wewnątrz przedsiębiorstwa, stającego się samoregulującą się całością. Budowanie systemu zarządzania procesami jest działaniem ciągłym.

Rycina 28. Role w systemie zarządzania procesami



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

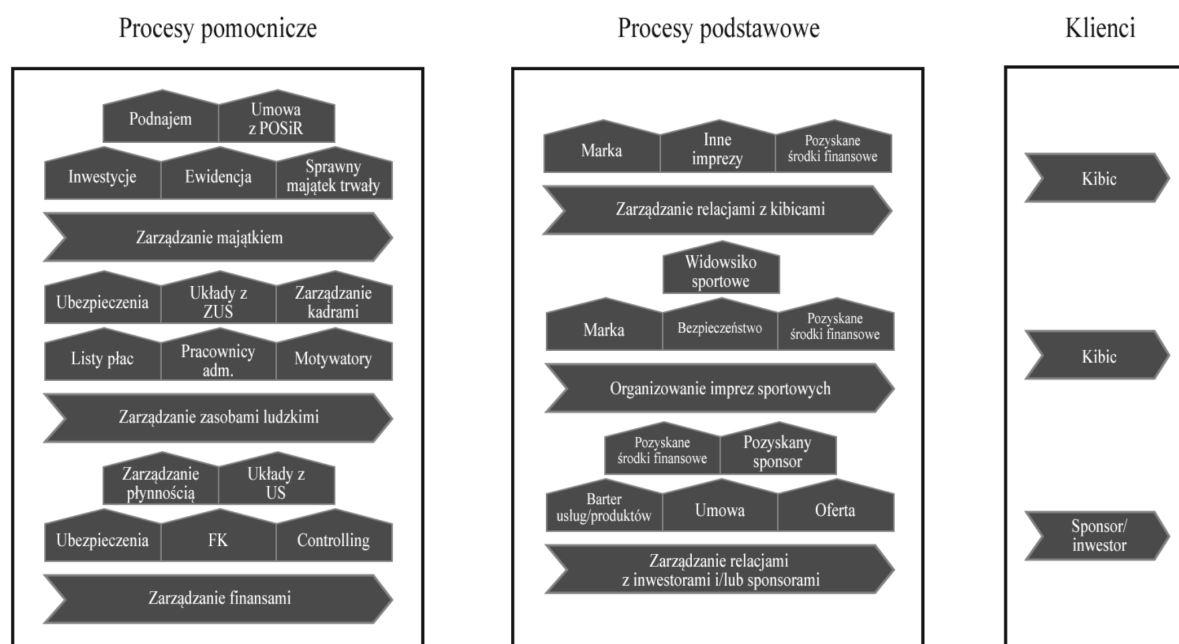
Mapa procesów klubu piłkarskiego została opracowana za pomocą metody top-down (od ogółu do szczegółu) bazującej na pryzmacie tworzenia i dostarczania wartości/rezultatów przez klub piłkarski dla sympatyków. Podstawą projektowania była analiza modelu biznesu organizacji reprezentowanego przez mapę celów strategicznych, a na tej podstawie zdefiniowano procesy, podprocesy i poszczególne działania w procesach. W rezultacie tych działań opracowany został model klubu piłkarskiego obejmujący wszelkie aspekty strategii rozwojowej.

W opracowanym modelu ujęto typologię procesów zakładającą przeprowadzenie podziału dzięki kryterium istotności/znaczenia procesów. Przyjęcie powyższego kryterium wyodrębniło i umożliwiło zdefiniowanie procesów podstawowych – dotyczących realizacji działań rozwojowych oraz pozyskiwaniem sponsorów i klientów oraz procesów wspomagających. Wdrożone rozwiązanie nie zaburza biznesowego charakteru mapy procesów.

W strukturze mapy procesów klubu sportowego zdefiniowano 3 poziomy modelowania wraz z terminologią i definicjami. Przygotowany model uwzględnia następujący podział hierarchiczny:

I Poziom - procesy - ukazują najwyższy poziom zależności organizacyjnych, a także zasadnicze obszary działalności zarówno w wymiarze podstawowym, jak i wspomagającym (realizowanych na potrzeby wewnętrzne klubu piłkarskiego lub zapewniających odpowiednie utrzymanie i wsparcie dla procesów podstawowych).

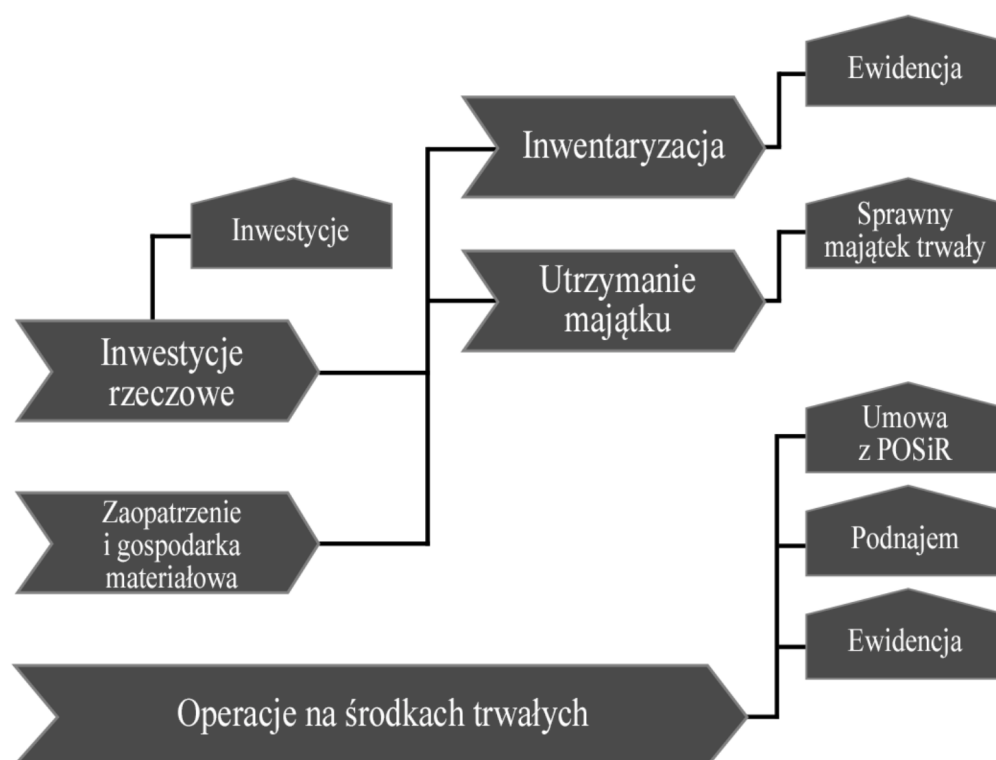
Rycina 29. Poziom I – Mapa główna procesów Lech Poznań



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

II Poziom - podprocesy – to charakterystyka szczegółowych procesów, a także układ zależności i wartość tworzona dla klienta w aspekcie rezultatów/efektów/produktów. Na przykładzie obok zaprezentowano model schemat zarządzania majątkiem, którego głównym dobrem jest sprawny majątek trwały. Opis podprocesu pokazuje jakie poszczególne działania są konieczne do osiągnięcia celu, jakie są produkty pośrednie, jakie są zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami, aby osiągnąć cel.

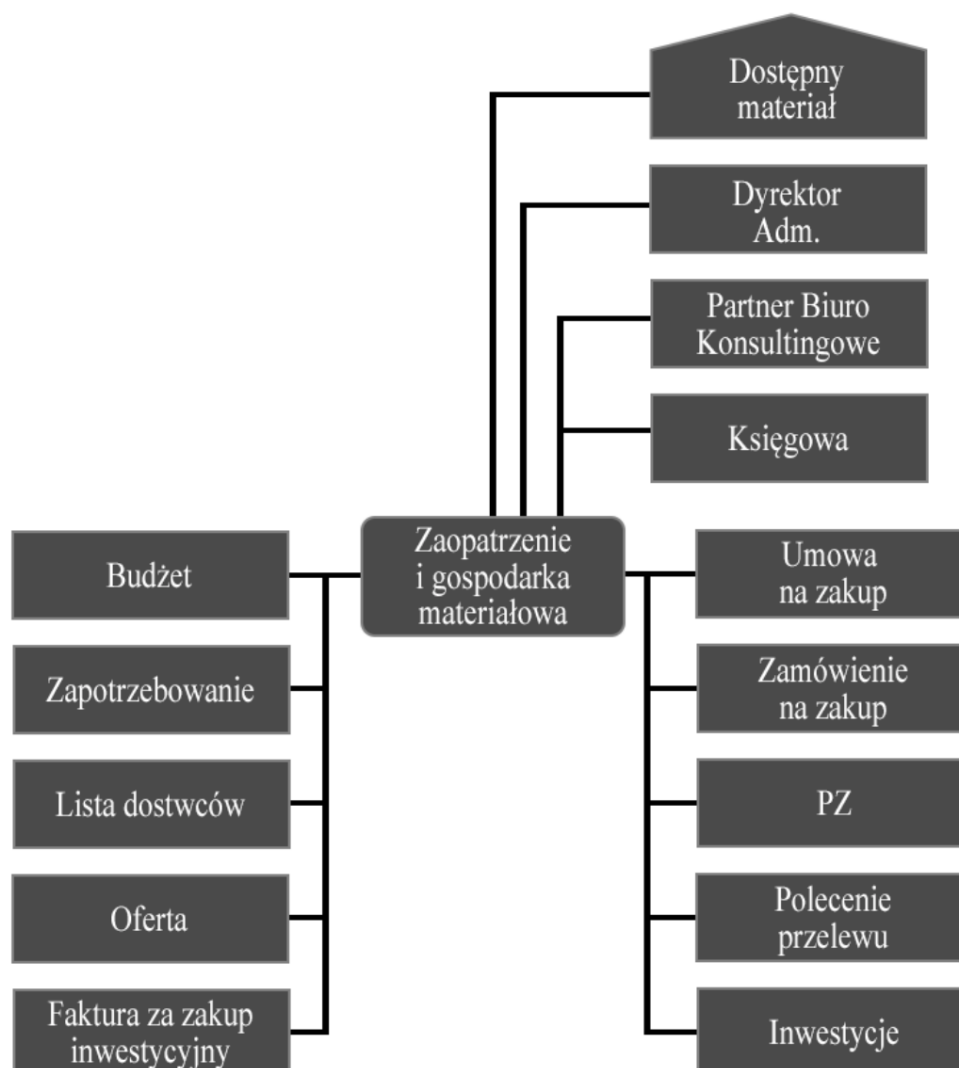
Rycina 30. Poziom II – Podproces zarządzania majątkiem Lech Poznań



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

III Poziom – działania – przedstawiają spożytkowanie zasobów zapewniających jego odpowiednią realizację w funkcji celów do osiągnięcia. Model na tym poziomie opisuje produkt działania, stanowiska odpowiedzialne za realizowane działanie oraz stanowiska współdziałające, a także dane wejściowe i wyjściowe. Poziom III mapy procesów ma charakter wykonawczy, co oznacza iż stanowi obszar definiowania takich elementów opisowych jak: dane/informacje wejściowe – dokumenty, wymagania klienta, informacje; dane/informacje wyjściowe - dokumenty, informacje, wyroby, usługi, produkty; odpowiedzialność – rola wykonującego, współpracującego – stanowisko,

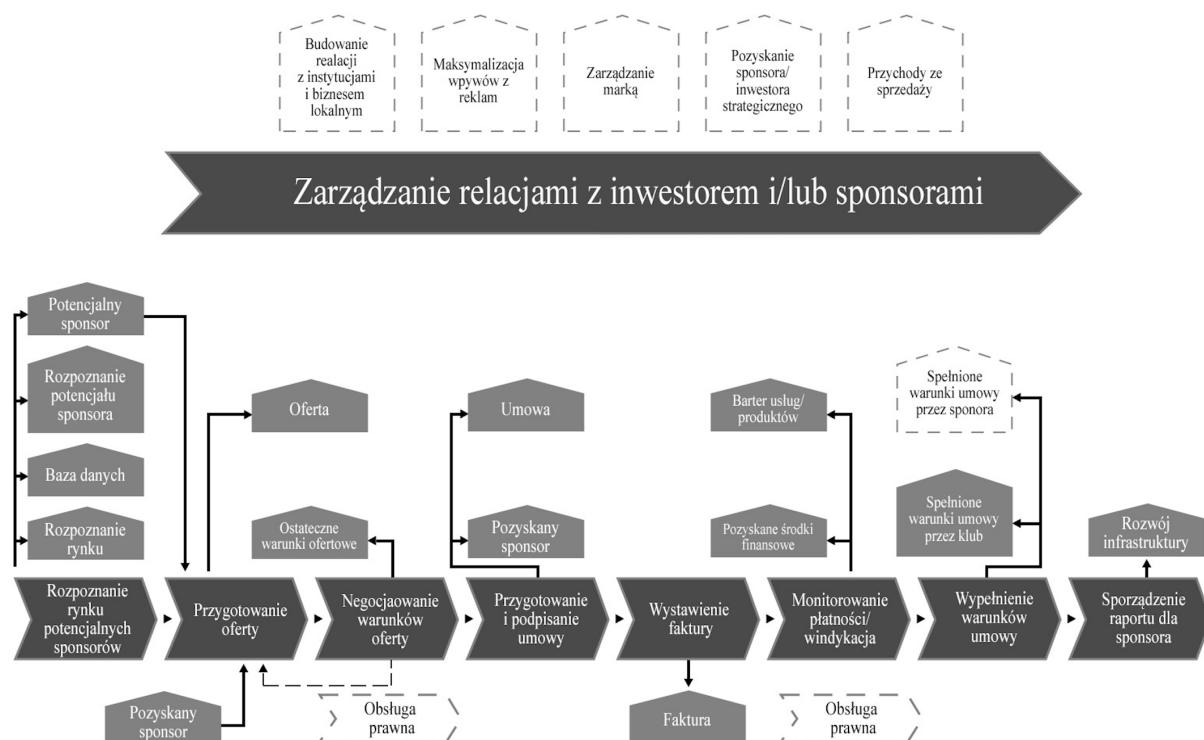
Rycina 31. Poziom III – przykład modelu



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

Dla każdego z wskazanych poziomów ustalono adekwatny typ modelu oraz skalę obiektów graficznych w ramach przyjętej metodyki, w sposób zgodny z założeniami narzędzia ARIS. Podstawową zaletą takiego opisu jest to, że równolegle do zrozumiałej i transparentnej reprezentacji graficznej procesów generowana jest baza danych procesów. Tym samym obok możliwości wykorzystania graficznych modeli procesów jest także opcja dostępu do raportów, które w różnych zależnościach i powiązaniach ilustrują zawartość bazy danych. W oparciu o tak zarysowaną funkcjonalność baz danych można generować dokumenty opisujące np. model referencyjny procesów przedsiębiorstwa w sposób zarówno graficzny jak i tabelaryczny.

Rycina 32. Dokument – Model referencyjny procesów Lech Poznań



Działanie: Rozpoznanie rynku potencjalnych sponsorów	
Produkty końcowe:	Rozpoznany rynek, Osoba kontaktowa, Rozpoznany potencjał/możliwości sponsora, Potencjalny sponsor, Baza danych podmiotów
Odpowiada:	Menadżer ŁBC, Dyrektor ds. Marketingu, Prezes, Dyrektor Adm.
Współpracuje:	Brak
Dane wejściowe:	Brak
Dane wyjściowe:	Brak
Uwagi:	- Ustalenie osoby kontaktowej u sponsora/inwestora

Działanie: Przygotowanie oferty	
Produkty końcowe:	Oferta
Odpowiada:	Menadżer ŁBC, Dyrektor ds. Marketingu
Współpracuje:	Brak
Dane wejściowe:	Potencjalny sponsor, Pozyskany sponsor
Dane wyjściowe:	Brak
Uwagi:	Brak

Źródło: Opracowanie własne

Ta sama baza danych może stanowić fundament generowania raportu przedstawiającego zakres obowiązków wynikających z ustalonych modeli procesów (ryc. 33).

Rycina 33. Zakres obowiązków wynikający z modelu referencyjnego procesów

OSOBA	STANOWISKO	DZIAŁANIE / INICJATYWA	PROCES / DIAGRAM MIERNIKÓW	ZAANGAŻOWANIE
	Prezes	Motywowanie i nagradzanie piłkarzy	Rozwój drużyny (pod kątem sportowym)	Wykonuje
	Prezes	Przygotowanie i podpisanie umowy	Zarządzanie relacjami z inwestorami i/lub sponsorami	Wykonuje
	Prezes	Reakcja na zapytanie mediów	Współpraca z mediami	Wykonuje
	Prezes	Spotkanie biznesowe	Organizowanie imprez sportowych	Wykonuje
	Prezes	Zawieranie umów	Obsługa prawna	Wykonuje
	Prezes	Lobbowanie	Współpraca z organizacjami samorządowymi (podmiotami wpływowymi)	Wykonuje
	Prezes	Podpisywanie kontraktów	Rozwój drużyny (pod kątem sportowym)	Wykonuje
	Prezes	Przygotowanie projektu dla U. Marszałkowskiego na pozyskanie funduszy z UE	Współpraca z organizacjami samorządowymi (podmiotami wpływowymi)	Wykonuje
	Prezes	Negocjowanie kontraktów	Rozwój drużyny (pod kątem sportowym)	Wykonuje
	Prezes	Negocjowanie/ przygotowanie warunków umowy	Dystrybucja gadżetów	Wykonuje
	Prezes	Przygotowanie pozyskiwania licencji	Obsługa prawna	Wykonuje
	Prezes	Inwestycje rzeczowe	Zarządzanie majątkiem	Wykonuje
	Prezes	Negocjowanie i ustalanie warunków sprzedaży piłkarza	Rozwój drużyny (pod kątem sportowym)	Wykonuje

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawiony model całościowego doskonalenia systemu zarządzania klubem piłkarskim umożliwia, przy uwzględnieniu możliwych utrudnień pojawiających się w procesie wdrażania, na zredukowanie poziomu ryzyka wynikającego z nieprawidłowego wdrożenia. Projektując pełny system zarządzania klubem piłkarskim zespół ds. projektowania musi mieć na uwadze, iż sukces w zakresie implementacji systemu zależy od wielu czynników, z których najważniejszym jest poziom zaangażowania kluczowych pracowników. Brak pełnej zaangażowania postawy pracowników, powodujący brak sprzężenia zwrotnego i uczenia się organizacji będzie przyczyną tego, iż system pozostanie de facto niewdrożonym projektem.

Właściwa implementacja kompleksowego systemu zarządzania klubem piłkarskim zapewni z kolei takich korzyści:

- wyznaczanie jednoznacznie rozumianych, mierzalnych i policzalnych celów strategicznych;
- komunikowanie celów wewnątrz organizacji poprzez przełożenie strategii na kluczowe czynniki sukcesu i mierniki, które wskazują pracownikom działania prowadzące do osiągnięcia celów strategicznych oraz oczekiwanych wyników tychże działań;
- komunikowanie rezultatów działalności firmy zewnętrznym podmiotom;
- monitorowanie postępu realizacji zadań, ocena wyników; identyfikowanie słabych stron organizacji z punktu widzenia realizacji celów firmy;

- dopasowanie struktury procesów i co za tym idzie struktury organizacyjnej do logiki biznesu organizacji;
- restrukturyzację procesów, skutkiem czego niektóre z procesów mogą zostać przemodelowane, część procesów może zostać wyłączona na zewnątrz;
- w warunkach wysokiej zmienności otoczenia – możliwość szybkiej zmiany i adaptacji organizacji.

Proces kompleksowego doskonalenia systemu zarządzania drużyną futbolową, realizowany w sposób zgodny z tą metodyką jest trudny i wymaga nie tylko poświęcenia na etapie pracy koncepcyjnej, ale przede wszystkim w ramach podjętych działań operacyjnych. Jest to metoda zapewniająca większą sprawność w zakresie funkcjonowania klubu, zapewniająca tym samym dynamiczne dopasowanie klubu do otoczenia i co za tym idzie, otwiera ona perspektywy na osiągnięcie celów biznesowych i wizerunkowych.

Zaprezentowane wskazówki powinny pomóc w podjęciu decyzji o implementacji założeń strategicznych i ich kontrolowaniu. Strategiczna Karta Wyników jest metodą złożoną, wymagającą poważnych narzędzi informatycznych. Najważniejsze jest uwzględnienie w procesie zarządzania zależności poszczególnych perspektyw, inicjatyw i działań oraz konsekwentnego mierzenia osiągniętych celów. Organizacje bez przerwy poszukują innowacji, które pomogą osiągnąć firmie wyznaczone cele. Oprócz tego istotną kwestią jest znikoma ilość benchmarków w dziedzinie wdrażania strategii i dość wolny postęp organizacyjny. Jednak zmiany wymuszane przez instytucje publiczne (ministerstwo, jednostki samorządu terytorialnego) oraz inwestorów, którym zależy na profesjonalizacji sportu, przyczynią się w najbliższych latach z pewnością do tworzenia, wdrażania i kontrolowania strategii rozwoju produktów sportowych. Robert Kaplan i David Norton, twórcy koncepcji Strategicznej Karty Wyników, wskazali w publikacji *The Strategy-Focused Organization* pięć elementarnych założeń, które pomogą organizacji implementować tę strategię w życie:

- Zaangażować ludzi do zmiany poprzez skuteczne przywództwo.
- Przekładać strategię na działania operacyjne.
- Dopasować organizację do realizacji strategii.
- Motywować, by strategia stała się zadaniem dla każdego.
- Sprawić by zarządzanie strategią stało się procesem ciągłym

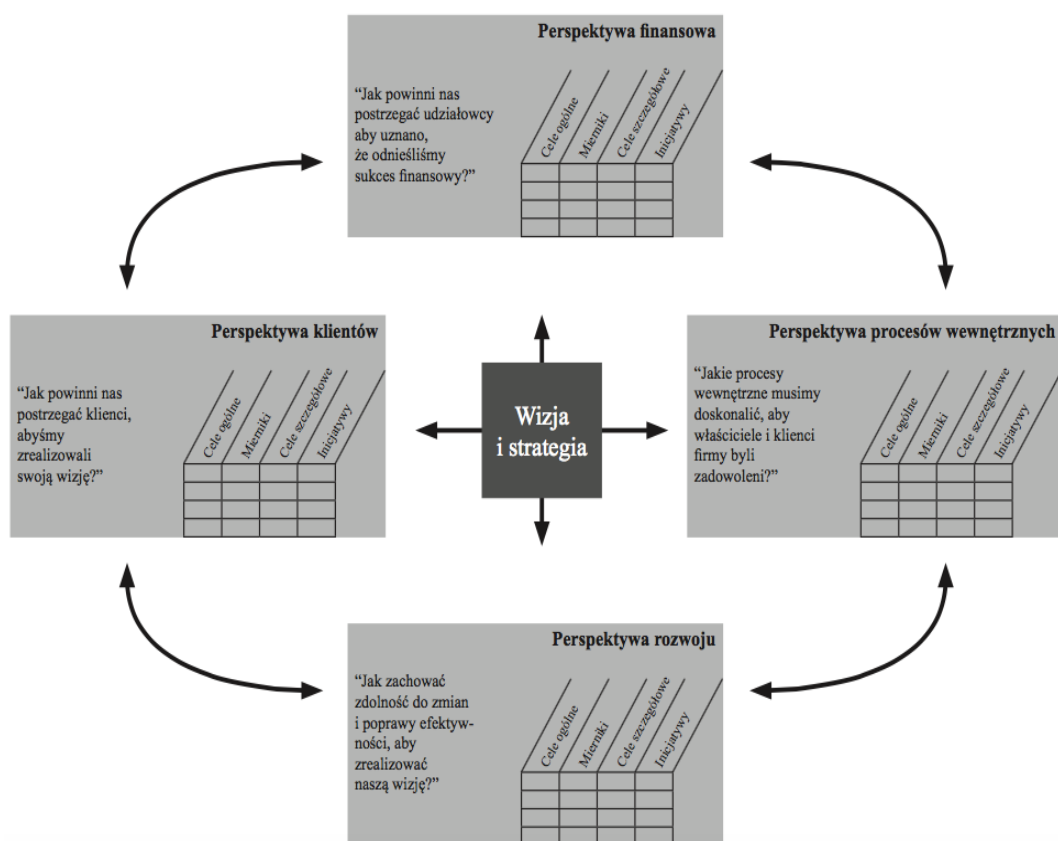
6.5. Model systemu zarządzania procesowego – „Strategiczna Karta Wyników” na przykładzie Lecha Poznań

Jedną z metod opracowania i wdrażania strategii jest model systemu Strategicznej Karty Wyników (SKW) według koncepcji Kaplana i Nortona. Karta określa związki między inwestycjami w rozwój firmy, poprawą efektywności procesów a wynikami rynkowymi i finansowymi. Istota Strategicznej Karty Wyników to przełożenie wizji i strategii organizacji na konkretnie sformułowane cele w czterech perspektywach wpływających na efektywność organizacji: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju.

Perspektywa finansowa związana jest z mierzeniem sukcesu finansowego organizacji. Jednak żeby go osiągnąć, należy spojrzeć z perspektywy klienta i tego, co wpłynęło na pozycję rynkową oraz satysfakcję klientów. Sukces finansowy i silna pozycja rynkowa nie byłyby możliwe gdyby nie efektywne procesy zachodzące wewnątrz organizacji, którą zmierzymy w perspektywie procesów wewnętrznych. Jednak to nadal za mało, aby osiągać sukces rynkowy, który ostatecznie będzie zależał również od obserwacji zmian na rynku i w dynamicznym otoczeniu, a także śledzeniu trendów, rozwoju kompetencji pracowników, czy badań, co zmierzone zostanie w perspektywie rozwoju.

SKW koncentruje się na strategii i jest metodą zarządzania procesem jej realizacji, w trakcie którego jest ona dopracowywana, komunikowana, integrowana z systemem zarządzania organizacją, a następnie monitorowana i weryfikowana.^{[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10][11][12][13][14][15][16][17][18][19][20][21][22][23][24][25][26][27][28][29][30][31][32][33][34][35][36][37][38][39][40][41][42][43][44][45][46][47][48][49][50][51][52][53][54][55][56][57][58][59][60][61][62][63][64][65][66][67][68][69][70][71][72][73][74][75][76][77][78][79][80][81][82][83][84][85][86][87][88][89][90][91][92][93][94][95][96][97][98][99][100]}Wymusza zatem mierzenie efektów działań strategicznych, a celem nadrzędnym jest integracja, zgodnie ze strategią, procesów biznesowych zewnętrznych i wewnętrznych z uwzględnieniem potrzeb konsumenta.

Rycina 34. Strategiczna karta wyników pozwala przełożyć strategię na działalność operacyjną



Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

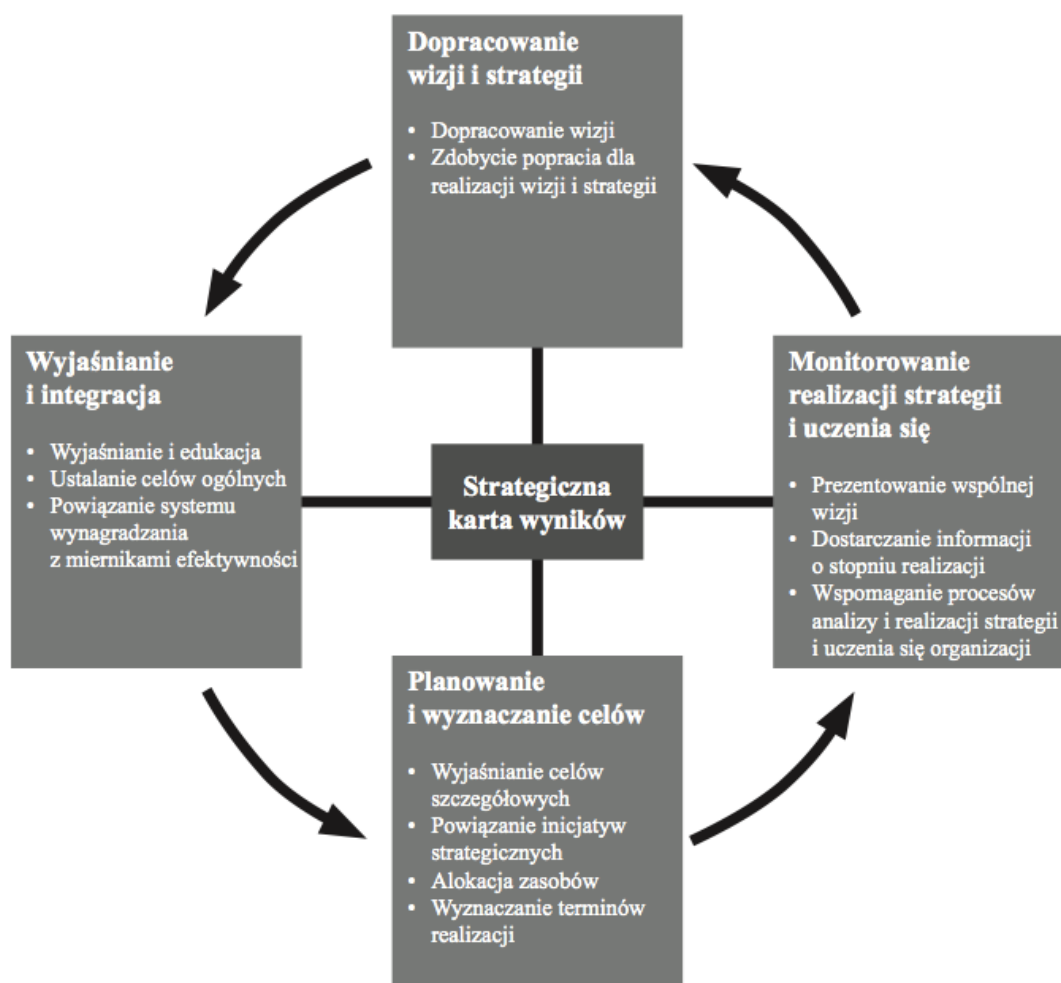
Strategiczna karta wyników to system zarządzania strategicznego, w którym zachodzi interakcja poprzez¹⁸²:

- Dopracowywaniem wizji i strategii.
- Wyjaśnianiem celów i mierników strategicznych oraz ich integracją z systemem zarządzania.
- Planowaniem, ustalaniem celów strategicznych i budowaniem inicjatyw strategicznych.
- Usprawnianiem systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji.

Pokazano to na poniższej rycinie 35.

¹⁸² Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s.121-125

Rycina 35. Strategiczna Karta Wyników jako metoda wdrożenia strategii



Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

Podstawowym celem SKW jest przełożenie strategii (a w zasadzie zestawu celów strategicznych) na działania operacyjne, co powinno zapewnić organizacji operacyjną doskonałość i dzięki temu umożliwić uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Tę operacyjną doskonałość w systemie Strategicznej Karty Wyników można osiągnąć poprzez¹⁸³ : koncentrację na kluczowych procesach i działaniach kreujących wartość dodaną dla organizacji; koncentrację na konkretnych działaniach; świadomość, że sukces organizacji mierzony jest nie tylko za pomocą mierników finansowych (zatem mierników o charakterze ilościowym), ale w większym stopniu za pomocą mierników o charakterze jakościowym; wychodzenie poza perspektywę funkcjonowania organizacji; włączenie kluczowych pracowników w proces zarządzania strategicznego i zbudowanie organizacji uczącej się.

Projektowanie modelu SKW należy rozpocząć od wspomnianej już analizy sytuacji klubu. Określenie szans, zagrożeń, silnych i słabych stron oraz wskazanie na podstawie analizy

¹⁸³ Ibidem

SWOT kluczowych czynników sukcesu pozwoli na wyznaczenie długofalowych celów strategicznych klubu.

System Strategicznej Karty Wyników wynikającej z misji i wizji klubu definiującej cele, relacje zawiązujące się pomiędzy celami, inicjatywy prowadzące do osiągnięcia celów oraz mierniki strategiczne konstytuują trzy składowe:

- system celów strategicznych odwzorowujący strategię funkcjonowania organizacji za pomocą mapy celów strategicznych. Mapa to graficzny model celów i relacji między nimi, który tworzy idealny obraz organizacji. Z jednej strony pokazuje strategię w sposób graficzny, z drugiej pomaga zrozumieć zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami. Mapa rozwoju celów strategicznych pokazuje z jednej strony ważne intencje (osiągnięcia strategicznego sukcesu organizacji), a z drugiej strony związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi celami. Mapa celów stanowi zwarty spójny scenariusz, którego realizacja prowadzi do wzrostu wartości;
- system inicjatyw strategicznych, obejmujący działania operacyjne realizowane w formie projektów lub procesów strategicznych. Mapa stworzona bez zidentyfikowania i zmierzenia środków do osiągnięcia celu będzie niewiele warta. Dlatego konieczne jest przekształcenie celów w inicjatywy, a następnie podzielenie ich na konkretne działania, przypisanie odpowiedzialności każdemu stanowisku w strukturze organizacyjnej i stworzenie planów wdrożenia;
- system mierników pozwalający ocenić i wyjaśnić kierunki zmian w wyniku prowadzonych działań.

Projektując architekturę systemu SKW należy pamiętać, że jest to znacznie więcej niż zbiór celów, inicjatyw i mierników finansowych i pozafinansowych. Strategiczna Karta Wyników to system, w którym związek przyczynowo-skutkowy¹⁸⁴ pomiędzy poszczególnymi działaniami strategicznymi i operacyjnymi odgrywa bardzo ważną rolę w czterech opisanych wcześniej perspektywach, takich jak ¹⁸⁵:

- perspektywa rozwoju (innowacji i wzrostu), która identyfikuje potencjał konieczny do wprowadzenia zmian i realizacji celów zawartych w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych (np.: szkolenie młodzieży, badania i rozwój, szkolenia i systemy motywacyjne dla pracowników, umiejętność budowania relacji z kibicami i z biznesem, poprawa relacji z instytucjami, rozbudowa infrastruktury);

¹⁸⁴ A. Campbell, *Własny umysł: ewolucyjna psychologia kobiet*. Wydawnictwo Uniwersytetu Oksfordzkiego. 2002, s. 15-16.

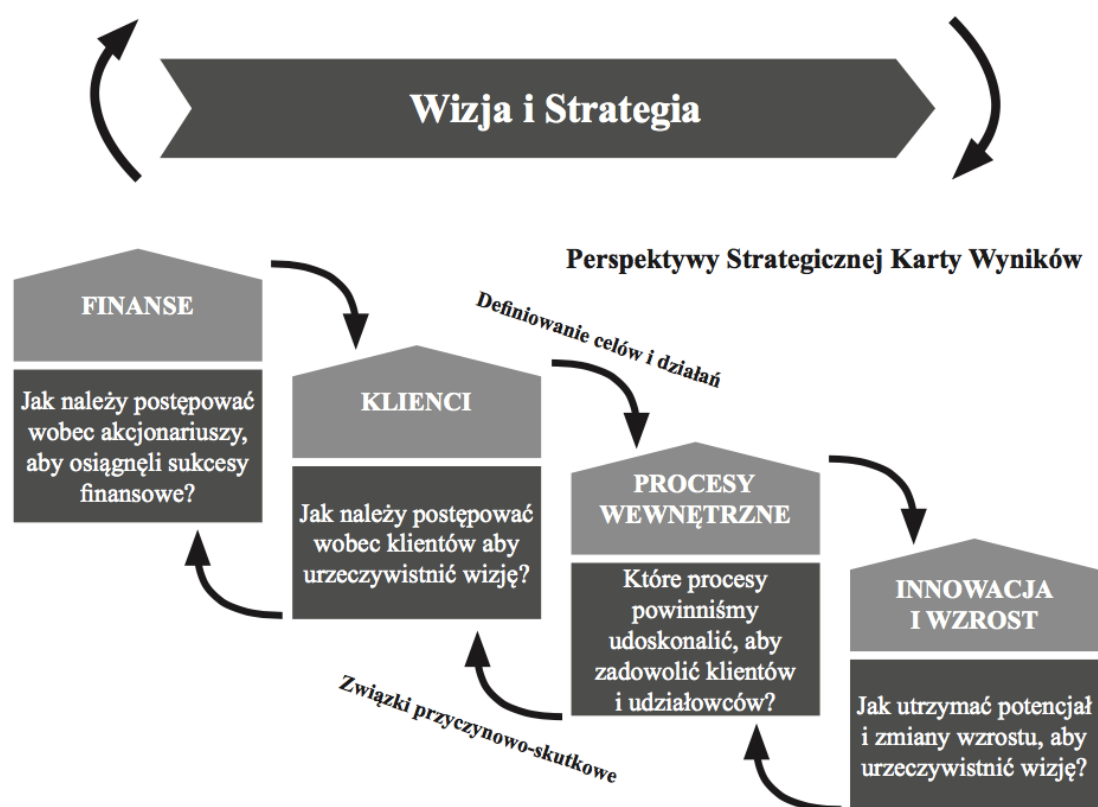
¹⁸⁵ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s.153-162.

- perspektywa procesów wewnętrznych, która identyfikuje wewnętrzne procesy ważne z punktu widzenia realizacji strategii i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (np.: sukces sportowy, organizacja widowiska, organizacja wydarzeń komercyjnych, podział obowiązków i kompetencji, polityka informacyjna, wprowadzanie nowej oferty lub produktu);
- perspektywa klienta określająca docelowe segmenty rynku, w których firma chce konkurować i powiązane z nimi wskaźniki efektywności (np. wzrost sprzedaży biletów, wzrost przychodów ze sprzedaży pakietów sponsorskich, sprzedaż pakietów hospitality, merchandising).
- perspektywa finansów, w trakcie której przedsiębiorstwo, realizując określoną wizję i strategię, określa ekonomiczne konsekwencje podejmowanych działań (np.: płynność finansowa, wzrost wartości zawodników, zarządzanie kapitałem własnym oraz obcym, przychody ze sprzedaży).

Wszystkie podejścia mają równy priorytet w systemie strategicznej karty wyników. Struktura przedstawia ramy SKW, w których poszczególne perspektywy ułożone są od perspektywy rozwoju (innowacyjność i wzrost), poprzez perspektywę procesów wewnętrznych i perspektywę klienta, aż po perspektywę finansową, kierując się logiką niż hierarchią ważności. Punktem wyjścia do tworzenia wartości organizacji jest zawsze rozwój wewnętrzny. Doskonałość procesu jest efektem właściwej realizacji funkcji rozwojowej. Organizacja z dobrze zaprojektowanymi procesami, będzie dbała o klienta. Zadowolenie klienta oznacza odpowiedni zwrot finansowy, a co za tym idzie satysfakcję właściciela. Niekorzystna zmiana jakiegokolwiek postawy wpływa na równowagę całej organizacji¹⁸⁶.

¹⁸⁶ R. Błaszczyk, S. Cyfert, *Kompleksowe doskonalenie systemu zarządzania klubem piłkarskim na przykładzie WKP Lech Poznań* [w:] Mruk H. (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

Rycina 36. Perspektywy Strategicznej Karty Wyników



Źródło: Błaszczyk R., Cyfert S., *Kompleksowe doskonalenie systemu zarządzania klubem piłkarskim na przykładzie WKP Lech Poznań* [w:] Mruk H. (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań 2005.

Mapa celów strategicznych prezentuje kluczowe obszary działalności klubu wpływające na realizację strategii, a także obrazuje związki przyczynowo - skutkowe zawiązujące się pomiędzy poszczególnymi celami. Na bazie zależności pomiędzy poszczególnymi perspektywami zarządzający wyznacza scenariusze i sposoby ich realizacji, podnosząc w ten sposób wartość produktu sportowego.

Perspektywa finansowa należy z pewnością do najtrudniejszych oraz jest wprost zależna od pozostałych. Większość prezesów organizacji sportowych zawsze będzie broniła się dużym wpływem wyników sportowych na kondycję finansową. Podstawowe mierniki finansowe przedstawia poniżej tabela.

Tabela 28. Perspektywa finansowa – mierniki finansowe a fazy cyklu życia organizacji

Tezy strategiczne			
Fazy cyklu życia organizacji	Wzrost i struktura przychodów	Redukcja kosztów / wzrost wydajności	Wykorzystanie aktywów
Wzrost	• Stopa wzrostu sprzedaży w poszczególnych segmentach • Udział przychodów z nowych produktów, usług i klientów	• Przychody w relacji do zatrudnionych	• Nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży) • Nakłady na badania i rozwój (% w relacji do sprzedaży)
Utrzymanie	• Udział sprzedaży docelowym klientom • Sprzedaż wiązana • Udział przychodów z nowych zastosowań • Rentowność klientów i produktów	• Koszty w porównaniu do konkurentów • Stopa redukcji kosztów • Koszty pośrednie (% w relacji do sprzedaży)	• Wskaźniki kapitału obrotowego (okres konwencji gotówki) • ROCE dla głównych kategorii aktywów • Stopień wykorzystania aktywów
Żniwa	• Rentowność klientów i produktów • Odsetek nierentownych klientów	• Koszt jednostkowy (produktu, transakcji)	• Okres zwrotu z kapitału • Wydajność

Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

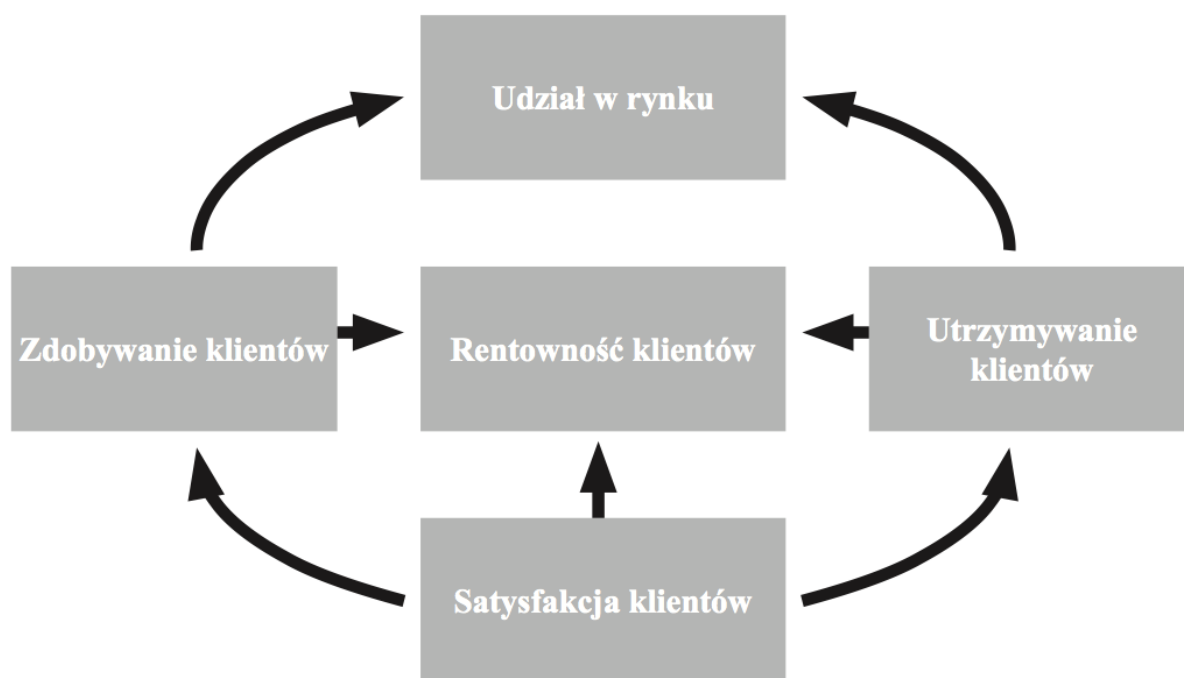
Rolą zarządzających jest uniezależnienie w jak największym stopniu kondycji finansowej organizacji od osiągniętych sukcesów sportowych. Strategiczna Karta Wyników wskazuje na jeszcze kilka innych czynników rzutujących na wynik finansowy. Nie tylko wynik sportowy, ale także oczekiwania kibiców, ich specyfika zachowań (np. pokolenie millenialsów) nakazuje spojrzeć z szerszej perspektywy na rolę i tożsamość organizacji. Budowanie wizerunku marki opartego na unikatowych wartościach wymaga otwartości na komunikowanie z konsumentami, dokonywania segmentacji i dopasowywania oferty do oczekiwań konkretnych grup, co nierozłącznie wiąże się z kolejną perspektywą klienta i podkreśla wzajemną zależność. Nadrzędnym celem zarządzających jest prowadzenie w taki sposób polityki finansowej, aby badanie *due diligence*, czyli poddanie przedsiębiorstwa wyczerpującej, wielopłaszczyznowej analizie pod względem jego kondycji handlowej, finansowej, prawnej i podatkowej stanowiło zarówno dla właścicieli, inwestorów czy sponsorów gwarancje realizacji założonych celów finansowych. Perspektywa finansowa wskazuje źródła przychodów klubu, które mogą być bardzo zróżnicowane, w tym: sprzedaż karnetów/ biletów,

sprzedaż sprzętu sportowego, składki członkowskie, dotacje, sponsoring, klub biznesu, transfery zawodników, franczyza, merchandising i licencjonowanie, eventy, wynajem obiektów, komercjalizacja baz danych oraz zasięgów w mediach społecznych.

Struktura przychodów zależy w dużej mierze od fazy cyklu życia produktu, a ścisły związek z wynikami sportowymi wpływa na udział poszczególnych źródeł w przychodach ogółem. Mogą one objąć także inicjatywy dodatkowe często inspirowane przez kibiców w formie zbiórek, crowdfundingu, aukcji etc. Z perspektywą finansową i perspektywą klienta powiązana jest również strategia cen składająca się z ustalania celów, dobierania technik cenowych oraz robienia korekt w celu dopasowania się do bieżących oczekiwań rynku.

Perspektywa klienta, na co wskazała już analiza obszaru finansowego, jest niezwykle ważna i ściśle powiązana ze strategicznym procesem marketingu sportowego. Jest to proces planowania, wdrażania i kontrolowania wysiłków marketingowych zmierzających do osiągnięcia wyznaczonych celów i zaspokojenia potrzeb konsumentów. Aby osiągnąć marketingowe i organizacyjne cele, należy przewidzieć poziom popytu konsumentów na dany produkt i udział w rynku. Mierniki, jakie należy analizować, przedstawia rycina 37.

Rycina 37. Podstawowe mierniki w perspektywie klienta



Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

Zarządzający chcą wiedzieć, co motywuje konsumentów do kupna, jak postrzegają dobra i usługi sportowe, w jaki sposób dowiadują się o nowych produktach i co decyduje o wyborze danego produktu spośród innych. Są różne sposoby zdobywania tych informacji, najczęściej przeprowadza się badanie środowiska zewnętrznego oraz porównuje do sytuacji

podobnych produktów na rynku. Następnie bada się różne segmenty konsumentów, wybiera grupę docelową i ustala, w jaki sposób zaoferować jej dany produkt. Kolejną fazą procesu strategicznego po planowaniu jest faza wdrażania. Odnosi się ona do wejścia ustalonych wcześniej planów w życie. Aby wdrażanie przebiegło z pozytywnym skutkiem, organizacja sportowa musi wziąć pod uwagę wiele elementów organizacyjnych, jak np. komunikację, wyszkolenie i umiejętności pracowników, koordynację pracy, wynagrodzenia czy w końcu budżet. Ostatnim etapem strategicznego procesu jest kontrola. Podczas tej fazy, bada się, czy plany się sprawdzają i czy wyznaczone cele są osiągane. Jeśli nie, robione są poprawki i proces toczy się dalej. Większość organizacji odnoszących sukces w biznesie łączy zaspokajanie potrzeb swoich klientów z jednoczesnym osiąganiem własnych celów. Taki sposób prowadzenia działań nazywany jest orientacją marketingową, która obejmuje: analizę i przewidywanie potrzeb konsumenta, monitorowanie środowiska zewnętrznego oraz segregację zebranych danych; dzielenie się informacjami zdobytymi w poprzedniej fazie; podejmowanie decyzji rynkowych na podstawie zdobytych informacji, np. projektowanie nowych produktów i usług oraz zorganizowanie ich promocji, która przekona potencjalnych konsumentów.

Nadal niezagospodarowanym obszarem w zarządzaniu organizacją sportową w Polsce jest otwarcie się na konsumenta, a raczej zrozumienie potrzeb zdecydowanie różnych grup społecznych. Niemal w każdej dyscyplinie da się wyróżnić kilka, a nawet kilkanaście segmentów konsumentów wpływających na wartość organizacji. Jest tak dużo innych sportów walczących o zainteresowanie fanów, że każdy zarządzający powinien starać się obrać taki kierunek, który pozwoli przyciągnąć ich do siebie. Zachowania konsumenta w sporcie i podejmowanie decyzji zakupów często uzależnione jest od emocji i to nie tylko tych wynikających z sukcesu sportowego. Jak pokazują przykłady na polskim rynku, kibic identyfikuje się z klubem i jest skłonny do ponoszenia wydatków oraz jeszcze większego zaangażowania również w sytuacjach kryzysowych. Wpływ na to ma również struktura organizacyjna. Klub w rękach jednego zamożnego inwestora jest inaczej postrzegany niż stowarzyszenie lub organizacja, która pozwala kibicom poprzez zakupione udziały wpływać na podejmowane decyzje. Nawet kolejne z rzędu zdobywane tytuły mistrzowskie mogą się konsumentowi „znudzić“ i nie wpłynąć na rozwój oraz atrakcyjność całej ligi. Oczekiwania konsumenta rosną, jego świadomość i wiedza o dyscyplinie również, stąd determinacja, zaangażowanie zawodników, ich zachowanie przed i po meczu są równie ważne jak końcowy wynik. Dobra strategia powinna uwzględniać różne scenariusze.

Kolejne dwie perspektywy SKW, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju są ze sobą ściśle powiązane. Istotnym aspektem procesów wewnętrznych, decydującym o wartości marki jest jakość, która również bezpośrednio zależy także od zdobywanej wiedzy i chęci ciągłego rozwoju. Bez silnie rozwiniętej jakości usług nie można zdystansować konkurencji. Podjęto wiele prób scharakteryzowania terminu „jakość usług”. Wydaje się, że najlepiej uczynili to: Parasuraman, Berry oraz Zeithaml. Autorzy ci sprecyzowali termin „jakość usług”, opierając się na pięciu oddzielnych czynnikach:

- Solidność (*reliability*) – zdolność do wywiązywania się z obowiązków, dokładność i niezawodność w świadczeniu usług.
- Pewność (*assurance*) – wiedza i uprzejmość zatrudnionego personelu, a także zaufanie i zapewnienie dyskrecji.
- Empatia (*empathy*) – troska i indywidualne podejście do każdego klienta.
- Wrażliwość (*responsiveness*) – chęć udzielenia pomocy i rady klientom, którzy tego potrzebują.
- Rzeczywistość (*tangibility*) – fizyczne ułatwienia, demonstracja sprzętu, dostępność personelu.

Wiedza i rozwój stanowią o sile współczesnych przedsiębiorstw, które stają przed wyzwaniami, takimi jak:

- Zmieniające się trendy konsumpcyjne, styl życia i trendy również w modzie.
- Ciągłe ulepszanie produktu oferowanego konsumentowi.
- Zaspokajanie potrzeb nowych rynków.
- Poprawa jakości istniejących produktów.
- Rozszerzenie liczby produktów dla danej grupy konsumentów.

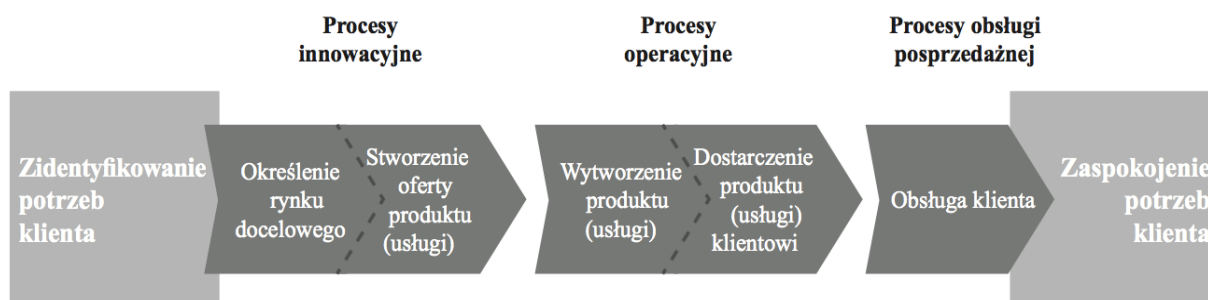
Wzrastająca konkurencja na rynku sportowym i na rynku usług rozrywkowych, pojawienie się nowych technologii i ciągle zmieniające się preferencje konsumentów są tylko kilkoma powodami, dla których organizacje rozwijają nowe produkty sportowe. Niezależnie od tego, jak zdefiniujemy „nowy produkt” są one kluczowe dla właściwego funkcjonowania organizacji sportowej z dwóch powodów:

- nowe produkty muszą nadążyć za zmieniającymi się trendami konsumpcyjnymi, stylem życia i trendami w modzie;
- w przypadku rezygnacji z produktu sportowego nieodnoszącego sukcesu (np. spadek popularności dyscypliny lub dużej konkurencji) nowy produkt musi być

zaproponowany w celu zachowania ciągłości przedsiębiorstwa i długofalowego wzrostu.

Organizacje sportowe wszelkiego rodzaju muszą być zainteresowane ciągłym ulepszaniem produktów oferowanych konsumentom, tak by nowe produkty zaspokajały potrzeby nowych rynków. Powinny także rozszerzać ofertę dla danej grupy konsumentów. „Nowość” z punktu widzenia konsumenta jest opisywana jako innowacja, którą konsument dostrzeże jako znaczącą. Innymi słowy, nowy produkt mógłby być małą zmianą istniejącego produktu albo wprowadzeniem produktu, który nigdy nie był wytwarzany lub sprzedawany przez organizację. Spojrzenie organizacji sportowej na ten sam produkt z punktu widzenia konsumenta pomoże jej dobrać najbardziej efektywną drogę do sprzedaży produktu i obsługi posprzedażowej co pokazuje rycina 38.

Rycina 38. Perspektywa procesów wewnętrznych – ogólny model łańcucha wartości



Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

Wiele nowych produktów sportowych pojawia się bez większego planowania albo stają się nawet dziełem przypadku. Znacznie lepiej tworzyć nowy produkt lub usługę sportową przez systematyczne podejście zwane „procesem rozwijania nowego produktu”, który można podzielić na następujące fazy:

- Kreowanie pomysłu (*idea generation*). Rozważa się wszelkie propozycje pomysłów na nowy produkt lub usługę, spełniające potrzeby grupy docelowej.
- Przeglądanie pomysłów (*idea screening*). Pomysły są ponownie analizowane i te najsłabsze zostają odrzucone. Ważne tutaj jest sprawdzenie, czy produkt pasuje do celów postawionych sobie przez organizację, jak również czy wychodzi naprzeciw potrzeb konsumentów – popytowi.
- Analiza koncepcji produktu sportowego oraz jego potencjału. Przeanalizowanie przez organizację nowego produktu z punktu widzenia dopasowania do istniejących i zbadanie jak konsument zareaguje na nowy produkt. Konieczne jest przeprowadzenie

badań marketingowych, aby poznać opinie konsumenta, a następnie poddanie go testom konsumenckim i zbadanie reakcji na ten produkt.

- Rozwijanie produktu sportowego. Stworzenie preliminarza decyzji z uwzględnieniem procesu planowania w procesie tworzenia strategii marketingowej. Stworzenie strategii dotyczącej produktu, ceny i dystrybucji.
- Test marketing. W tej fazie koncepcyjnej rozwoju nowego produktu konsumenci wskazują, czy będą zainteresowani zakupem nowego produktu lub usługi.
- Komercjalizacja. Ostatnią fazą rozwoju nowego produktu jest komercjalizacja, zwana również wprowadzeniem na rynek. W fazie tej zapada decyzja o pełnej produkcji i dystrybucji. Jeżeli rzetelnie wykonano poprzednie fazy to produkt zrealizuje powierzone mu cele.

Od momentu gdy nowy produkt sportowy zostaje poddany procesowi rozwoju, aż do momentu zdjęcia go z rynku, zachodzi wiele procesów rynkowych, które nazywają się cyklem życia produktu. Fazy tego cyklu to: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek. Perspektywy procesów wewnętrznych oraz rozwoju mają kluczowe znaczenie w celu przedłużania cyklu życia produktu sportowego, co wpływa zarówno na zadowolenie konsumenta, jak i ostatecznie na sukces finansowy.

Nie udałooby się jednak osiągnąć zaplanowanych celów bez kompetentnych pracowników. Cele w perspektywie rozwoju tworzą bazę, dzięki której możliwa jest realizacja zamierzeń ujętych w trzech pozostałych perspektywach¹⁸⁷. SKW podkreśla rolę inwestowania w pracowników. Nie ma co ukrywać, że w krótkim okresie, aby wykazać zyskowność organizacji, ogranicza się często wydatki na rozwój kompetencji pracowników, systemów czy procedur organizacyjnych. W dłuższej perspektywie takie elementy jak: umiejętność zarządzania kadrami i ich potencjałem, pracownicze systemy informatyczne, elementy motywacyjne, wyznaczanie celów i rozwój kompetencji pomogą skutecznie zrealizować założone w strategii cele. Zarządzanie kadrami staje przed wieloma wyzwaniami, w tym:

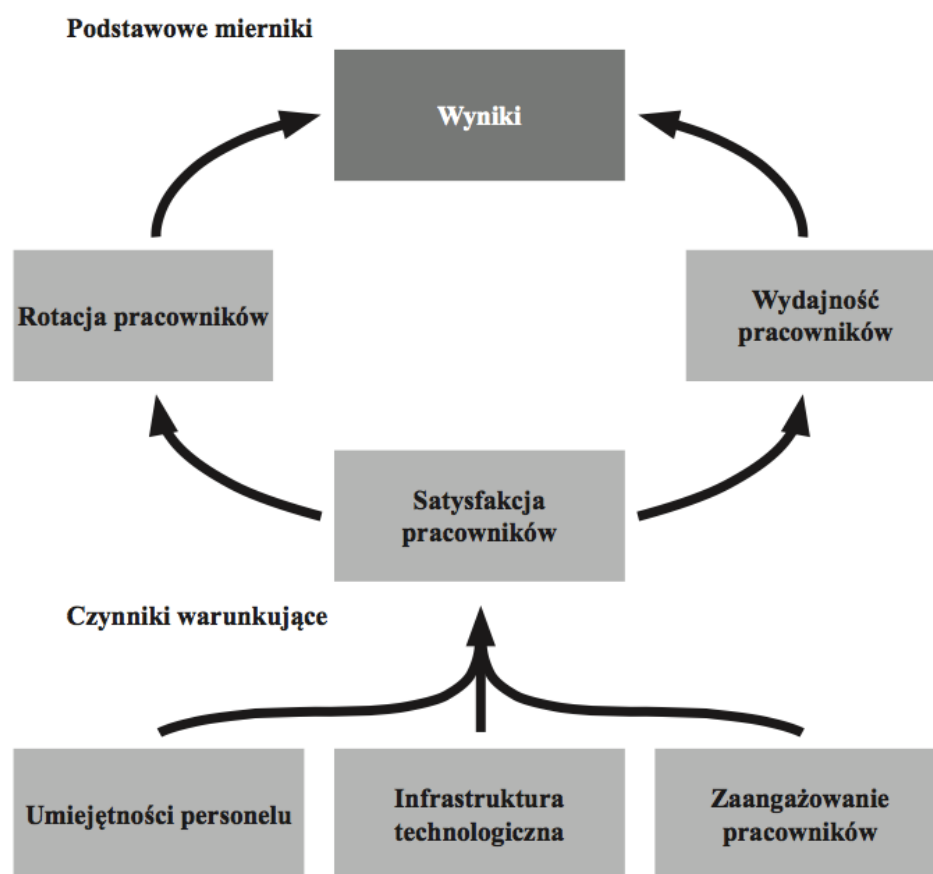
- brak umiejętności planowania zadań i celów zarówno przez kadrę kierowniczą, jak i pracowników niższego szczebla,
- brak kreatywności i prób rozwiązywania samodzielnie problemów,
- brak motywacji do dalszego rozwoju,
- wysokie oczekiwania pracowników już na etapie rekrutacji,

¹⁸⁷ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

- niska efektywność i wydajność pracy,
- niedbanie przez menedżerów o rozwój kompetencji pracowników (szkolenia),
- częsta rotacja na stanowiskach.

Regularna ocena satysfakcji pracowników wpływa na rotację oraz efektywność pracy. Zarządzający muszą zrozumieć zmieniające się style życia, rosnącą rolę pracy mobilnej przy wyborze stanowisk czy chęci ciągłego rozwoju młodego pokolenia pracowników. Nie mniej ważne jest angażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji i w tym celu dostęp do niezbędnych informacji, aktywne motywowanie czy wsparcie ze strony działów administracji i księgowości. Strategiczna Karta Wyników wyznacza mierniki, których kontrolowanie pozwoli zdecydowanie szybciej osiągać kolejne etapy realizacji strategii rozwoju.

Rycina 39. Mierniki w perspektywie rozwoju



Źródło: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

Rozsądne zarządzanie kapitałem ludzkim to dla organizacji rozwijającej się niezwykle ważny obszar pozwalający realizować cele i podnosić wartość przedsiębiorstwa, tym bardziej sportowego, w którym czynnik ludzki zarówno po stronie zawodniczej, jak i administracyjno-zarządczej odgrywa bardzo ważną rolę.

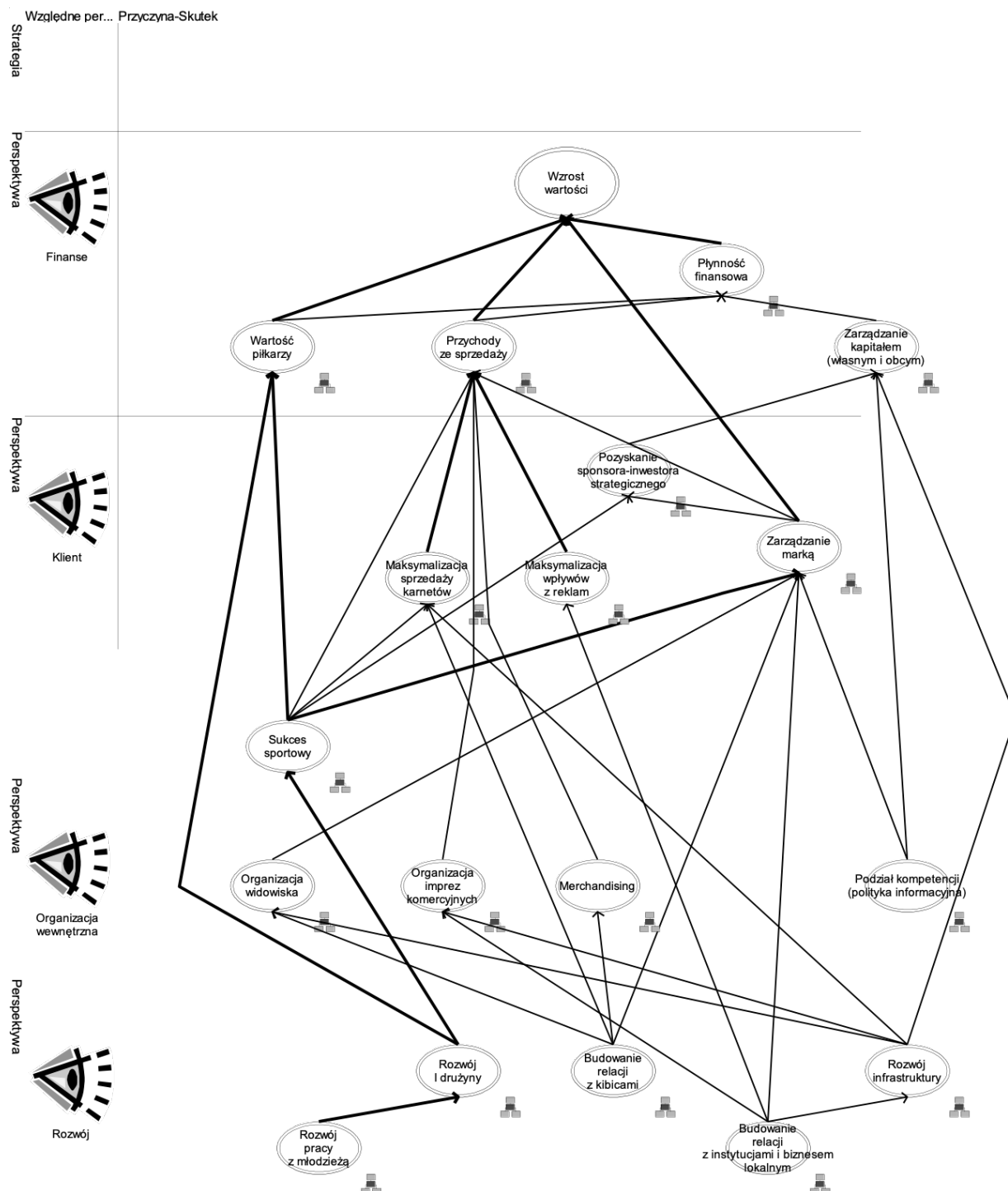
Należy też zwrócić uwagę na metodykę prac projektowych. Zgodnie z przyjętym założeniem cel projektu został zdefiniowany w postaci opracowania modelu referencyjnego obejmującego dwa elementy:

- Strategiczną Kartę Wyników (BSC) Lecha Poznań, wynikającą z misji i wizji klubu piłkarskiego, definiującą cele, relacje zawiązujące się pomiędzy celami, inicjatywy prowadzące do osiągnięcia celów oraz mierniki strategiczne,
- Mapę procesów, zdefiniowaną na trzech poziomach:
 - poziom 1 – Diagram łańcucha wartości dodanej (wraz z rezultatami procesów) obejmujący dwie podstawowe kategorie procesów (podstawowe i pomocnicze);
 - poziom 2 - Diagram łańcucha wartości dodanej opisujący podprocesy składające się na procesy określone na poziomie I (wraz z rezultatami);
 - poziom 3 – Diagram przyporządkowania atrybutów opisujący szczegółowo dane wejście i wyjściowe do podprocesu, elementy struktury organizacyjnej działań (role, grupy, stanowiska lub jednostki organizacyjne) zaangażowane w podproces oraz charakter tego zaangażowania. W szczególnych przypadkach określony może zostać szczegółowy sposób postępowania – zapisywany będzie jako atrybut opisowy funkcji.

Punktem wyjścia do stworzenia modelu Strategicznej Karty Wyników Lecha Poznań była identyfikacja sytuacji i pozycji strategicznej klubu. Identyfikacja szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron Lecha Poznań oraz wyznaczenie kluczowych czynników sukcesu w oparciu o analizę SWOT, umożliwiło zaplanowanie długoterminowych zamierzeń strategicznych klubu. Metodyka projektowania Strategicznej Karty Wyników zaowocowała stworzeniem systemu Strategicznej Karty Wyników, którego głównym elementem jest mapa celów strategicznych (por. rycina 40). Tworząc mapę celów strategicznych przyjęto klasyczny system czterech perspektyw zaproponowany przez Nortona i Kaplana, który obejmuje perspektywę rozwoju, organizacji wewnętrznej, klientów i finansów. Mapa celów strategicznych stworzona podczas warsztatów z jednej strony pokazuje główne cele (w aspekcie strategicznego sukcesu klubu), z drugiej strony wyjaśnia związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi celami. Dlatego mapa docelowa tworzy spójną sytuację, której

realizacja zwiększy wartość Lecha Poznań . Stąd mapa celów stanowi spójny scenariusz, którego realizacja pozwala na wzrostu wartości przedsiębiorstwa - Lecha Poznań.

Rycina 40. Mapa celów strategicznych Lech Poznań



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

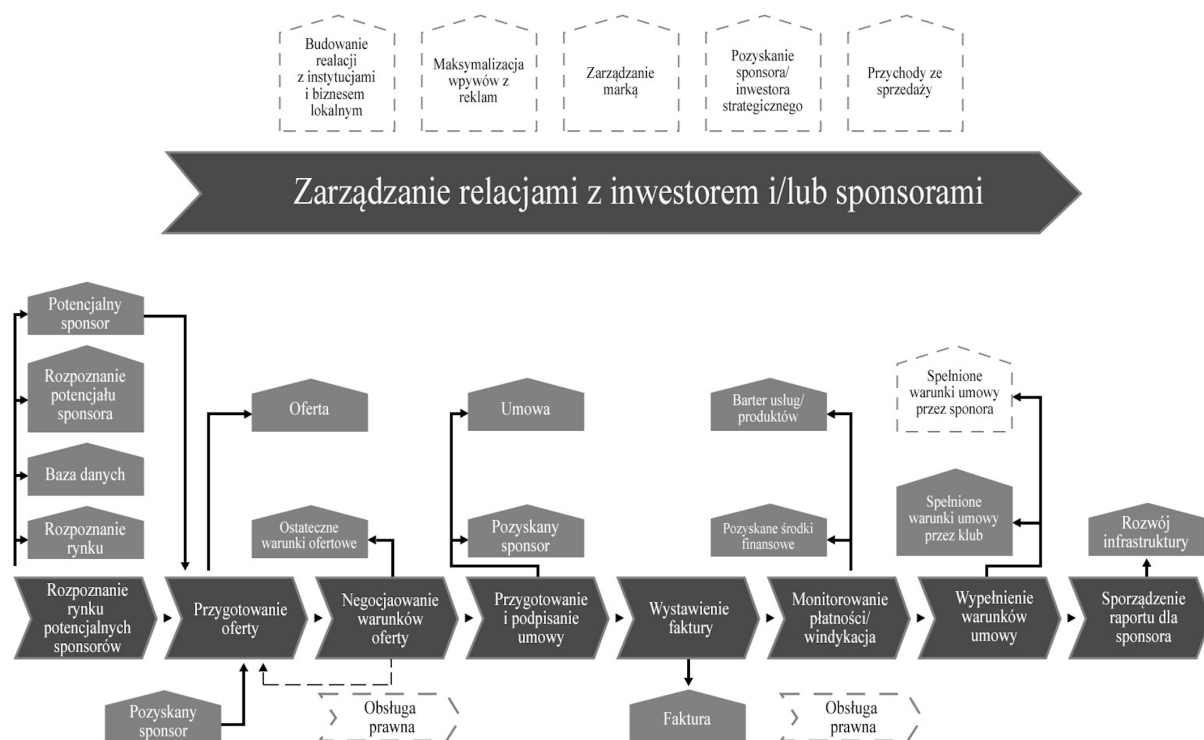
Zaproponowany model mapy celów stał się punktem wyjścia dla dwóch poziomów działań: z jednej strony umożliwił stworzenie systemu koordynacji inicjatyw i mierników strategicznych, z drugiej dostarczył wskazówek do określenia i opracowania systemu zachodzących procesów.

Zdefiniowane na mapie celów zamierzenia strategiczne Lecha Poznań rozwinięte zostały do postaci zbioru obejmującego:

- inicjatywy strategiczne. Każdy z celów strategicznych został rozpisany do postaci działań strategicznych. Ich realizacja pozwoli na osiągnięcie stanu opisywanego w przyjętym zamierzeniu.
- odpowiedzialność. Do każdego celu i inicjatywy przypisano lidera celu/inicjatywy, aby zapewnić właściwą realizację zamierzenia strategicznego. Jasne przypisanie odpowiedzialności za realizację celów i działań zapewnia powodzenie wdrażania systemu Strategicznej Karty Wyników.
- wskaźniki strategiczne. Dla każdego z celów strategicznych zidentyfikowano jeden, dwa lub trzy mierniki strategiczne, które pozwalają na trafną ocenę kierunku zmian w klubie.

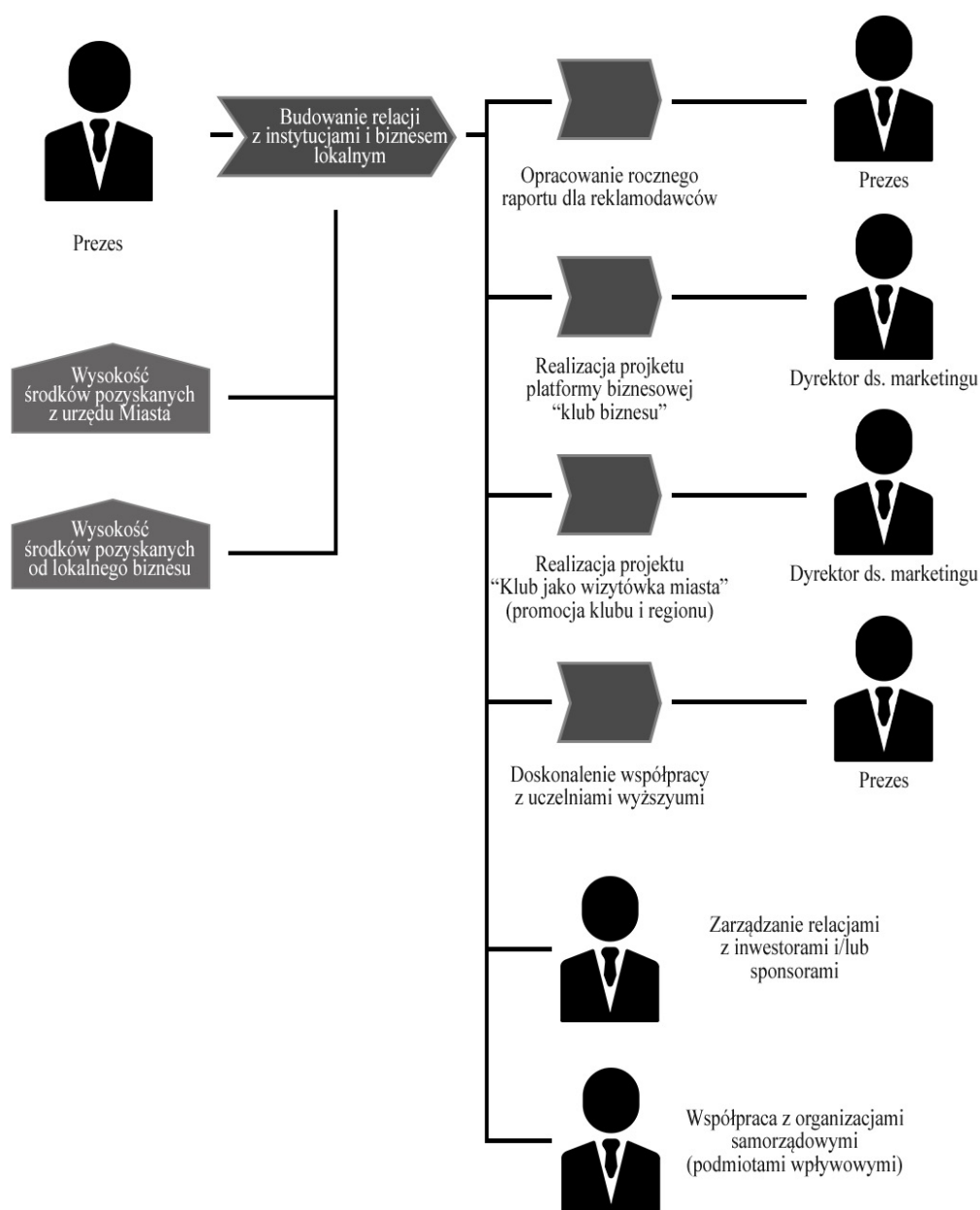
Poniższe ryciny oraz pozostałe zamieszczone przez autora w załączniku nr 8 przedstawiają praktyczne podsumowanie rozważań dotyczących tworzenia mapy procesów oraz wdrażania SKW. Celem podsumowania wybrano przykładowy proces „Zarządzania relacjami z instytucjami i/lub sponsorami” w klubie sportowym, dla którego określono cele strategiczne, a inny proces „Budowanie relacji z instytucjami i lokalnym biznesem” został rozszerzony o konkretne inicjatywy i mierniki.

Rycina 41. Schemat procesu „Zarządzanie relacjami z inwestorami i/lub sponsorami” w organizacji sportowej z listą szczegółowych celów strategicznych i działań”



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

Rycina 42. Rozwinięcie przykładowego celu strategicznego „Budowanie relacji z instytucjami i biznesem lokalnym”



Źródło: Opracowanie na podstawie realizowanego projektu konsultingowego przy współpracy IDS Scheer Polska.

Prawidłowe wykorzystanie układu w postaci: mapa celów, system mierników i system inicjatyw, gwarantuje poprawne zdefiniowanie celów strategicznych, co przyczyni się do zastosowania w praktyce, wpływając tym samym na podwyższenie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu.

DYSKUSJA

W ostatnich latach piłka nożna stała się bardzo popularną branżą sportową na całym świecie. Została scharakteryzowana jako przedsięwzięcie obejmujące inwestycje niezliczonych miliardów euro, z ogromnymi wydatkami na transfery zawodników, spory, niekończące się negocjacje w celu uzyskania udziałów w prawach telewizyjnych oraz bitwy między sponsorami o pozyskanie „gwiazd” piłki nożnej do promowania i reklamowania produktów. Wszystkie te działania pokazują, że przemysł piłkarski stał się bardzo konkurencyjny¹⁸⁸. Aby przetrwać w tym konkurencyjnym środowisku, kluby piłkarskie powinny skupić się na celach strategicznych związanych z wydajnością, skutecznością, konkurencyjnością i zrównoważonym rozwojem oraz powinny kompleksowo mierzyć i zarządzać swoimi wynikami¹⁸⁹. W związku z tym celem niniejszego badania było zaproponowanie kompleksowego systemu pomiaru i zarządzania wydajnością dla klubów piłkarskich, zrównoważonej karty wyników (BSC)¹⁹⁰. BSC zapewnia zintegrowane ramy, które mogą pomóc kierownictwu klubów w ocenie, pomiarze i zarządzaniu działaniami finansowymi i niefinansowymi. Podczas gdy klasyczna karta wyników Kaplana i Nortona obejmuje perspektywy finansowe, klienta, procesu wewnętrznego oraz uczenia się i rozwoju, proponowana BSC dla klubów piłkarskich w tym badaniu obejmuje perspektywy interesariuszy, procesu wewnętrznego, infrastruktury i stabilności finansowej¹⁹¹. W tym badaniu systemy zarządzania wydajnością klubów piłkarskich są analizowane poprzez klasyfikowanie ich zgodnie z ich priorytetami strategicznymi, ponieważ istnieją różnice między celami strategicznymi klubów piłkarskich gigantów, średniego i niższego szczebla. Zaproponowano również ilościowy model BSC dla dużego klubu jako studium przypadku. Model BSC dla piłki nożnej obejmuje cele strategiczne, które są powiązane z misją i wizją klubu, mierniki wydajności związane z każdym celem oraz cele dla każdego miernika wydajności. Na koniec obliczany jest ilościowy wynik wydajności klubu w oparciu o jego rzeczywiste osiągnięcia w przykładowym sezonie.

¹⁸⁸ P. Dimitropoulos, The Financial Performance of the Greek Football Clubs. *Choregia*, 6(1), 2010 5-27.

¹⁸⁹ A. Coskun, & S. Tetik, 2013, May. Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams. Paper presented at International Conference on Economic and Social Studies, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina

¹⁹⁰ R. S. Kaplan, & D. P. Norton, . *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, LXX (1). 1992 71-79. R. S. Kaplan, & D. P. Norton, (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, USA. R. S. Kaplan, & D. P. Norton, (1996b) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, LXXIV (1). 75-85.

¹⁹¹ R. S.Kaplan, & D. P. Norton, (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, USA.

Kluby piłkarskie są organizacjami biznesowymi, pełniącymi funkcje kierownicze, podobnie jak inne organizacje. Kierownictwo klubów piłkarskich jest odpowiedzialne za spełnianie oczekiwań wielu różnych grup interesariuszy, takich jak kibice, zawodnicy, pracownicy i personel, sponsorzy, dostawcy, akcjonariusze, nadawcy, media sportowe, władze lokalne, związki piłkarskie, rząd i organy prawne. Kluby piłkarskie muszą być zatem zarządzane profesjonalnie. Zarządzanie klubami piłkarskimi wzbudziło ciekawość w branży o wysokich dochodach, która generuje znaczne dochody z wielu źródeł, takich jak sponsorzy, widzowie i transmisje telewizyjne.

Systemy zarządzania wynikami i ich pomiaru dla klubów piłkarskich są nieuniknione i bardzo istotne dla osiągnięcia sukcesu w branży. Wcześniejsze badania koncentrowały się głównie na wynikach finansowych¹⁹² lub wynikach sportowych klubów piłkarskich¹⁹³. W innych badaniach Parganas, Liasko i Anagnostopoulos wskazali na znaczenie wyników na wielu polach i omówili związek między sukcesem w mediach społecznościowych, sukcesem komercyjnym i wynikami zespołu¹⁹⁴; Chadwick omówił dychotomię „na boisku/ poza boiskiem”¹⁹⁵; Georgievski, Labadze i Aboelsoud przeanalizowali ofensywne i defensywne wyniki na boisku¹⁹⁶; a Cornwell, Pruitt i Van Ness połączyli wyniki na boisku i poza nim¹⁹⁷. W literaturze niektóre badania koncentrowały się na analizie wyników finansowych klubów piłkarskich, podczas gdy inne kładły nacisk na wydajność i wykorzystywały techniki takie jak analiza obwiedni danych (DEA). Na przykład Dimitropoulos przeanalizował wyniki finansowe klubów piłkarskich w greckiej lidze piłkarskiej, dokonując przeglądu kluczowych wskaźników

¹⁹² T. Ozawa, J. Cross, & S. Henderson, *Market orientation and financial performance of English professional football clubs*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 200413(1), 78-90. Özaydin, S. & Donduran, M. 2019. An Empirical Study of Revenue Generation and Competitive Balance Relationship in European Football. Eurasian Journal of Business and Economics, 12(24), 17-44 Manuel Luiz, J. & Fadal, R. (2011). An economic analysis of sports performance in Africa. International Journal of Social Economics, 38(10), 869-883 Rossi, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. 2013. Football performance and strategic choices in Italy and beyond. International Journal of Organizational Analysis, 21(4). 546-564. Barros, C.P. & Leach S. 2006 Analysing the performance of the English F.A. Premier League with an econometric frontier model. Journal of Sport Economics, 7(4), 391-407.

¹⁹³ M. Carlsson-Wall, K. Kraus, & M. Messner, *Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization*. Management Accounting Research, 2016. 32, 45-61. Adams, A., Morrow, S., & Thomson, I. 2017. Changing boundaries and evolving organizational forms in football: Novelty and variety among Scottish clubs. Journal of Sport Management, 31(2), 161-175.

¹⁹⁴ P. Parganas, R. Liasko, & C. Anagnostopoulos, *Scoring goals in multiple fields*. Sport, Business and Management: An International Journal 2017 7(2). 197-215.

¹⁹⁵ S. Chadwick, *From outside lane to inside track: sport management research in the twenty first century*. Management Decision, 2009. 47(1), 191-203.

¹⁹⁶ B. Georgievski, L. Labadze, & M. E. Aboelsoud, *Comparative advantage as a success factor in football clubs: Evidence from the English Premier League (EPL)*. Journal of Human Sport and Exercise, 201914(2), 292-314.

¹⁹⁷ T.B. Cornwell, S.W. Pruitt, & R. Van Ness, *The value of winning in motorsports: sponsorship-linked marketing*. Journal of Advertising Research, 2001 41(1), 17-31.

finansowych wyodrębnionych z rocznych sprawozdań finansowych klubów piłkarskich¹⁹⁸. Haas, Kocher i Sutter zmierzili efektywność porównawczą niemieckich klubów piłkarskich, wykorzystując DEA w oparciu o trzy wyniki, które wskazywały na wyniki komercyjne, sportowe i społeczne klubów¹⁹⁹. Guzman i Morrow zastosowali DEA do angielskiej Premier League (EPL), podkreślając kilka danych wejściowych, które odnoszą się do różnych wydatków klubów piłkarskich, pochodzących ze sprawozdań finansowych i wyników, takich jak punkty zdobyte w sezonie i całkowity przychód za odpowiedni rok podatkowy²⁰⁰. Barros, Wanke i Figueiredo wykorzystali metodę DEA do pomiaru efektywności technicznej drużyn piłkarskich w brazylijskiej lidze piłkarskiej²⁰¹.

Część literatury proponuje bardziej holistyczny model oceny wyników, który uwzględnia zarówno wyniki sportowe, jak i finansowe klubów piłkarskich. Niedawno Plumley, Wilson i Ramchandani opracowali empiryczny model do analizy EPL, oparty na wielowymiarowym podejściu, które wykorzystuje wybór ustalonych wskaźników finansowych i sportowych, ważonych zgodnie z ich postrzeganym względnym znaczeniem i związkiem z elementami zarządzania finansami i regulacjami organów zarządzających²⁰². Zambom-Ferraresi, Lera-López i Iráizoz również zaproponowali kompleksowe podejście, które może służyć jako przydatne narzędzie pomagające menedżerom w ocenie i przekazywaniu informacji zwrotnych, biorąc pod uwagę rzeczywisty kontekst rynku i analizując wyniki klubów piłkarskich EPL w ciągu trzech sezonów (2012/13-2014/15) w świetle ich wielości celów²⁰³. Osokin zbadał związek między wydajnością a wskaźnikami wydajności rosyjskich profesjonalnych klubów piłkarskich, wykorzystując metodę wielokrotnej regresji liniowej²⁰⁴.

Jak wskazano w literaturze wspomnianej powyżej, opracowano inny rodzaj systemu wydajności dla klubów piłkarskich, aby zaspokoić różne oczekiwania interesariuszy. Dlatego kluby piłkarskie powinny stworzyć wielowymiarowy system zarządzania wynikami, który obejmuje perspektywy wszystkich interesariuszy. Wprowadzając kompleksowe podejście

¹⁹⁸ P. Dimitropoulos. *The Financial Performance of the Greek Football Clubs*. Choregia, 2010 6(1), 5-27.

¹⁹⁹ D.J. Haas, M.G. Kocher & M. Sutter, *Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis Central European*, Journal of Operations Research, 2004 12 (3), 251-268.

²⁰⁰ I. Guzman, & S. Morrow, *Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League*. Central European Journal of Operations Research, 2007 15(4), 309-328.

²⁰¹ C.P. Barros, & S. Leach *Analysing the performance of the English F.A. Premier League with an econometric frontier model*. Journal of Sport Economics, 2006 7(4), 391-407.

²⁰² D. Plumley, R. Wilson, & G. Ramchandani. *Towards a model for measuring holistic performance of professional football clubs*. Soccer & Society, 2017, 18(1), 16-29.

²⁰³ F. Zambom-Ferraresi, F. Lera-López, & B. Iráizoz, *And if the ball does not cross the line? A comprehensive analysis of football clubs' performance*. Applied Economics Letters, 2017 24(17), 1259-1262.

²⁰⁴ N. A. Osokin, *Win vs. Profit maximization: optimal strategy for managing organizational performance of Russian football clubs*. Strategic decisions and risk management, 2018 (2), 86-91.

do pomiaru i zarządzania wynikami, BSC zapewnia zintegrowane ramy, które mogą pomóc klubom w ocenie działań finansowych i niefinansowych

ZAKOŃCZENIE

Praca „Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań” jest próbą całościowej analizy różnych problemów z zakresu administrowania klubem piłkarskim z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi marketingowych i zarządzania procesowego. Dzięki możliwościom jakie daje marketing relacji, instrumenty zarządzania potencjałem, opracowana strategia rozwoju, strategie marketingowe czy Strategiczna Karta Wyników, praca ta pozwala wypracować wnioski i rekomendacje dotyczących zarządzania klubem sportowym na przykładzie Lecha Poznań.

Badawcze czynności analityczne w pracy oparte zostały na analizie komparatystycznej i przeglądzie literatury, a także na metodzie bibliograficznej i autopsji. W pracy starano się przedstawić strategię marketingowego zarządzania relacjami z konsumentami w kontekście związków przyczynowo-skutkowych, a także określić rolę strategii rozwoju i procesów kreowania produktu sportowego. W treści pracy skupiono się na modelu skutecznego systemu zarządzania produktem sportowym i jego wpływu na relacje z konsumentem w celu osiągnięcia większej rentowności przedsiębiorstwa oraz budowania wartości klubu sportowego jako produktu.

W piłce nożnej na najwyższym poziomie profesjonalne kluby stale doskonalą swoje standardy zarządzania, osiągają poziom organizacyjny, który zwiększa możliwości ekonomiczne i finansowe, wprowadza większy porządek i racjonalność w rachunkowości piłkarskiej oraz zwiększa efektywność. Kierownictwo klubów musi zdobyć podstawowe umiejętności zarządzania i organizacji. Wymagania UEFA obejmują systematyczne podejście do organizacji klubów, które funkcjonują w ramach aktualnych zasad biznesowych, zapewniając, że systemy informacyjne o różnej jakości w organizacji są zintegrowane na poziomie organizacyjnym lub zarządczym, w oparciu o funkcje, operacje, działania, wspomaganie decyzji i ²⁰⁵architekturę procesów zarządzania²⁰⁶.

Praca wskazuje na potrzebę modelowego podejście do problematyki zarządzania sportowym klubem piłkarskim. Wyzwaniem jest zrozumienie potrzeb konsumenta i interesariuszy. Stworzona wizja i misja, opracowanie strategii rozwoju i wynikające z niej cele powiązane z doбором odpowiednich narzędzi marketingowych oraz zdefiniowaniem procesów

²⁰⁵ Samur S. *Projektowanie organizacji w procesie zarządzania piłką nożną*. J Hum Mov Sport Sci. 2018; 6(2), s.38-46.

²⁰⁶ Moisescu P, Moisescu F. *Zarządzanie organizacją sportową: między ograniczeniami a celami*. *Procedia*, Nauki społeczne i behawioralne. 2013;8, s.:95-99

zarządzania prowadzą przedsiębiorstwo do ciągłego rozwoju i minimalizują ryzyka związane z brakiem sukcesu sportowego, który jest efektem nie zawsze przewidywalnych w modelu biznesowym zdarzeń.

Badania bibliograficzne przeprowadzone przez autora wskazały na skalę problematyki dotyczącej zarządzania oraz wielość powiązań i zależność pomiędzy interesariuszami w otoczeniu organizacji sportowej. Wskazały również standardy zarządzania organizacją sportową w ujęciu międzynarodowym oraz w oparciu o wymagania rynku i współczesne trendy w marketingu sportowym.

W pracy starano się w oparciu o zgromadzony materiał badawczy i szczegółowa analizę odpowiedzieć na postawione we wstępie pytania badawcze:

1. Rola marketingu relacji w tworzeniu konstelacji wartości oraz budowaniu potencjału odbiorcy jest istotnym komponentem zarządzania potencjałem każdego profesjonalnego piłkarskiego klubu sportowego. Optymalny model zarządzania potencjałem, w odniesieniu do komponentu potencjału nabywców produktu sportowego w nowoczesnym klubie piłkarskim, powinien opierać się na konstelacji wartości i marketingu relacji. W tym ujęciu ważne jest podejście prokonsumenckie niemal w każdym obszarze działalności klubu, co w konsekwencji prowadzi do wyboru modelu marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Wykorzystanie marketingu relacji w zarządzaniu klubem KKS Lech Poznań okazało się zasadnicze dla budowania trwałych i wartościowych relacji z sympatykami, sponsorami oraz innymi podmiotami. Lech Poznań skutecznie wykorzystuje różnorodne instrumenty marketingowe, takie jak programy lojalnościowe, komunikacja przez media społecznościowe oraz eventy, aby wzmacniać więzi z fanami. Dzięki temu klub powiększa populację kibiców, ale także umacnia zaufanie i lojalność, co ma wpływ na stabilność finansową i wizerunkową. Analiza narzędzi marketingowych zastosowanych przez Lecha Poznań prowadzi do wniosku, że klub skutecznie wdraża liczne taktyki w celu spożytkowania swojego potencjału rynkowego. Segmentacja rynku, personalizacja komunikacji oraz wykorzystanie zaawansowanych narzędzi analitycznych pozwalają klubowi na docieranie do wielu odbiorców. Strategia rozwoju organizacji sportowej Lecha Poznań, bazująca na inwestycjach w infrastrukturę, szlifowaniu młodych talentów oraz innowacyjnym nastawieniu do zarządzania, umożliwia klubowi stały rozwój. Na podstawie przeprowadzonych badań określono profil kibica – klienta Lecha Poznań, a analiza i doświadczenia autora zobrazowały rolę kibiców w kreowaniu produktu sportowego i budowaniu jego wartości. niespotykana więź emocjonalna sprawia, że zaangażowanie konsumenta – kibica klubu piłkarskiego jest na zdecydowanie wyższym

poziomie niż w innych branżach. Autor przedstawił model zachowania konsumenta i czynniki wpływające na podejmowane przez niego decyzje. Istotną rolę w budowaniu potencjału nabywców usług oferowanych przez Lecha Poznań odegrał wspomniany marketing relacji rozumiany jako marketing skupiony na relacjach, sieciach i interakcjach, które łączą i tworzą firmę. Podkreślono rolę relacji w kształtowaniu strategii marketingowej, a opracowana mapa relacji pomiędzy grupami podmiotów w konstelacji wartości potwierdziła olbrzymie znaczenie marketingu relacji w uzyskaniu silnej pozycji rynkowej Lecha Poznań. Zachowania kibiców kupujących bilety na mecze poprawiają kondycję finansową klubu, jednocześnie wysoka frekwencja i zainteresowanie przyciągają sponsorów. Ci natomiast przyczyniają się do poprawy wizerunku organizacji i zainteresowania mediów, co zwiększa możliwość sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych. Jednak aby wesprzeć marketing relacji niezbędne jest wykorzystanie narzędzi marketingowych takich jak branding, sponsoring, nowe technologie, media społecznościowe czy merchandising.

2. Następnym istotnym komponentem zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego KKS Lech Poznań jest strategia rozwoju, jako czynnik determinujący procesy zarządzania i warunkujący bezpieczeństwo rynkowe organizacji sportowej. Tworzenie profesjonalnej strategii rozwoju w klubach sportowych to nadal duże wyzwanie w Polsce. Krótkowzroczność, brak wizji i celów osób zarządzających organizacjami sportowymi w naszym kraju sprawia, że wiele z nich nie radzi sobie w dynamicznym otoczeniu uzależniając się od jednego sponsora czy też relacji politycznych zapominając kompletnie o podstawach zarządzania przedsiębiorstwem, a tym bardziej roli konsumenta. Bardzo ważne jest przygotowanie profesjonalnej strategii rozwoju mającej duży wpływ na zarządzanie operacyjne. Jest wiele metod i wskazówek dotyczących tworzenia i wdrażania strategii. Autor w oparciu o dogłębną analizę literatury międzynarodowej zaprezentował podstawowe kroki, które pomogą profesjonalnie podejść od tworzenia i oceny realizacji strategii rozwoju. W tym celu należy zrozumieć naturę marketingu usług, która jest podstawą tworzenia strategii rozwoju klubu sportowego. Autor w rozprawie wyszedł od analizy zachowań konsumenta w obszarze dyscypliny jaką jest piłka nożna z uwzględnieniem jej specyfiki na polskim rynku. Na tej podstawie wskazano wielość narzędzi marketingowych niezbędnych do rozwoju klubu i zwiększenia popytu na jego usługi. Efektem wykazanych związków przyczynowo-skutkowych jest wybór strategii rozwoju w oparciu o marketingowe zarządzanie relacjami z konsumentami. Rekomendacje wynikające z tejże rozprawy ujmują dalsze inwestycje w rozwój infrastruktury sportowej,

procedowanie programów lojalnościowych skierowanych do kibiców oraz dalsze inwestycje w działania społecznościowe. Ponadto, sugeruje się wzmożenie działań w obszarze analizy danych i personalizacji komunikacji, co pozwoli na jeszcze lepsze profilowanie oferty pod kątem specyfiki różnych obszarów rynku.

3. W przypadku strategii zarządzania klubem KKS Lech Poznań istotnym było ustalenie i wypracowanie procedury fuzji z innym klubem i wpływu tego przedsięwzięcia na zarządzanie potencjałem klubu. Z jednej strony fuzje stanowią duże ryzyko dotyczące zmiany postrzegania produktu przez zaangażowanych emocjonalnie kibiców, z drugiej dają organizacji możliwość dalszego rozwoju i wykorzystania wielu szans, które daje otoczenie zewnętrzne. Nie inaczej było w przypadku Lecha Poznań i przełomowej fuzji z Amiką Wronki w roku 2006. Autor przedstawił analizę i motywy, którymi kierowały się obie strony transakcji jednocześnie wskazując na zagrożenia w procesie fuzji związane z wartościami niematerialnymi i prawnymi (historia, nazwa, barwy, herb), które w branży sportowej mają kolosalne znaczenie dla dalszego funkcjonowania klubu i poparcia społecznego kształtowanego przez dziesiątki lat. Fuzje i przejęcia wymuszają również zmiany organizacyjne, które jak pokazał przykład połączenia Lecha Poznań z Amiką Wronki nie należą do najłatwiejszych, a porządek korporacyjny w kontekście zależności klubu od spółki giełdowej nie jest łatwy do wdrożenia w dynamicznym otoczeniu rynkowym organizacji sportowej.
4. W treści pracy dążono do określenia optymalnego modelu zarządzania potencjałem klubu piłkarskiego na przykładzie KKS Lech Poznań, głównie w odniesieniu do komponentu potencjału nabywców produktu sportowego w nowoczesnym klubie piłkarskim. Optymalny model zarządzania potencjałem sportowego klubu piłkarskiego obejmuje dwa podsystemy nakierowane na podnoszenie skuteczności zarządzania: system Strategicznej Karty Wyników i system Zarządzania Procesami. Integruje on, zgodnie z opracowaną strategią, procesy biznesowe zewnętrzne i wewnętrzne z potrzebami konsumenta. Wskazano metodę top-down (od ogółu do szczegółu) opracowania mapy procesów bazującej na tworzeniu i dostarczaniu wartości/rezultatów dla konsumentów. Wychodzimy od analizy modelu biznesu organizacji reprezentowanego przez mapę celów strategicznych, następnie określamy procesy, podprocesy i poszczególne działania w procesach. W efekcie otrzymujemy model klubu piłkarskiego obejmujący wszelkie aspekty strategii rozwoju. Przyjęte kryterium istotności/znaczenia umożliwia zdefiniowanie procesów podstawowych oraz procesów wspomagających. Warto

jednak podkreślić, że nawet najlepiej rozpisany model nie zostanie zaimplementowany bez kompetentnych pracowników oraz ich zaangażowania.

5. Celem pracy było również określenie w jaki sposób należy wpływać na efektywność organizacji oraz budować przewagę konkurencyjną przekładając strategię rozwoju na działalność operacyjną. Wdrożenie modelu systemu zarządzania procesowego za pomocą Strategicznej Karty Wyników w KKS Lech Poznań to propozycja dla optymalnego modelu zarządzania potencjałem klubu sportowego. Strategiczna Karta Wyników pozwala na kompleksowe monitorowanie i ocenę kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w czterech obszarach: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Dzięki temu klub ma możliwość stałego analizowania swoich osiągnięć, rozpoznawania obszarów wymagających poprawy oraz kształtowania strategii rozwojowej. Podstawą tworzeniu modelu Strategicznej Karty Wyników Lecha Poznań była identyfikacja sytuacji i pozycji strategicznej klubu, której dokonano w analizie ekonomicznej. Efektem metodyki projektowania Strategicznej Karty Wyników jest system Strategicznej Karty Wyników, którego głównym elementem jest mapa celów strategicznych. Model mapy celów jest punktem wyjścia dla dwóch poziomów działań: z jednej strony umożliwia stworzenie systemu koordynacji inicjatyw i mierników strategicznych, z drugiej dostarcza wskazówek do określenia i opracowania systemu zachodzących procesów. Zdefiniowane na mapie celów zamierzenia strategiczne Lecha Poznań rozwinięte zostały do postaci zbioru obejmującego: inicjatywy strategiczne, odpowiedzialność oraz wskaźniki strategiczne. To wszystko prowadzi do podniesienia efektywności procesów, a to z kolei przekłada się na działalność operacyjną.

W wyniku analiz prowadzonych w kierunku zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań należy stwierdzić, że klub ten efektywnie zarządza swoim potencjałem poprzez spójne podejście do marketingu, strategii rozwojowej oraz zarządzania procesowego. Klub piłkarski KKS Lech Poznań osiąga sukcesy zarówno w przestrzeni związanej z rywalizacją sportową jak i obszarze biznesu, świadczy to o dużej skuteczności zaimplementowanych strategii i narzędzi.

Szczegółowa analiza pozwoliła na wysunięcie wniosków i sformułowanie kierunków rozwoju i zmian w zakresie organizacji i zarządzania klubem piłkarskim, które mogą przyczynić się do większej skuteczności działań w obszarze rentowności przedsięwzięć i konkurencyjności na rynku.

We wnioskach końcowych należałoby rekomendować dalsze inwestycje w rozwój infrastruktury sportowej, procedowanie programów lojalnościowych skierowanych do kibiców

oraz dalsze inwestycje w działania społecznościowe. Istotne byłoby również wzmocnienie działań w obszarze analizy danych i personalizacji komunikacji, co pozwoli na skuteczniejsze profilowanie oferty dostosowanej do specyfiki różnych obszarów rynku. Przykład KKS Lech Poznań wskazuje na to, iż koherentne podejście do zarządzania zasobami drużyny, bazujące na nowoczesnych strategiach marketingowych i modelach zarządzania procesowego może przynieść wymierne korzyści. Lech Poznań, dzięki implementacji założeń marketingu relacji, właściwej analizie rynku oraz wdrożeniu Strategicznej Karty Wyników, stanowi modelowy przykład skutecznego zarządzania klubem piłkarskim w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Reasumując, przeprowadzone w pracy czynności analityczne a także próby opracowania modelu optymalnego zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie KKS Lech wskazują na konieczność innowacyjnego i elastycznego podejścia do zarządzania piłkarskim klubem sportowym oraz konieczność ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań kibiców. Dalsze badania w tym obszarze mogą dostarczyć kolejnych cennych wniosków i przyczynić się do rozwoju teorii i praktyki zarządzania sportowego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Aaron C.T., Smith i Stewart B., „The special features of sport: A critical revisit”, *Sport Management Review* 13, nr 1 (luty 2010): 1–13, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>.
- [2] Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa, 1994.
- [3] Bandeira G. A., Hijos N., The club is my life: The meaning of emotions in Brazilian and Argentinian football in different ethnographic contexts. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 2018.
- [4] Barros C.P. & Leach S. Analysing the performance of the English F.A. Premier League with an econometric frontier model. *Journal of Sport Economics*, 2006.
- [5] Bisson C., Buyukturk B., An illustration of 'Strategic Early Warning System' software and its use as a decision-making aid for professional football (soccer) clubs. *Proceedings of the International Conference on Management and Engineering CME*, 2014.
- [6] Błaszczyk R., Cyfert S., Kompleksowe doskonalenie systemu zarządzania klubem piłkarskim na przykładzie WKP Lech Poznań [w:] Mruk H. (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań, 2005.
- [7] Borkowski R. i Paradowski J., Profesjonalizacja potrzebna od zaraz, „*Sport Business Review*”, 2002
- [8] Budzyński W., *Public Relations, zarządzanie reputacją firmy*, Wyd. Poltex, Warszawa, 1998.
- [9] Campbell A., *Własny umysł: ewolucyjna psychologia kobiet*. Wydawnictwo Uniwersytetu Oksfordzkiego, 2002.
- [10] Carlsson-Wall M., Kraus K.& Messner M., Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 2016. 32, 45-61. Adams, A., Morrow, S., & Thomson, I. 2017. Changing boundaries and evolving organizational forms in football: Novelty and variety among Scottish clubs. *Journal of Sport Management*, 31(2)
- [11] Cenker E. M., *Public Relations* wyd. 2 –, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2002.
- [12] Grönroos Ch., Relationship Approach to Marketin in Service Context: The Marketing as Organizational Behavior Interface, in. A. Payne, M. Christopher, A. Peck, *Relationship Marketing for Competitve Advantage*, Butterworth Heinemann.

- [13] Chadwick S., From outside lane to inside track: sport management research in the twenty first century. *Management Decision*, 2009. 47(1).
- [14] Cialdini R.B., et al. Basking in reflected glory: Three (football) field studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976.
- [15] Cieśliński W., Digitalizacja przestrzeni organizacyjnej sportu. W: P. Godlewski i P. Matecki (red.), *Marketing sportowy. Nowoczesne aspekty zarządzania sportem*. SportBiz, 2019.
- [16] Constantinescu M. The Specifics of the Sport Product and Their Implications within the Marketing Activity. *International Journal of Economic Practices and Theories*. 1, 2011
- [17] Cornwell T.B., Pruitt S.W. & Van Ness R., The value of winning in motorsports: sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising Research*, 2001 41(1).
- [18] Coskun A., & Tetik S., May. Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams. Paper presented at International Conference on Economic and Social Studies, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 2013.
- [19] Dimitropoulos P., The Financial Performance of the Greek Football Clubs. *Choregia*, 6(1), 2010.
- [20] Dittmore G.C., Branvold S.E., *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, t. 10, Human Kinetics, Champaign, 2006.
- [21] Doktor K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa, 2005.
- [22] Eitzen D. S., Conflict Theory and Deviance in Sport, w: „International Review of Sociology of Sport”, nr 23, s. 200. P. Piotrowski, Szalikowcy. O zachowaniach dewiacyjnych kibiców sportowych., Toruń, 2000.
- [23] *Encyklopedia socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa, 1998.
- [24] Evans A., James T. and Tomas A., Marketing in UK Sport Associations, in *Service Industries Journal*, 1996.
- [25] Evans N., „Football and Management: Comparisons between Sport and Enterprise”, *Nursing Management - UK* 20, nr 5 (wrzesień 2013): 14–14, <https://doi.org/10.7748/nm2013.09.20.5.14>.
- [26] Feuillet A., Terrien M., Scelles N., & Durand C., Determinants of coopetition and contingency of strategic choices: The case of professional football clubs in France. *European Sport Management Quarterly*, 2021.
- [27] Gajek K., Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych. *Quality in Sport*, 2016.

- [28] Georgievski B., Labadze L. & Aboelsoud M. E., Comparative advantage as a success factor in football clubs: Evidence from the English Premier League (EPL). *Journal of Human Sport and Exercise*, 201914(2).
- [29] Godlewski P., Matecki P., *Marketing sportowy – współczesne kierunki rozwoju*, SportWin, Poznań, 2017.
- [30] Godlewski P., Matecki P., *Marketing sportowy - wyzwania i możliwości*, SportWin, Poznań, 2016..
- [31] Godlewski P., *Nauki o kulturze fizycznej to przede wszystkim badania społeczne i humanistyczne! (?)*, [w:] *Sport i turystyka uwarunkowania historyczne i wyzwania współczesności*, red. M Kazimieczak, J. Kosiewicz, Poznań, 2013.
- [32] Godlewski P., Trębecki J., Rydzak W., *Public Relations w sporcie*, SportWin, Poznań, 2010.
- [33] Gordon I. A., *Relationship Marketing – new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*, John Wiley & Sons Canada, Ltd, 1998.
- [34] Gray D.P., & McEvoy C.D., *Sport marketing: Strategies and tactics*, in B.L. Parkkouse (Ed.), *The management of sport: Its foundation and application*, 4th Ed., New York 2005: McGraw-Hill.
- [35] Greenwell T.C., Fink J.S., & D.L. Pastore, *Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience*. *Sport Management Review*, 5,2002.
- [36] Grönroos Ch., *Service Management and Marketing*, Tzw. odwróconej piramidy, Maxwell Macmillan International Edition, 1990.
- [37] Gummesson E., *Total Relationship Marketing, Rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*, (3th edition), Butterworth-Heinemann, 2000.
- [38] Guttentag A., *Virtual reality: Applications and implications for tourism*. https://www.researchgate.net/publication/223816155_Virtual_reality_Applications_and_implications_for_tourism ,<https://doi.org/10.1016/j.tourman>.
- [39] Guy Oldenkotte, „UEFA Best Practice Guide to Training Centre Construction and Management”, 2 marzec 2021, <https://sportsfields.info/uefa-best-practice-guide-to-training-centre-construction-and-management/>.
- [40] Guzman I. & Morrow S., *Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League*. *Central European Journal of Operations Research*, 2007.

- [41] Haas D.J., Kocher M.G. & Sutter M., Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis Central European, Journal of Operations Research, 2004 12 (3).
- [42] Hall C., Lindzey G., Teorie osobowości, Warszawa, 1994.
- [43] Hanarz J., Public relations organizacji sportowej, Marketing w Praktyce, 2007, nr 8, za: <http://marketing.nf.pl/Artykul/7500/PR-organizacji-sportowej/marketing-media-pr/>;
- [44] Heilitzer M., The Dream Job: Sports Publicity, Promotion and Public Relations. Design in Advertising, AMA, Athens – Ohio, 1992.
- [45] Hobbes D., Robins D., The boy done good:: football vidence, changesand continuities, w: „The Sociological Revie”, cz.. 3.
- [46] Hopwood M., Skinner J., Kitchin P., Sport Public Relations and Communication, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010.
- [47] Hopwood M., Sport public relations, w: The Marketing of Sport, pod red. J. Beech i S. Chadwick, Pearson Education Limited, Essex, 2007.
- [48] <http://www.worldcupblog.org/world-football/world-cup-moments-zinedine-zidane-headbutts-marco-materazzi.html>
- [49] Huang R., & Sarigöllü E., How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. Journal of Business Research, 2012.
- [50] Hyndman N., & Liguori M., Be a game changer and keep the ball rolling, Exploring linkages between football clubs, charitable foundations, and doing good. Accounting Auditing & Accountability Journal, 2023.
- [51] Johnson Morgan M.J., Summers J, Sports Marketing, Thomson, Southbank Victoria, 2005.
- [52] Kaplan R. S., & Norton D. P., The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, LXX (1). 1992 71-79. R. S. Kaplan, & D. P. Norton, (1996a). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, USA. R. S. Kaplan, & D. P. Norton, (1996b) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, LXXIV (1).
- [53] Kaplan R. S., & Norton D. P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.
- [54] Kaplan R., Norton D., Strategiczna karta wyników, PWN, Warszawa, 2006.
- [55] Kelly S.W., & Turley L.W., Customer perceptions of service quality attributes at sporting events. Journal of Business Research, 54, 2001.

- [56] Klisiński J., Marketing w sporcie, Biblioteka Trenera, Warszawa, 2001.
- [57] Klisiński J., Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem, Biblioteka Trenera, Warszawa, 2000.
- [58] Komunikacja w biznesie. Redakcja naukowa H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2002.
- [59] Kościółek S., Motivations for crowdfunding in European football clubs. *Journal of Sport Management*, 2023.
- [60] Kotler Ph., Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa, 1994.
- [61] Kudzia P., Pawelczyk G., Wojna futbolowa, *Wprost*, nr 22 – z dnia 02. 06. 2002.
- [62] Lawrence I., „Football Club Management: Insights from the Field”, *Football club management: insights from the field*, Routledge Research in Football (2 Park Sq, Milton Park, Abingdon Ox14 4rn, Oxford, England: Routledge, 2018.
- [63] Castells M., *The Rise of the Network Society*, Oxford, UK: Blackwells, 1996.
- [64] Marciszewska B., Marketing usług rekreacyjno-sportowych, Centralny Ośrodek Sportu, Warszawa, 1997.
- [65] Matecki P., Rola kibiców w strategii marketingowego zarządzania klubem piłkarskim na przykładzie Grupy Lech Poznań, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 2006.
- [66] Matthew D., Shangk, *Sports Marketing: a strategic perspective*, Prentice Hall, 2001.
- [67] Matusiewicz C., *Widowisko Sportowe*, AWF, Warszawa, 1990.
- [68] Misiór P., Patrzcie, jesteście groźni, w: *Gazeta Krakowska*, nr 226, 29.09.1995.
- [69] Mohsen G. A., Shayyal A. R., & Farhan M.M.A., The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs A contextual and dimensional study. *Journal of Human Sport and Exercise*, 2021.
- [70] Mruk H. (red.), *Kreowanie marki w sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań, 2008.
- [71] Mruk H. (red.), *Marketing dla sportu*, Sport & Business Foundation, Poznań 2006.
- [72] Mruk H. (red.), *Marketing Sportowy - teoria i praktyka*, Impact Consulting Poznań, 2004.
- [73] Mruk H. (red.), *Marketing Sportowy, Szanse, Zagrożenia, Możliwości, Korzyści*, Wydawnictwo Prodruk, Poznań. 2003.
- [74] Mruk H. (red.), *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Foundation, Poznań ,2007.
- [75] Mruk H. (red.), *Marketingowo o sporcie*, Sport & Business Foundation, Poznań, 2005.
- [76] Mruk H. (red.), *Sport & Business*, Sport & Business Foundation, Poznań, 2005.

- [77] Mulin B., Hardy S., Sutton W., Sport Marketing, Human Kinetics Publishers, Champaign, 1993.
- [78] Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A., Sport Marketing, t. 13, Human Kinetics Publisher, Champaign, 2007.
- [79] Nawrot R., Leśniowski P., Wandtke B., Nik Kulczyk, dwa Niedzielnny, Gazeta Wyborcza z dnia 06.02.2004r.
- [80] O'Connor A. M., i in., „Conducting Systematic Reviews of Intervention Questions I: Writing the Review Protocol, Formulating the Question and Searching the Literature.”, *Zoonoses & Public Health* 61 (2014): 28–38, <https://doi.org/10.1111/zph.12125>.
- [81] Osokin N. A., Win vs. Profit maximization: optimal strategy for managing organizational performance of Russian football clubs. Strategic decisions and risk management, 2018
- [82] Ozawa T., Cross J., & Henderson S., Market orientation and financial performance of English professional football clubs. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 200413(1), 78-90. Özaydin, S. & Donduran, M. 2019. An Empirical Study of Revenue Generation and Competitive Balance Relationship in European Football. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 12(24), 17-44 Manuel Luiz, J. & Fadal, R. (2011). An economic analysis of sports performance in Africa. *International Journal of Social Economics*, 38(10), 869-883 Rossi, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. 2013. Football performance and strategic choices in Italy and beyond. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4). 546-564. Barros, C.P. & Leach S. 2006 Analysing the performance of the English F.A. Premier League with an econometric frontier model. *Journal of Sport Economics*, 7(4).
- [83] Panfil R., Zarządzanie Produktem Klubu Sportowego, Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie, Warszawa, 2005.
- [84] Parganas P., Liasko R., & Anagnostopoulos C., Scoring goals in multiple fields. *Sport, Business and Management: An International Journal* 2017 7(2).
- [85] Pawlak A., Widowisko sportowe jako miejsce badania objawów anemiczności jego uczestników, w: „Kultura fizyczna”, nr 9/10.
- [86] Payne A., Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1997.
- [87] Perechuda K. (red.), Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław, 2003.
- [88] Piotrowicz H., Komunikacja i jej rola w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej, w: H. Mruka (red.) *Marketing sportowy - szanse, możliwości, zagrożenia*. Wydawnictwo Prodruk, 2003.

- [89] Piotrowski P., Szalikowcy. O zachowaniach dewiacyjnych kibiców sportowych, Toruń 2000.
- [90] Plumley D., Wilson R. & Ramchandani G.. Towards a model for measuring holistic performance of professional football clubs. Soccer & Society, 2017.
- [91] Podręcznik licencyjny PZPN na sezon 2018/2019.
- [92] Porter M., What Is Strategy?, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień, 1996.
- [93] Redwan T., Sponsoring – nowy klucz do sukcesu, Businessman Magazine 9/1993.
- [94] Rick Burton and Dennis Howard, Recovery Strategies for Sport Marketers, Marketing Management.
- [95] Rogoziński K., Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości – materiały konferencyjne Marketing Usług Profesjonalnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1999.
- [96] Sarkis-Onofre R., i in., „How to properly use the PRISMA Statement.”, Systematic Reviews 10, nr 1 (2021): 1–3, <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01671-z>.
- [97] Shank M.D., Sports Marketing. A Strategic Perspective, 3rd Edition, Pearson Education International, 2005 New Jersey; Pitts, B. G., Stotlar, D. K., Fundamentals of Sport Marketing, 3rd Edition, Fitness Information Technology, USA, 2007.
- [98] Sondaal T., „Football’s grobalization or globalization? The lessons of Liverpool Football Club’s evolution in the Premier League era”, Soccer and Society 14, nr 4 (2013): 485–501, <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.810432>.
- [99] Stoldt G.C., Dittmore S.W., Branvold S.E., Sport Public Relations: Managing Organizational Communication, t. 10 2006, Human Kinetics, Champaign
- [100] Stowarzyszenie Wiara Lecha – www.lech.poznan.pl
- [101] Sznajder A., Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego, Gospodarka Narodowa, 2007.
- [102] Sznajder A., Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego, Gospodarka Narodowa, 2010.
- [103] Sznajder A., Sport jako biznes w czasach globalizacji, SGH, Warszawa, 2017.
- [104] Sznajder A., Technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu sportu, Marketing i Rynek/ Journal of Marketing and Market Studies, t. XXVII, nr 3/2020.
- [105] Szymanski A.S., Theory of the Evolution of Modern Spor, Journal of Sport History 35, no. 1, spring 2008.
- [106] Talaga J., Technika piłki nożnej, Wydawnictwo Sport i Turystyka, Warszawa, 1987.

- [107] The Future of Football Infrastructure Explored in New Guide – Sustainability Report”, dostęp 3 lipiec 2023, <https://sustainabilityreport.com/2022/11/24/the-future-of-football-infrastructure-explored-in-new-guide/>.
- [108] Valizadeh M., i in., „A bibliometric study of scientific literature on obesity research in Web of Science database (2008-2020): evidence from the MENA region.”, *Iranian Journal of Public Health* 52, nr 5, 2023.
- [109] Voinea L., Filip A., Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2011
- [110] Waśkowski Z., Determinanty skuteczności zarządzania sponsoringiem sportowym w kontekście kształtowania wizerunku organizacji, G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: media w kreowaniu wizerunku*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2005, nr 414, Szczecin; Z. Waśkowski, Licencjonowanie marki sportowej – istota i warunki sukcesu, *Marketing i Rynek* 2005, nr 9; tenże, Marka sportowa – kształtowanie i możliwości jej wykorzystania, J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań, 2006.
- [111] Waśkowski Z., Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych, *Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne* 32, Poznań, 2007
- [112] Weng Marc Lim, Satish Kumar, i Faizan Ali, „Advancing knowledge through literature reviews: «what», «why», and «how to contribute».”, *Service Industries Journal* 42, nr 7/8 (2022): 481–513, <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941>.
- [113] Wiśniewska A., Czynniki decydujące o wrażliwości konsumentów na markę, w: *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, (red). A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 16–20. G.F. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
- [114] Wray Vamplew, ‘Playing Together: Towards a Theory of the Sports Club’, *Sport in Society* 11, no. 3 July 2016.
- [115] Wray Vamplew. The Commodification of Sport: Exploring the Nature of the Sports Product. *The International Journal of the History of Sport*. 35. 1-14. [10.1080/09523367.2018.1481832](https://doi.org/10.1080/09523367.2018.1481832) 2019.
- [116] Yoshida M., & James J.D.,. Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 2010.

- [117] Zambom-Ferraresi F., Lera-López F. & Iráizoz B., And if the ball does not cross the line? A comprehensive analysis of football clubs' performance. *Applied Economics Letters*, 2017.
- [118] Zieliński, Pamiętnik kibica. Ludzie z piętnem Heysel, Wrocław, 1993.
- [119] Ziemniak W., Działalność klubu kibica, (w:) H. Mruk, Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia, Prodruk Poznań, 2003.
- [120] Zimbardo P. G., Ruch F. L., Psychologia i życie, Warszawa, 1996.
- [121] Academic Search Complete | EBSCO", dostęp 3 lipiec 2023, <https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search-complete>.

STRESZCZENIE

Obszar badań zarządzania sportem w Polsce nie rozwinął się jak dotąd w sposób znaczący. Niewielu naukowców w naszym kraju podjęło próbę usystematyzowania wiedzy z zakresu marketingowego zarządzania w sporcie. Praca dotyczy zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań i mieści się w obrębie nauk o kulturze fizycznej, w grupie tematycznej organizacja i zarządzanie w sporcie. Badania zostały poprzedzone bardzo gruntownymi studiami literatury.

Profesjonalne podejście do zarządzania organizacją sportową w Polsce to nowa jakość. Zarządzanie potencjałem klubu sportowego wymaga odpowiedniej wiedzy. Szczególnie zarządzanie potencjałem i zasobami ludzkimi ma w procesie zarządzania sportem bardzo ważne. Stąd też, badania pojęte w pracy mają istotne znaczenie poznawcze i aplikacyjne.

Celem pracy było opracowanie koncepcji modelu zarządzania klubem sportowym ze szczególnym uwzględnieniem potencjału nabywczego, a więc obejmującego głównie sferę zarządzania produktem sportowym. Analiza oparta została o doświadczenia rynkowe jednego z największych i zarazem najstarszych klubów piłkarskich w Polsce - KKS Lech Poznań, klubu który jako pierwszy w końcu lat 90-tych zmieniał model zarządzania wdrażając nowoczesne na polskim rynku rozwiązania z zakresu zarządzania potencjałem organizacji sportowej.

Wdrożenie modelu systemu zarządzania procesowego za pomocą Strategicznej Karty Wyników w KKS Lech Poznań to przejaw dążenia w kierunku profesjonalizacji kierowania klubem. Strategiczna Karta Wyników pozwala na kompleksowe monitorowanie i ocenę kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w czterech obszarach: finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Dzięki temu klub ma możliwość stałego analizowania swoich osiągnięć, rozpoznawania obszarów wymagających poprawy oraz kształtowania strategii rozwojowej. Wyniki analiz i badań przekonują, że KKS Lech Poznań efektywnie zarządza swoim potencjałem poprzez spójne podejście do marketingu, strategii rozwojowej oraz zarządzania procesowego. Klub osiąga sukcesy zarówno na gruncie ściśle sportowym, ale także w obszarach biznesu, co świadczy o skuteczności zaimplementowanych strategii i narzędzi.

SUMMARY

The field of sport management research in Poland has not developed significantly so far. Few researchers in our country have attempted to systematise the knowledge of marketing management in sport. The work concerns the management of the potential of a football sports club on the example of KKS Lech Poznań and falls within the physical culture sciences, in the thematic group of organisation and management in sport. The research was preceded by a very thorough literature study.

The professional approach to managing a sports organisation in Poland is a new quality. Managing the potential of a sports club requires adequate knowledge. Especially the management of potential and human resources is of great importance in the process of sports management. Hence, the research conceptualised in the thesis has significant cognitive and applied significance.

The aim of the study was to develop a concept for a sports club management model with a particular focus on purchasing potential, thus mainly covering the sphere of sports product management. The analysis was based on the market experience of one of the largest and, at the same time, oldest football clubs in Poland - KKS Lech Poznań, a club that was the first to change its management model at the end of the 1990s by implementing solutions modern on the Polish market in the area of managing the potential of a sports organisation.

The implementation of the process management system model by means of the Strategic Scorecard at KKS Lech Poznań is a manifestation of the drive towards

The implementation of a process management system model by means of the Strategic Scorecard at KKS Lech Poznań is a manifestation of the drive towards professionalising club management. The Strategic Scorecard allows comprehensive monitoring and evaluation of key performance indicators (KPIs) in four areas: financial, customers, internal processes and learning and development. This enables the club to continuously analyse its performance, identify areas for improvement and shape its development strategy. The results of the analyses and research demonstrate that KKS Lech Poznań effectively manages its potential through a consistent approach to marketing, development strategy and process management. The club achieves success both on strictly sporting grounds, but also in business areas, which testifies to the effectiveness of the implemented strategies and tools.

SPIS TABEL

Tabela 1. Zapytania do systemu EBSCO na podstawie słów kluczowych.....	20
Tabela 2. Połączone zapytania do systemu EBSCO na podstawie analizy zapytań w Tabeli 1	20
Tabela 3. Tłumaczenie słów kluczowych na język angielski	21
Tabela 4. Zapytania do systemu EBSCO na podstawie słów kluczowych w wersji angielskiej	21
Tabela 5. Połączone zapytania do systemu EBSCO na podstawie analizy zapytań w Tabeli 4	22
Tabela 6. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie słów kluczowych w języku polskim.....	24
Tabela 7. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie połączonych zapytań w języku polskim.....	25
Tabela 8. Wyszukane pozycje bibliograficznych w EBSCO na podstawie połączonego zapytania w języku polskim – ("Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND ("Nabywcy" AND "produkt sportowy")	27
Tabela 9. Analiza szczegółowa pozycji bibliograficznych wyszukanych na podstawie połączonego zapytania w języku polskim – ("Marketing relacji" AND "zarządzanie" AND "klub piłkarski") AND ("Nabywcy" AND "produkt sportowy").....	28
Tabela 10. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim	31
Tabela 11. Zestawienie ilościowe pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim do analizy szczegółowej	32
Tabela 12. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych WoS na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim..	39
Tabela 13. Zestawienie ilościowe pozycji bibliograficznych w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim do analizy szczegółowej	40
Tabela 14. Zestawienie wybranych pozycji bibliograficznych wyszukiwanie EBSCO	46

Tabela 15. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO i w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim	53
Tabela 16. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO i w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim	54
Tabela 17. Segmenty grup użytkowników stosowane w segmencie wyboru dyscyplin sportowych.....	73
Tabela 18.	74
Tabela 19. Bilans strategiczny	112
Tabela 20. Kluczowe czynniki sukcesu dla Lecha Poznań.....	115
Tabela 21. Kluczowe czynniki sukcesu dla Legii Warszawa	116
Tabela 22. Analiza makrootoczenia.....	117
Tabela 23. Analiza SWOT	144
Tabela 24. Analiza macierzy ADL	161
Tabela 25. Macierz ADL dla Lecha Poznań.....	161
Tabela 26. Strategie cenowo jakościowe	163
Tabela 27. Zasoby organizacji	173
Tabela 28. Perspektywa finansowa – mierniki finansowe a fazy cyklu życia organizacji ...	193
Tabela 29. Wyniki zapytań do bazy Web of Science	315

SPIS RYCIN

Rycina 1. Strategiczna Karta Wyników jako system zarządzania strategicznego	10
Rycina 2. Słowa kluczowe w postaci grafu.....	19
Rycina 3. Formularz zapytania w internetowym serwisie EBSCO	23
Rycina 4. Formularz zapytania w internetowym serwisie EBSCO	24
Rycina 5. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie słów kluczowych w języku polskim.....	25
Rycina 6. Liczba wyszukanych pozycji bibliograficznych w EBSCO na podstawie połączonych zapytań w języku polskim.....	26
Rycina 7. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim z uwzględnieniem wyszukiwania SmartText	32
Rycina 8. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim z uwzględnieniem wyszukiwania SmartText	33
Rycina 9. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych Web of Science na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim.	39
Rycina 10. Zestawienie ilościowe wyszukanych pozycji bibliograficznych w bazie danych EBSCO na podstawie pytań zbudowanych w oparciu o słowa kluczowe w języku angielskim z uwzględnieniem wyszukiwania SmartText	40
Rycina 11. Model zachowania konsumenta w sporcie	68
Rycina 12. Elementy procesu komunikacji.....	80
Rycina 13. Mieszanka marketingowa firmy – 5 P (Hartley, 1986).....	81
Rycina 14. Produkty klubu sportowego	92
Rycina 15. Produkty klubu sportowego z podziałem na: B2B oraz B2C	93
Rycina 16. Ewolucja logotypu klubu Lecha Poznań.....	99
Rycina 17. Schemat organizacyjny grupy Lech Poznań w latach 2000-2006	104
Rycina 18. Schemat struktury organizacyjnej KKS Lech Poznań S.A.	109
Rycina 19. Grupy sponsorów Klubu Sportowego Lech Poznań.....	114
Rycina 20. Piramida sponsorska KKS Lech Poznań S.A.	131
Rycina 21. Konstelacja wartości	153
Rycina 22. Interesariusze w konstelacji wartości Klubu Lech Poznań.....	154

Rycina 23. Mapa relacji pomiędzy grupami podmiotów w konstelacji wartości kształtowanej przez klub sportowy	155
Rycina 24. Elementy strategii zarządzania relacjami z klientami – kibicami	157
Rycina 25. Mapa procesów	176
Rycina 26. Przykładowa mapa procesów klubu sportowego	177
Rycina 27. Kierunek zmian organizacyjnych dla podejścia procesowego	179
Rycina 28. Role w systemie zarządzania procesami	180
Rycina 29. Poziom I – Mapa główna procesów Lech Poznań	181
Rycina 30. Poziom II – Podproces zarządzania majątkiem Lech Poznań	182
Rycina 31. Poziom III – przykład modelu	183
Rycina 32. Dokument – Model referencyjny procesów Lech Poznań	184
Rycina 33. Zakres obowiązków wynikający z modelu referencyjnego procesów	185
Rycina 34. Strategiczna karta wyników pozwala przełożyć strategię na działalność operacyjną	188
Rycina 35. Strategiczna Karta Wyników jako metoda wdrożenia strategii	189
Rycina 36. Perspektywy Strategicznej Karty Wyników	192
Rycina 37. Podstawowe mierniki w perspektywie klienta	194
Rycina 38. Perspektywa procesów wewnętrznych – ogólny model łańcucha wartości	197
Rycina 39. Mierniki w perspektywie rozwoju	199
Rycina 40. Mapa celów strategicznych Lech Poznań	201
Rycina 41. Schemat procesu „Zarządzanie relacjami z inwestorami i/lub sponsorami” w organizacji sportowej z listą szczegółowych celów strategicznych i działań”	203
Rycina 42. Rozwinięcie przykładowego celu strategicznego „Budowanie relacji z instytucjami i biznesem lokalnym”	204

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1

Wykaz bibliograficzny uzyskany na podstawie zapytań w części pierwszej do systemu EBSCO z wykorzystaniem słów kluczowych w języku polskim.

W wykazie pozycje zostały wyszukane z wykorzystaniem filtra Smarttext. Filtr SmartText w EBSCO to narzędzie, które pomaga w optymalizacji wyników wyszukiwania poprzez automatyczną analizę i interpretację wprowadzanego tekstu. Filtr ten działa na podstawie zaawansowanych algorytmów lingwistycznych i semantycznych. Filtr SmartText automatycznie włącza się podczas standardowego wyszukiwania, gdy użytkownik wprowadza zapytanie w postaci zwykłego tekstu. W takim przypadku, filtr analizuje podane słowa i wykrywa ich znaczenie oraz relacje między nimi, co pozwala na bardziej precyzyjne dopasowanie wyników do intencji wyszukiwania. Natomiast, kiedy użytkownik korzysta z pytania zaawansowanego z wykorzystaniem operatorów boolowskich (np. AND, OR, NOT), filtr SmartText automatycznie wyłącza się. Jest to spowodowane tym, że przy takiej formie wyszukiwania użytkownik celowo korzysta z operatorów boolowskich, aby kontrolować logiczne powiązania między słowami kluczowymi w zapytaniu. W tym przypadku, oczekuje się dokładnego odzwierciedlenia wprowadzonego pytania bez automatycznej analizy i interpretacji tekstu przez filtr SmartText.

Dzięki temu elastycznemu działaniu, filtr SmartText umożliwia użytkownikom dostosowanie swojego wyszukiwania do własnych potrzeb, zarówno podczas prostych zapytań tekstowych, jak i bardziej zaawansowanych zapytań z wykorzystaniem operatorów boolowskich.

Należy nadmienić, że w przypadku polskich słów kluczowych i zaawansowanych pytań, publikacje były wyszukiwane tylko przez filtr Smarttext.

1. Andrychowicz Ż., et al. "Ocena sprawności motorycznej piłkarzy za pomocą systemu Functional Movement Screen (FMS) / Assessment of motor fitness in soccer players by means of Functional Movement Screening." Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa, vol. 34, no. 4, 2018.
2. Beniuk S. "Kibice w karykaturze międzywojennej prasy sportowej na przykładzie 'Przeglądu Sportowego' (1921-1939) / Fans in caricature in the interwar sports press: The case of 'Przegląd Sportowy' (1921-1939)." Yearbook of History of Polish Press, vol. 24, no. 3, 2021.

3. Białkowski C. "Użytkownicy produktów i usług sportowych a regulacje dotyczące sportu w Tatrzańskim Parku Narodowym / The consumers of sports products and services in the context of sport-related regulations in the Tatra National Park." *Rozprawy Naukowe*, vol. 56, 2017.
4. Bojkowski Ł. "Psychospołeczny prototyp sytuacyjny w piłce nożnej / The psychosocial prototype of the sports situation in football." *Rozprawy Naukowe*, vol. 55, 2016.
5. Bolach B., et al. "Obciążenia treningowe w bezpośrednim przygotowaniu startowym (BPS) niepełnosprawnych siatkarzy na siedząco (sitting volleyball) / Training load in direct start preparation (DSP) in sitting volleyball players." *Physiotherapy / Fizjoterapia*, vol. 23, no. 4, 2015.
6. Boraczyński T., et al. "Budowa somatyczna i wydolność fizyczna piłkarzy nożnych i siatkarzy w wieku 16-18 lat / Body composition and physical fitness of soccer and volleyball players aged from 16 to 18." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 28, no. 1, 2012.
7. Buraczewski T. "Różnice w efektywności wykonania wybranych czynności z piłką pomiędzy reprezentacją Polski a najlepszymi drużynami XVII mistrzostw świata w piłce nożnej (Korea Płd. - Japonia - 2002) / Differences in the effectiveness of performing selected ball activities between the Polish national team and the best teams of the 17th FIFA World Cup (South Korea - Japan - 2002)." *Polish Journal of Sport & Tourism*, vol. 16, no. 1, 2009.
8. Buraczewski T., Cicirko L., Gawlik D. "Zróżnicowanie działań ofensywnych piłkarzy nożnych w wybranych meczach mistrzostw Europy w 2008 r. / Variation of offensive actions of football players in selected matches of the 2008 UEFA European Championship." *Polish Journal of Sport & Tourism*, vol. 20, no. 3, 2013.
9. Burblis W., et al. "Sposób żywienia i stan odżywienia dziewcząt wyczynowo uprawiających piłkę nożną / Nutrition habits and nutritional status of girls engaged in competitive football." *Higher School's Pulse*, vol. 8, no. 1, 2014.
10. Całka-Lizis T., Jankowicz-Szymańska A., Adamczyk K. "Postawa ciała uczniów regularnie trenujących piłkę nożną na tle rówieśników / Body posture in schoolchildren undergoing regular football training compared to their peers." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 24, no. 4, 2008.

11. Cewińska J. "Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych na przykładzie trenerów i instruktorów sportu - wyniki badań / Human resource management in Polish sports clubs: A case study of coaches and sports instructors - research results." *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 106, no. 5, 2015.
12. Chwalibóg E. "Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji / Unleashing pro-citizen behaviors of employees as a step towards organizational excellence." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 322, 2013.
13. Cieślik R. "Ocena efektywności nakładów ponoszonych przez władze lokalne na działalność profesjonalnych klubów piłkarskich - podejście teoretyczne / An assessment of the efficiency of expenditure incurred by local authorities on the activities of professional football clubs: A theoretical approach." *Management Issues / Problemy Zarządzania*, vol. 15, no. 2(67), 2017.
14. Dobrowolski H., Włodarek D. "Ocena stosowania suplementów diety przez kobiety trenujące piłkę nożną / Assessment of dietary supplement use by female professional football players." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 35, no. 1, 2019.
15. Duda H. "Teoretyczno-poznawcze wspomaganie nauczania techniki gry w piłkę nożną / Theoretical-cognitive support for teaching football technique." *Physical Education & Sport / Wychowanie Fizyczne i Sport*, vol. 53, no. 2, 2009.
16. Foster B., Saputra J., Grabowska M. "Communication strategy planning in influencing the intention to visit: An implication to marketing management." *Polish Journal of Management Studies*, vol. 22, no. 1, 2020.
17. Giermanowska E. "Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy / People with disabilities: A hidden segment of the Polish labor market." *Prakseologia*, vol. 1, no. 158, 2016.
18. Godlewski G., Bodasińska A., Bodasiński S. "Lokalni liderzy sportu - działalność i rola w kreowaniu wizerunku miasta Biała Podlaska / Local sports leaders - their activity and

role in creating the image of the town of Biała Podlaska." *Rozprawy Naukowe*, vol. 47, 2014.

19. Gorner K., Makarowski R., Mirosława R. "Aggression among Slovak males training in martial arts versus other sports disciplines / Agresja wśród słowackich zawodników trenujących sztuki walki na tle innych dyscyplin sportowych." *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, vol. 21, no. 2, 2021.
20. Grabowski A. "Rodzaje ryzyka w działalności wiodących przedsiębiorstw piłkarskich w Europie / Types of risk in the activities of leading football enterprises in Europe." *Economics / Ekonomia*, vol. 21, no. 4, 2012.
21. Grabowski A. "Źródła finansowania niemieckich przedsiębiorstw piłkarskich / Sources of financing for German football enterprises." *Financial Sciences / Nauki o Finansach*, vol. 3, no. 20, 2014.
22. Halemba P., Kucharski M. "Sports volunteering as an element which gives advantage with employment in organisations operating in the field of sport and recreation." *Polish Journal of Management Studies*, vol. 9, 2014.
23. Idzikowski W., Głowicki P. "Wykorzystanie podejścia zwinnego z branży IT do tworzenia modeli biznesowych organizacji sportowych / Utilizing the agile approach from the IT industry for creating business models of sports organizations." *Business Informatics / Informatyka Ekonomiczna*, vol. 4, no. 42, 2016.
24. J. S. "Influence of organizational support on retirement planning and financial management of professional soccer players." *Polish Journal of Management Studies*, vol. 13, no. 2, 2016.
25. Jęcz J. "Polihymnia na spalonym. Pomiędzy światem muzyki i piłki nożnej / Polihymnia in an offside position: Between the worlds of music and football." *Rozprawy Naukowe*, vol. 52, 2016.
26. Jung R. "Polski futbol w cieniu Hitlera: Polityczne implikacje rywalizacji piłkarskich reprezentacji II RP i III Rzeszy / Polish football in the shadow of Hitler: Political implications of the rivalry between the football teams of the Second Polish Republic and the Third Reich." *Przegląd Zachodni*, vol. 384, no. 3, 2022.

27. Karwiński M. "Zagraniczni gracze w polskiej Ekstraklasie piłkarskiej / Foreign players in the Polish Ekstraklasa football league." *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 116/117, no. 3/4, 2017.
28. Khanmoradi S., Fatahi S. "Virus (COVID-19) epidemic and sports performance: Evidence from Asian professional football clubs / Epidemia COVID-19 a osiągnięcia sportowe zawodowych klubów piłkarskich z Azji." *Sport & Tourism Central European Journal / Sport i Turystyka Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, vol. 6, no. 1, 2023.
29. Kossakowski R. "Polityka, lokalne konteksty i mentalność ultra: Historia ruchu ultras w Europie / Politics, local contexts, and ultra mentality: The history of the ultras movement in Europe." *Przegląd Zachodni*, vol. 369, no. 4, 2018.
30. Kozak M. W. "Zarządzanie wielkimi imprezami sportowymi: Główni interesariusze / Management of major sports events: Key stakeholders." *Public Governance / Zarządzanie Publiczne*, vol. 41, no. 3, 2017.
31. Kuźbik P. "Odpowiedzialność społeczna w sporcie / Social responsibility in sports." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 338, 2014.
32. Kuźbik P. "Role and impact of stakeholders on the environment of a sports club: Wpływ i rola interesariuszy na kształtowanie otoczenia klubu sportowego." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 464, 2017.
33. Kuźbik P. "Specificity of marketing communication in a sports organization." *Handel Wewnętrzny*, no. 2, 2017.
34. Kuźbik P. "Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego / Strategic map of stakeholders of a football club." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 288, 2013.
35. Lyzohub V., et al. "Structural and functional reorganization of the heart and its relationship with physical activities in elite football players." *Health Problems of Civilization*, vol. 16, no. 2, 2022.

36. Majewski S. "The efficiency of the football betting market in Poland." Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, no. 381, 2015.
37. Majewski S. "Wpływ oczekiwań rynku bukmacherskiego na realizację stóp zwrotu z akcji przedsiębiorstw piłkarskich - przypadek Borussii Dortmund / The influence of betting market expectations on the return on equity of football enterprises - the case of Borussia Dortmund." Decyzje, no. 22, 2014.
38. Małolepszy E., Drozdek-Małolepsza T., Bakota D. "Piłka nożna w województwie wołyńskim w latach 1921-1939. Zarys dziejów / Football in the Volhynia province in years 1921-1939: An outline of the events." Rozprawy Naukowe, vol. 59, 2017.
39. Marek M., Liszewski D. "Development of Polish regional airports in the context of tourism needs." Polish Journal of Management Studies, vol. 11, no. 1, 2015.
40. Materska K. "Research Information Management in the Context of Open Science: Zarządzanie informacją o nauce w kontekście otwartej nauki." Zagadnienia Informacji Naukowej, vol. 113A, no. 1A, 2019.
41. Miązek Z., Wszendybył-Skulska E. "Rozwój turystyki sportowej w Krakowie / Development of sports tourism in Krakow." Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, no. 379, 2015.
42. Murak J. "Piłka nożna jako przedmiot badań ekonomicznych / Football as a subject of economic research." Ekonomia XXI Wieku, vol. 5, no. 1, 2015.
43. Muszyński K. "Factors behind the growth of civil law contracts as employment contracts in Poland - a study of labour law violations." Prakseologia, vol. 1, no. 158, 2016.
44. Newsham P. "Baseball and football in American and Polish culture as examples of social myth and ritual (Baseball i Piłka Nożna w Amerykańskiej i Polskiej Kulturze jako Przykład Współczesnego Mitu i Rytuału) / Baseball and football in American and Polish culture as examples of contemporary myth and ritual." Sport in History, vol. 38, no. 2, 2018.

45. Niewolna N., Zwierko T. "Program profilaktyki urazów w sporcie wysokokwalifikowanym / Injury prevention program in high-performance sports." *Handel Wewnętrzny*, no. 6, 2016.
46. Obmiński Z. "Użyteczność wybranych wskaźników krwi i ocena odczuwanego zmęczenia po wyczerpującym wysiłku fizycznym dla oszacowania całkowitego kosztu biologicznego meczu piłki nożnej / The utility of selected blood indices and assessment of perceived fatigue after exhaustive physical effort for estimation of the overall biological cost of a soccer match." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 36, no. 3, 2020.
47. Opaszowski B. H., et al. "Wpływ 7-tygodniowego okresu treningowego na hormonalne i metaboliczne odpowiedzi na maksymalny wysiłek u zawodników piłki nożnej / The impact of a 7-week training period on hormonal and metabolic responses to maximal effort in football players." *Polish Journal of Sport & Tourism*, vol. 19, no. 3, 2012.
48. Owsiański J. "Rozwój piłkarstwa niemieckiego na ziemiach polskiego zaboru pruskiego w latach 1900-1914 na tle sytuacji politycznej / The development of German football in the Polish territories of Prussian partition in the years 1900-1914 in the context of the political situation." *Przegląd Zachodni*, vol. 375, no. 2, 2020.
49. Owsiański J., Szubert R. "Rozgrywki piłkarskie na terenie Wielkopolski a kształtowanie patriotyzmu polskiej młodzieży w latach 1906-1923 i 1939-1943 / Football competitions in Greater Poland and shaping patriotism among Polish youth in the years 1906-1923 and 1939-1943." *Rozprawy Naukowe*, vol. 55, 2016.
50. Perechuda I., Pawlak G. "Financial and business information of sport clubs determined by business model." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 474, 2017.
51. Pilis K., et al. "Soccer players' injuries at different levels of the sport." *Medical Science Pulse*, vol. 11, no. 2, 2017.
52. Pitera F., Batorski J. "Football coach replacement - short-term effect on performance / Zmiana trenera piłki nożnej - krótkoterminowy wpływ na wyniki sportowe." *Sport & Tourism Central European Journal / Sport i Turystyka Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, vol. 5, no. 4, 2022.

53. Polczyk M. "Wytrzymałość beztlenowa a wybrane zdolności piłkarzy nożnych / Relationships between anaerobic endurance and selected football skills." *Rozprawy Naukowe*, vol. 42, 2013.
54. Rak A. "Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej / Strategies for creating the image of a sports organization." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 366, 2014.
55. Rak A., Szulgina L. "Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki / Sports marketing in brand image creation." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 355, 2014.
56. Ribeiro Prandi M.V., et al. "Respiratory performance and occlusal strength of soccer players: An approach after training and detraining during the lockdown due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 37, no. 4, 2021.
57. Rutkowska K., Kasprówicz M. "Type D personality and sense of coherence among female Polish national soccer players." *Health Problems of Civilization*, vol. 16, no. 3, 2022.
58. Seweryn R., Niemczyk A. "Innowacje w przedsiębiorstwach turystycznych w opinii klientów (na przykładzie kopalni soli w Wieliczce) / Innovations in tourist enterprises in the opinion of customers (on the example of the Wieliczka Salt Mine)." *Rozprawy Naukowe*, vol. 50, 2015.
59. Sikora D., et al. "Równość i liczba powtórzeń testu Y u dzieci trenujących piłkę nożną / Reliability and number of trials of Y balance test in children training for football." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 34, no. 3, 2018.
60. Sikora D., Heesch P., Linek P. "Wpływ ćwiczeń programu rozgrzewkowego FIFA 11 na wyniki testu równoważnego „Y” u nastolatków uprawiających piłkę nożną / The effect of FIFA 11 based warm-up program on "Y" balance test results in teenager football players." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 38, no. 3, 2022.

61. Siwecka G., Wodka-Natkaniec E., Niedźwiedzki Ł., Niedźwiedzki T. "Ryzyko wystąpienia choroby zwyrodnieniowej kręgosłupa lędźwiowego wśród piłkarzy nożnych / The risk of developing lumbar spine osteoarthritis in football players." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 34, no. 1, 2018.
62. Siwiński T., Szubert R. "Tradycje i rozwój młodzieżowej piłki nożnej w Wielkopolsce w latach 1913-2013 / Traditions and development of youth football in Wielkopolska in 1913-2013." *Rozprawy Naukowe*, vol. 51, 2015.
63. Sojkin B., Michalak S. "Badanie zadowolenia uczestników wydarzenia sportowego na przykładzie EHF Euro 2016 Poland / The research on satisfaction of the attendees of a sporting event on the example of EHF Euro 2016 Poland." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 526, 2018.
64. Sojkin B., Michalak S. "Motywy uprawiania sportu i rekreacji ruchowej przez studentów / Motives for practicing sports and physical recreation among students." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 460, 2016.
65. Soroka A. "Sprawność działania zespołów w mistrzostwach świata RPA 2010 z uwzględnieniem systemów gry / The efficiency of football teams in the 2010 Football World Cup in South Africa including systems of play." *Rozprawy Naukowe*, vol. 42, 2013.
66. Soroka A., Bergier J. "Poczucie tożsamości płciowej kobiet uprawiających piłkę nożną z uwzględnieniem formacji / Gender identity among women practicing football considering formations." *Polish Journal of Sport & Tourism*, vol. 18, no. 1, 2011.
67. Staśkiewicz W., et al. "Evaluation of the frequency of consumption of vegetables, fruits, and products rich in antioxidants by amateur and professional athletes / Ocena częstotliwości spożywania warzyw, owoców i produktów bogatych w antyoksydanty przez amatorów i zawodowych sportowców." *Sport & Tourism Central European Journal / Sport i Turystyka Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, vol. 5, no. 4, 2022.
68. Stefińska M. "Zróżnicowanie postaw klientów małych sklepów detalicznych / Diversity of attitudes of customers of small retail stores." *Studia i Materiały Polskiego*

Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management, no. 52, 2011.

69. Szabó Z.T., Ács P. "The study of the TOCA Football System for developing complex sport-specific skills among junior football players." *Health Problems of Civilization*, vol. 16, no. 2, 2022.
70. Szemla M. "Mecz piłkarski jako wyzwanie dla przedsiębiorstwa wodociągowego / The football match as a challenge for the water supply." *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, no. 132, 2018.
71. Szubert R., Siwiński T. "Zarys dziejów piłki nożnej w ludowych zespołach sportowych działających w granicach administracyjnych powiatu nowotomyskiego w latach 1946-2018 / Football in Ludowe Zespoły Sportowe within the administrative borders of the Nowy Tomyśl district in years 1946-2018." *Rozprawy Naukowe*, vol. 65, 2019.
72. Szwarc A., Chamera M. "Sprawność działania bramkarzy piłki nożnej w zespołach efektywnych sportowo / Efficiency of goalkeepers' actions in technically proficient soccer teams." *Rozprawy Naukowe*, vol. 42, 2013.
73. Tóth D., et al. "A cross-sectional analysis of the challenges faced by Hungarian women's first division football teams based on coaches and players statistics." *Health Problems of Civilization*, vol. 16, no. 4, 2022.
74. Trzaska B. "Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy jako efekt działań marketingowych / Adaptation of educational offer to the needs of the labor market as an effect of marketing activities." *Regional Journal / Biblioteka Regionalisty*, no. 11, 2011.
75. Walaszczyk L., Karaś A. "Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy / Developing relationships with clients: case study of monopolist 'Totalizator Sportowy'." *Entrepreneurship; Education / Przedsiębiorczość - Edukacja*, vol. 18, no. 2, 2022.
76. Wasielewska E. "Płeć kulturowa a zachowania konsumenckie / Cultural gender and consumer behavior." *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management*, no. 52, 2011.

77. Waśkowski Z. "Evaluating the potential of sports events as tools of promotion for cities and regions on an international scale." *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, vol. 15, no. 2, 2016.
78. Wilczyńska B. "Żydzi i Polacy na boiskach międzywojennego Krakowa, czyli co piłka nożna może powiedzieć o społeczeństwie / Jews and Poles on the football fields of interwar Kraków, or what football can say about society." *Studia Judaica*, vol. 18, no. 2, 2015.
79. Wojtaszyn D. "Austria versus Niemcy Anschlusspiel jako austriackie miejsce pamięci / Austria versus Germany Anschlusspiel as an Austrian place of memory." *Przegląd Zachodni*, vol. 360, no. 3, 2016.
80. Wojtaszyn D. "Kreowanie koncepcji politycznej poprzez sport / Shaping political concepts through sport." *Przegląd Zachodni*, vol. 365, no. 4, 2017.
81. Wojtaszyn D. "Wschód contra Zachód: Kontakty piłkarskie w Berlinie jako egzemplifikacja relacji pomiędzy wschodnimi i zachodnimi Niemcami / East versus West: Football contacts in Berlin as an exemplification of relations between East and West Germans." *Przegląd Zachodni*, vol. 375, no. 2, 2020.
82. Wolanin-Jarosz E. "The analysis of global brands - a comparative study Poland - Slovakia - Hungary." *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, vol. 15, no. 3, 2016.
83. Woźniak-Kasperek J. "Kryzys wartości wiedzy? / Knowledge value crisis?" *Zagadnienia Informatyki Naukowej*, vol. 96, 2010.
84. Zarzeczny R., et al. "Wydolność fizyczna I-ligowych piłkarzy nożnych w różnych okresach treningowych / Physical performance of professional soccer players in selected yearly training phases." *Polish Journal of Sports Medicine / Medycyna Sportowa*, vol. 23, no. 2, 2007.
85. Żołędowska-Król B. "Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikami biblioteki / Knowledge management in the process of shaping relationships with library users." *Przegląd Biblioteczny*, vol. 77, no. 2, 2009.
86. Żuryński R. "Perspektywa zarządzania projektami logistycznymi w organizacji masowych imprez sportowych w sytuacjach kryzysowych / The perspective of managing logistic projects in mass sports events in crisis situations." *Research Papers*

of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu
Ekonomicznego we Wrocławiu, no. 383, 2015.

Załącznik nr 2

Pozycje bibliograficzne wyszukane i wyznaczone na podstawie zapytań połączonych dla słów kluczowych w języku polskim.

W odniesieniu do tych zapytań publikacje były wyszukane również tylko przez filtr Smarttext.

1. Beniuk S. "Kibice w karykaturze międzywojennej prasy sportowej na przykładzie 'Przeglądu Sportowego' (1921-1939) / Football supporters in the cartoons in the interwar sports press: The case of 'Przegląd Sportowy' (1921-1939)." Yearbook of History of Polish Press, vol. 24, no. 3, 2021.
2. Białkowski C. "Użytkownicy produktów i usług sportowych a regulacje dotyczące sportu w Tatrzańskim Parku Narodowym / The consumers of sports products and services in the context of sport-related regulations in the Tatra National Park." Rozprawy Naukowe, vol. 56, 2017.
3. Bolach B., Stańdo M., Bolach E. "Obciążenia treningowe w bezpośrednim przygotowaniu startowym (BPS) niepełnosprawnych siatkarzy na siedząco (sitting volleyball) / Training load in direct start preparation (DSP) in sitting volleyball players." Physiotherapy / Fizjoterapia, vol. 23, no. 4, 2015.
4. Cieślík R. "Ocena efektywności nakładów ponoszonych przez władze lokalne na działalność profesjonalnych klubów piłkarskich - podejście teoretyczne / An Assessment of the Efficiency of the Expenditure Incurred by Local Authorities on the Activities of Professional Football Clubs: A Theoretical Approach." Management Issues / Problemy Zarządzania, vol. 15, no. 2(67), 2017.
5. Giermanowska E. "Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy / Disabled People. A Hidden Segment of the Polish Labour Market." Prakseologia, vol. 1, no. 158, 2016.
6. Godlewski G., Bodasińska A., Bodasiński S. "Lokalni liderzy sportu - działalność i rola w kreowaniu wizerunku miasta Biała Podlaska / Local sports leaders - their activity and role in creating the image of the town of Biała Podlaska." Rozprawy Naukowe, vol. 47, 2014.
7. Halemba P., Kucharski M. "Sports Volunteering as an Element Which Gives Advantage with Employment in Organisations Operating in the Field of Sport and Recreation / Wolontariat sportowy jako element dający przewagę przy zatrudnieniu w organizacjach działających w obszarze sportu i rekreacji." 2014, vol. 9.

8. Karwiński M. "Zagraniczni gracze w polskiej ekstraklasie piłkarskiej / The Impact of the Employment of Foreign Players in Top Polish League Soccer." *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 116/117, no. 3/4, 2017.
9. Krasnova A. "Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami / Shaping relations between employers and former employees." 2019.
10. Kuźbik P. "Role and Impact of Stakeholders on the Environment of a Sports Club / Wpływ i rola interesariuszy na kształtowanie otoczenia klubu sportowego." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 464, 2017.
11. Kuźbik P. "Specificity of marketing communication in a sports organisation / Specyfika komunikacji marketingowej w organizacji sportowej." *Специфика маркетинговой коммуникации в спортивной организации*, 2017, no. 2.
12. Kuźbik P. "Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego / Strategic stakeholder's map of sports organizations." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 288, 2013.
13. Marek M., Liszewski D. "Development of Polish Regional Airports in the Context of Tourism Needs / Rozwój polskich regionalnych portów lotniczych w kontekście potrzeb turystyki." 2015, vol. 11, no. 1.
14. Materska K. "Research Information Management in the Context of Open Science / Zarządzanie informacją o nauce w kontekście otwartej nauki." *Zagadnienia Informatyki Naukowej*, vol. 113A, no. 1A, 2019.
15. Matuszak M. "Umowa o pracę sportową / Employment contract in sports." 2020.
16. Miązek Z., Wszendybył-Skulska E. "Rozwój Turystyki Sportowej W Krakowie / Development of Sports Tourism in Cracow." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 379, 2015.
17. Muszyński K. "Factors behind the growth of civil law contracts as employment contracts in Poland - a study of labour law violations / Przyczyny rozpowszechniania się umów cywilnoprawnych zamiast umów o pracę - stadium naruszeń prawa pracy." *Prakseologia*, vol. 1, no. 158, 2016.
18. Pilis K. "Soccer Players' Injuries at Different Levels of the Sport / Kontuzje piłkarzy nożnych o różnym poziomie zaawansowania sportowego." *Medical Science Pulse*, vol. 11, no. 2, 2017.

19. Pitera F., Batorski J. "Football coach replacement - short-term effect on performance / Zmiana trenera piłki nożnej - krótkoterminowy wpływ na wyniki sportowe." *Sport & Tourism Central European Journal / Sport i Turystyka Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, vol. 5, no. 4, 2022.
20. Rak A., Szulgina L. "Marketing Sportowy W Kreowaniu Wizerunku Marki / Sports Marketing in the Creation of Brand Image." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 355, 2014.
21. Sojkin B., Michalak S. "Badanie Zadowolenia Uczestników Wydarzenia Sportowego Na Przykładzie Ehf Euro 2016 Poland / The Research on Satisfaction of the Attendees of a Sporting Event on the Example of EHF Euro 2016 Poland." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 526, 2018.
22. Sojkin B., Michalak S. "Motywy Uprawiania Sportu I Rekreacji Ruchowej Przez Studentów / Students' Motives for Participation in Sport and Physical Recreation." *Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 460, 2016.
23. Stefańska M. "Zróżnicowanie Postaw Klientów Małych Sklepów Detalicznych / Differences in Attitudes of Customers Visiting Small Retail Shops." *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management*, no. 52, 2011.
24. Szemla M. "Mecz Piłkarski Jako Wyzwanie Dla Przedsiębiorstwa Wodociągowego / The Football Match as a Challenge for the Water Supply." *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, no. 132, 2018.
25. Trzaska B. "Dostosowanie Oferty Edukacyjnej Do Potrzeb Rynku Pracy Jako Efekt Działań Marketingowych / Adjustment of an Educational Offer to Labour Market Needs as a Result of Marketing Activity." *Regional Journal / Biblioteka Regionalisty*, no. 11, 2011.
26. Walaszczyk L., Karaś A. "Kształtowanie Relacji z Klientem na Przykładzie Przedsiębiorstwa Monopolistycznego Totalizator Sportowy / Developing Relationships with Clients: Case Study of Monopolist 'Totalizator Sportowy'." *Entrepreneurship; Education / Przedsiębiorczość - Edukacja*, vol. 18, no. 2, 2022.

27. Wasielewska E. "Płeć Kulturowa a Zachowania Konsumenckie / Gender and Consumer Behaviour." *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management*, no. 52, 2011.
28. Waśkowski Z. "Evaluating the Potential of Sports Events as Tools of Promotion for Cities and Regions on an International Scale / Ocena Potencjału Wydarzeń Sportowych Jako Narzędzia Kreowania Wizerunku Miast i Regionów na Arenie Międzynarodowej." *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, vol. 15, no. 2, 2016.
29. Woźniak-Kasperek J. "Kryzys Wartości Wiedzy? / Crisis of Knowledge Values?" *Zagadnienia Informatyki Naukowej*, vol. 96, no. 2, 2010.
30. Żołędowska-Król B. "Zarządzanie Wiedzą W Procesie Kształtowania Relacji Z Użytkownikami Biblioteki / Knowledge Management in the Process of Shaping Relationships with Library Users." *Przegląd Biblioteczny*, vol. 77, no. 2, 2009.

Załącznik nr 3

Analiza do wyników na zapytanie ("*Segmentacja*" AND "*rynek sportowy*") AND "*Marketing*"

Materiał źródłowy z programu Zotero wraz ze szczegółowymi informacjami odnośnie pozyskanych wersji pełnotekstowych.

Badanie Zadowolenia Uczestników Wydarzenia Sportowego Na Przykładzie Ehf Euro 2016 Poland: THE RESEARCH ON SATISFACTION OF THE ATTENDEES OF A SPORTING EVENT ON THE EXAMPLE OF EHF EURO 2016 POLAND.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Bogdan Sojkin
Autor	Szymon Michalak
Krótki opis	EHF EURO 2016 POLAND is a product offered to a wide range of stakeholders - both on the B2B market - satisfying the needs and enabling the implementation of business clients' goals - as well as on the B2C market, satisfying the needs of individual clients, including the fans present in the stands of sports halls. The high level of customer satisfaction (tournament participants, EHF representatives and fans) and entities participating in the organization was among strategic goals that were set by the organizers and served as the basis for assessing the success of the event. The aim of the article is to present the results of research on the satisfaction of fans present in the stands of EHF EURO 2016 POLAND during the first phase of the competition. (English)
Data	2018-07
Krótki tytuł	Badanie Zadowolenia Uczestników Wydarzenia Sportowego Na Przykładzie Ehf Euro 2016 Poland
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134264053&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:28:15
Dodatkowe	Publisher: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Strony	267-277
Publikacja	Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
DOI	10.15611/pn.2018.526.24
Numer	526
ISSN	18993192
Data dodania	4.07.2023, 12:28:15

Zmodyfikowany	4.07.2023, 14:34:37

Etykiety:

- marketing sportowy
- produkt sportowy
- sports product
- badania marketingowe
- marketing research
- organisation of a sporting event
- organizacja wydarzenia sportowego
- sports marketing

Załączniki

- Sojkin_Michalak_2018_Badanie Zadowolenia Uczestników Wydarzenia Sportowego Na Przykładzie Ehf Euro.pdf

Development of Polish Regional Airports in the Context of Tourism Needs: ROZWÓJ POLSKICH REGIONALNYCH PORTÓW LOTNICZYCH W KONTEKŚCIE POTRZEB TURYSTYKI.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Michał Marek
Autor	Dariusz Liszewski
Krótki opis	Transportation and travel can be discussed without taking tourism into consideration, but tourism cannot thrive without travel. Transportation is an integral part of the tourism industry. It is largely due to the improvement of transportation that tourism has expanded. Air transport industry has substantially reduced travel time and travel costs for longer haul travels inside Europe in competition and complementarity with other transport modes. As a result over half of international tourist arrivals globally are now by air and international air passengers are predominantly tourists. The article presents development of Polish regional airports in the context of tourism industry needs. Author presents characteristics of polish aviation market, putting special attention on charter market. He also examines the development of Polish regional airports. (English)
Data	2015-01
Krótki tytuł	Development of Polish Regional Airports in the Context of Tourism Needs
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116208621&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:08
Dodatkowe	Publisher: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

Tom	11
Strony	90-99
Publikacja	Rozwój polskich lotnisk regionalnych w kontekście zapotrzebowania turystycznego.
Numer	1
ISSN	20817452
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:22

Etykiety:

- Transportation
- Tourism
- Travel
- Commercial aeronautics
- Airport management
- airports development
- charter flights
- Economic competition
- loty czarterowe
- loty regularne
- regular flights
- rozwój portów lotniczych

Załączniki

- Marek_Liszewski_2015_Development of Polish Regional Airports in the Context of Tourism Needs.pdf

Dostosowanie Oferty Edukacyjnej Do Potrzeb Rynku Pracy Jako Efekt Działań Marketingowych: ADJUSTMENT OF AN EDUCATIONAL OFFER TO LABOUR MARKET NEEDS AS A RESULT OF MARKETING ACTIVITY.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Barbara Trzaska
Krótki opis	Marketing as a manner of management using specific tools and procedures seems to be particularly useful in the practice of educational institutions, including secondary schools, which operate in the conditions of increased competition and unfavourable demographic trends. This approach to educational institutions management is also justified by a potential influence of marketing tools and procedure, especially the market segmentation procedure, on the adjustment of an educational offer to labour market needs. The aim of the study is to show the specific character of educational marketing, its instruments and procedures in practice, while the problem of adjusting an educational offer to labour market needs is considered from the angle of factors related to market environment and the benefits derived by schools owing to the practical use of marketing activity. The study also refers to the results of the author's own investigations into the barriers in adjusting the educational offer of secondary schools to labour market needs. (English)
Data	2011-09
Krótki tytuł	Dostosowanie Oferty Edukacyjnej Do Potrzeb Rynku Pracy Jako Efekt Działań Marketingowych
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=84347054&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:08
Dodatkowe	Publisher: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Strony	337-346
Publikacja	Regional Journal / Biblioteka Regionalisty
Numer	11
ISSN	20814461
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:22

Etykiety:

- market
- rynek
- MANAGEMENT science
- SCHOOL administration

- PSYCHOLOGICAL adaptation
- competition
- ECONOMIC competition
- educational marketing
- konkurencja
- LABOR market
- market segmentation
- MARKET segmentation
- marketing oświatowy
- segmentacja rynku

Załączniki

- Trzaska_2011_Dostosowanie Oferty Edukacyjnej Do Potrzeb Rynku Pracy Jako Efekt Działań.pdf

Evaluating the Potential of Sports Events as Tools of Promotion for Cities and Regions on an International Scale: OCENA POTENCJAŁU WYDARZEŃ SPORTOWYCH JAKO NARZĘDZIA KREOWANIA WIZERUNKU MIAST I REGIONÓW NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Zygmunt Waśkowski
Krótki opis	One of the objectives of sports events is to achieve a promotional effect in the host city and to strengthen its international image. Some cities or regions organise sports events regularly, whereas others do it occasionally. Both the former and the latter strategy of using sports for the image-creating purposes has its pros and cons. This article focuses on the potential benefits related to the promotion of a place through sport. A typology of sports events based on own elaboration was used for this purpose. (English)
Data	2016-04
Krótki tytuł	Evaluating the Potential of Sports Events as Tools of Promotion for Cities and Regions on an International Scale
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=120658216&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:08
Dodatkowe	Publisher: Wydawnictwo SGGW
Tom	15
Strony	163-172
Publikacja	Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia
Numer	2
ISSN	16440757
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:21

Etykiety:

- Sports events
- Sports marketing
- marketing sportowy
- sport marketing
- Place marketing
- marketing communication

- komunikacja marketingowa
- Business communication
- Corporate image
- imprezy sportowe
- sports events

Załączniki

- Waśkowski_2016_Evaluating the Potential of Sports Events as Tools of Promotion for Cities and.pdf

Factors behind the growth of civil law contracts as employment contracts in Poland - a study of labour law violations: Przyczyny rozpowszechniania się umów cywilnoprawnych zamiast umów o pracę - stadium naruszeń prawa pracy.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Karol Muszyński
Krótki opis	The article summarises the data on the use of civil law contracts (CLCs) as employment contracts, as well as the findings of other research on the segmentation of the Polish labour market and attempts to conceptualise the role, dynamics and distribution of the illegal use of CLCs. Polish labour market belongs to the most segmented in the OECD countries. The rise of CLCs is alarming since they are particularly unfavourable for the employees. The incidence of CLCs concluded with a violation of labour law, i.e. in a situation in which Labour Code contract should be formally concluded, has increased rapidly after the economic crisis. The article divides the reasons behind this into structural (unclear labour law notions, employment protection regulations, the construction of the tax wedge, the bargaining power of the employees, the weakness of the Labour Inspectorate, and the overall low respect for the law) and time-specific issues (economic uncertainty after the economic crisis, the growth of temporary work agencies, minimum wage policy, as well as the conceptual crisis within the labour law doctrine and jurisprudence regarding the core notions of the labour law). The article argues that CLCs serve as a method of a minimal formalisation of relations between an employer and an employee that fall between informal employment and Labour Code contracts. (English)
Data	2016-01
Krótki tytuł	Factors behind the growth of civil law contracts as employment contracts in Poland - a study of labour law violations
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=119045737&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:08
Dodatkowe	Publisher: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk
Tom	1
Strony	323-359
Publikacja	Prakseologia
Numer	158
ISSN	00794872
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:27

Etykiety:

- Poland
- POLAND
- LABOR market
- civil law contracts
- LABOR contracts
- LABOR laws
- labour law violations
- LEGAL composition of contracts
- naruszenia prawa pracy
- OECD countries
- Polska
- segmentacja rynku pracy
- segmentation of the labour market
- umowy cywilnoprawne

Załączniki

- Muszyński_2016_Factors behind the growth of civil law contracts as employment contracts in.pdf

Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy: Developing relationships with clients: case study of monopolist „Totalizator Sportowy”.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Ludmiła Walaszczyk
Autor	Agata Karaś
Krótki opis	The contemporary dynamically changing environment requires companies to form long -term relationships with clients, tailored to their needs. The essence of the relationship is based on mutual fulfilment of commitments and trust. Trust in particular is an inherent feature of the relationships. The aim of the paper is to analyse the ways of shaping the relationship with the client based on the example of the monopolistic company „Totalizator Sportowy”. The authors used the following research methods: literature review, document analysis and a diagnostic survey. The research allowed for the verification (in a limited scope) that the relations between „Totalizator Sportowy” and its customers constitute the foundation of the company’s operations and the relations are based on the trust developed over many years of the company’s operation on the market. In addition, the activities undertaken by the enterprise in order for the relationship with the client to have a long-term nature have been identified, i.e.: the successive introduction of new products to the market (games), the implementation of an IT system enabling the use of products in an online form, having appropriate safety certificates, conducting social and charity activities, informing customers about the risk related to the participation in the offered games, continuously building trust in the company by improving customer service standards or transparency of company data. (English)
Data	2022-07
Krótki tytuł	Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa monopolistycznego Totalizator Sportowy
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=162063066&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Press of Pedagogical University of Cracow
Tom	18
Strony	132-146
Publikacja	Entrepreneurship; Education / Przedsiębiorczość - Edukacja
DOI	10.24917/20833296.182.8
Numer	2
ISSN	20833296

Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 14:35:19

Etykiety:

- trust
- zaufanie
- monopolist company
- przedsiębiorstwo monopolistyczne
- relacje z klientem
- relations with clients
- Totalizator Sportowy

Załączniki

- Walaszczyk_Karaś_2022_Kształtowanie relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstwa.pdf

Marketing Sportowy W Kreowaniu Wizerunku Marki: SPORTS MARKETING IN THE CREATION OF BRAND IMAGE.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Agnieszka Rak
Autor	Ludmila Szulgina
Krótki opis	Nowadays sport is one of the tools as well as a subject of marketing activities taken by many organizations. The positive bonding emotions and values related to sports attract consumers (fans, spectators, participants,) who are loyal and faithful so they are perceived as a attractive target group by marketers representing organisations both related and not-related to sports. Distinction and a clear image consisting of values desired by consumers become a key to success on turbulent markets. The purpose of this paper is to present two main areas of sports marketing and the specificity of sports product that affect marketing strategies run by organisations focusing brand and image management. This paper presents the issues of marketing activities taken by the companies, directly and indirectly related to sport that intend to create an appropriate, attractive and transparent image of the organization and its offerings in minds of their clients and prospects. (English)
Data	2014-07-29
Krótki tytuł	Marketing Sportowy W Kreowaniu Wizerunku Marki
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=101978465&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Strony	162-176
Publikacja	Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
DOI	10.15611/pn.2014.355.15
Numer	355
ISSN	18993192
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:09

Etykiety:

- marketing sportowy
- sports marketing
- brand
- corporate image

- marka
- organisation
- organizacja
- wizerunek firmy

Załączniki

- Rak_Szulgina_2014_Marketing Sportowy W Kreowaniu Wizerunku Marki.pdf

Motywy Uprawiania Sportu I Rekreacji Ruchowej Przez Studentów: STUDENTS MOTIVES FOR PARTICIPATION IN SPORT AND PHYSICAL RECREATION.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Bogdan Sojkin
Autor	Szymon Michalak
Krótki opis	One of the most noticeable global consumer trends is the increasing interest in leading a healthy lifestyle. The interest in being healthy leads people to spending their leisure time more actively and systematically engaging in physical activity. One of the key target segments of entities operating in the sport market is undoubtedly a group of students. The article presents the results of research conducted in 2014 on a sample of 384 Poznań University of Economics and Business students. Its main objective was to distinguish and evaluate the principal motives for participation in sport and physical recreation. Exploratory Factor Analysis (EFA) method was used to analyze the collected data. (English)
Data	2016-12
Krótki tytuł	Motywy Uprawiania Sportu I Rekreacji Ruchowej Przez Studentów
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122021227&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Strony	38-50
Publikacja	Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
DOI	10.15611/pn.2016.460.04
Numer	460
ISSN	18993192
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:09

Etykiety:

- analiza czynnikowa
- Exploratory Factor Analysis
- motives
- motywy
- rynek sportowy

- sport i rekreacja ruchowa
- sport market
- sports and physical recreation
- student

Załączniki

- Sojkin_Michalak_2016_Motywy Uprawiania Sportu I Rekreacji Ruchowej Przez Studentów.pdf

Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy: Disabled People. A Hidden Segment of the Polish Labour Market.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Ewa Giermanowska
Krótki opis	This article proposes a thesis about the economic, institutional and cultural conditions that affect the attitudes of employers and disabled persons toward employment and work. Employers avoid hiring disabled workers. This segment of the labour market is outside employers' field of view. Most of them prefer to pay obligatory contributions to a specially dedicated fund (PFRON) rather than employ the legally required number (in Poland, 6 per cent of the workforce) of disabled workers. People with disabilities often work in atypical forms of employment governed by civil contracts or avoid legal employment and take undeclared work in the informal sector. Some of them are engaged in various types of housework activities aimed at family support. Their work is not recognized in employment statistics. The disabled are the hidden segment of the labour market. This paper refers to the results of empirical research conducted by the author, and to statistical data. (English)
Data	2016-01
Krótki tytuł	Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=119045735&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:08
Dodatkowe	Publisher: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk
Tom	1
Strony	275-298
Publikacja	Prakseologia
Numer	158
ISSN	00794872
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:31

Etykiety:

- disabled people
- informal work
- labour market
- niepełnosprawni

- polityka społeczna
- praca nieformalna
- rynek pracy
- segmentacja
- segmentation
- social policy

Załączniki

- Giermanowska_2016_Niepełnosprawni.pdf

Płeć Kulturowa a Zachowania Konsumenckie: GENDER AND CONSUMER BEHAVIOUR.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Ewa Wasielewska
Krótki opis	Although the need to differentiate consumer behaviour according to sex is no longer questioned, the need to augment the division into women and men with gender perspective is not adequately acknowledged. In the meantime, such approach enables better understanding of both consumers and their behaviour. Not only does sociology and psychology explore gender. Economics and marketing have also become interested in the issue recently. These deliberations became the basis for a new marketing concept - gender marketing, whose ideals and suggestions systematically gain in importance and attractiveness. (English)
Data	2011-09-12
Krótki tytuł	Płeć Kulturowa a Zachowania Konsumenckie
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=90219990&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Polish Society of Knowledge Management
Strony	136-146
Publikacja	Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedza / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management
Numer	52
ISSN	1732324X
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:25

Etykiety:

- CONSUMER behavior
- MARKET segmentation
- segmentacja
- segmentation
- CONSUMER attitudes
- consumer behaviour
- CONSUMER preferences

- gender
- GENDER
- gender marketing
- płć biologiczna
- płć kulturowa
- sex
- zachowania konsumentów

Załączniki

- Wasielewska_2011_Płć Kulturowa a Zachowania Konsumenckie.pdf

Rozwój Turystyki Sportowej W Krakowie: DEVELOPMENT OF SPORTS TOURISM IN CRACOW.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Zbigniew Miązek
Autor	Ewa Wszendybył-Skulska
Krótki opis	The organization of sports events allows cities and regions to present their cultural, tourism and sports offers. It also helps to attract new target groups of tourists and to mitigate seasonality in tourism traffic. Basic benefits of sports tourism development include, inter alia: improvement of infrastructure (not only sports infrastructure), increase in the number of tourists, target marketing and economic benefits. Given the above, the article aims to answer the question to what extent the city of Cracow is prepared to develop a new market product, i.e. sport tourism. The article aims to analyse the possibilities of sports development in Cracow. The analysis is going to be based on a study of sports potential of the city of Cracow (infrastructure, sports events) as well as on the analysis of the document designating the main objectives of the city's tourism development, i.e. Tourism Development Strategy in 2014-2020. (English)
Data	2015-02
Krótki tytuł	Rozwój Turystyki Sportowej W Krakowie
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=110663797&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Strony	87-94
Publikacja	Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
DOI	10.15611/pn.2015.379.08
Numer	379
ISSN	18993192
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:09

Etykiety:

- turystyka sportowa
- sports tourism
- Cracow
- Kraków

- potencjał sportowy
- sports potential

Załączniki

- Miązek_Wszendybył-Skulska_2015_Rozwój Turystyki Sportowej W Krakowie.pdf

Specificity of marketing communication in a sports organisation: Specyfika komunikacji marketingowej w organizacji sportowej.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Paweł Kuźbik
Krótki opis	The purpose of this research article is to make an attempt at defining the specificity of marketing communication with regard to sports organisations operating within the specific sports market. Even though that market is similar to the market of traditional organisations, there are significant differences that make it necessary to build proper communication strategies. The main stakeholder, namely customers-supporters who are characterised by specific features and behaviour in the process of decision-making with regard to shopping and consumption, expects to be attended to in a unique way and a sense of belonging with where a continuous dialogue with sports organisation. Such organisations face the challenge of creating an integrated communication strategy which would contribute to long-lasting relationships with all auditors. It is important, because sports business is now a dynamically changing, profitable, changeable industry exposed to high expectations of different social groups. Moreover, it is a very competitive business. (English)
Data	2017-03
Krótki tytuł	Specificity of marketing communication in a sports organisation
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=123298887&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:28:15
Dodatkowe Strony	Publisher: Institute for Market, Consumption & Business Cycles Research 247-258
Publikacja	Специфика маркетинговой коммуникации в спортивной организации
Numer	2
ISSN	04385403
Data dodania	4.07.2023, 12:28:15
Zmodyfikowany	4.07.2023, 14:34:42

Etykiety:

- klub sportowy
- sports club
- marketing communication
- Marketing strategy
- Sports business

- Communication in marketing
- Customer relations
- integrated marketing communication
- komunikacja marketingowa
- management
- organizacja sportowa
- Social groups
- sports organisation
- zarządzanie
- zintegrowana komunikacja marketingowa
- интегрированная маркетинговая коммуникация
- маркетинговая коммуникация
- спортивная ор-ганизация
- спортивный клуб
- управление

Załączniki

- Kuźbik_2017_Specificity of marketing communication in a sports organisation.pdf

Sports Volunteering as an Element Which Gives Advantage with Employment in Organisations Operating in the Field of Sport and Recreation: WOŁONTARIAT SPORTOWY JAKO ELEMENT DAJĄCY PRZEWAGĘ PRZY ZATRUDNIENIU W ORGANIZACJACH DZIAŁAJĄCYCH W OBSZARZE SPORTU I REKREACJI.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	P. Halemba
Autor	M. Kucharski
Krótki opis	This article will present reflections on the importance of professional experience acquired during the work of a volunteer in search of jobs in sports and recreational organisations. The study that has been carried out with the method of a diagnostic survey using the technique of a survey form, will be to indicate whether this kind of experience is taken into account during recruitment and employee assessment by the management staff of entities operating in the field of sport and recreation. The hypothesis of the article assumes that people with experience acquired while working as a volunteer are assessed better during the recruitment process, and that this experience translates into better results of their work. (English)
Data	2014-01
Krótki tytuł	Sports Volunteering as an Element Which Gives Advantage with Employment in Organisations Operating in the Field of Sport and Recreation
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116220116&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management
Tom	9
Strony	34-42
Publikacja	体育作为元素，给优势与就业志愿服务组织在体育和娱乐领域的经营。
ISSN	20817452
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:25

Etykiety:

- Employment
- employment
- labour market
- rynek pracy

- bezrobocie
- Economic indicators
- Hypothesis
- Job hunting
- Labor market
- podmioty sportowe i rekreacyjne
- sports and leisure operators
- unemployment
- volunteering
- wolontariat
- zatrudnienie

Załączniki

- Halemba_Kucharski_2014_Sports Volunteering as an Element Which Gives Advantage with Employment in.pdf

Zróźnicowanie Postaw Klientów Małych Sklepów Detalicznych: DIFFERENCES IN ATTITUDES OF CUSTOMERS VISITING SMALL RETAIL SHOPS.

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Magdalena Stefańska
Krótki opis	The expansion of modern trade formats to the Polish market has contributed to changes in consumers preferences regarding the place of shopping. Although number of neighborhood stores is decreasing, everyday purchases are still made in facilities located close to home or work. These shops can better exploit their potential and meet the consumers' needs, focusing on their strategies on the strengths of their remaining competitive advantages - location, product range and professional service. The proximity of contact with customers allows better identification of customer needs and adjust the offer to a specific features of groups of buyers. To do so, however, it becomes necessary to define the profile of clients making purchases in small stores. The analysis included in the paper are based on the results of surveys conducted in 2008-2010 among retailers and customers. (English)
Data	2011-09-12
Krótki tytuł	Zróźnicowanie Postaw Klientów Małych Sklepów Detalicznych
Usługa katalogowa	EBSCOhost
Adres URL	https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=90220003&site=ehost-live
Dostęp	4.07.2023, 12:29:09
Dodatkowe	Publisher: Polish Society of Knowledge Management
Strony	297-308
Publikacja	Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedza / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management
Numer	52
ISSN	1732324X
Data dodania	4.07.2023, 12:29:09
Zmodyfikowany	4.07.2023, 12:29:28

Etykiety:

- POLAND
- CONSUMER behavior
- CONSUMER preferences
- COMPETITIVE advantage in business

- CONSUMER surveys
- małe sklepy detaliczne
- segmentacja nabywców
- segmentation of customers
- small retail shops
- strategie pozycjonowania

Załączniki

- Stefańska_2011_Zróźnicowanie Postaw Klientów Małych Sklepów Detalicznych.pdf

Zestawienie wybranych pozycji bibliograficznych (źródło wyszukiwanie EBSCO – opracowanie własne)

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
Badanie satysfakcji uczestników wydarzenia sportowego na przykładzie Mistrzostw Europy w Piłce Ręcznej EHF 2016 w Polsce	Artykuł z czasopisma	Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	Bogdan Sojkin, Szymon Michalak	2018	EHF EURO 2016 POLAND to produkt oferowany szerokiemu gronu zainteresowanych stron - zarówno na rynku B2B - zaspokajając potrzeby i umożliwiając realizację celów biznesowych klientów - jak i na rynku B2C, zaspokajając potrzeby klientów indywidualnych, w tym kibiców obecnych na trybunach hal sportowych.	marketing sportowy, produkt sportowy, badania marketingowe, organizacja wydarzenia sportowego
Rozwój regionalnych portów lotniczych w Polsce w kontekście potrzeb turystyki	Artykuł z czasopisma	Rozwój polskich lotnisk regionalnych w kontekście potrzeb turystyki	Michał Marek, Dariusz Liszewski	2015	Transport i podróże można omawiać bez uwzględniania turystyki, ale turystyka nie może się rozwijać bez podróży. Transport jest	Transportation, Tourism, Travel, Commercial aeronautics, Airport management

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					integralną częścią branży turystycznej.	
Dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy jako rezultat działań marketingowych	Artykuł z czasopisma	Regional Journal / Biblioteka Regionalisty	Barbara Trzaska	2011	Marketing jako sposób zarządzania za pomocą specyficznych narzędzi i procedur wydaje się szczególnie przydatny w praktyce instytucji edukacyjnych, w tym szkół średnich, które działają w warunkach zwiększonej konkurencji i niekorzystnych trendów demograficznych.	market, rynek, MANAGEMENT science, SCHOOL administration, PSYCHOLOGICAL adaptation, competition
Ocena potencjału wydarzeń sportowych jako narzędzia kreowania wizerunku miast i regionów na arenie międzynarodowej	Artykuł z czasopisma	Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia	Zygmunt Waśkowski	2016	Jednym z celów imprez sportowych jest osiągnięcie efektu promocyjnego w mieście gospodarza i wzmocnienie jego międzynarodowego wizerunku.	Sports events, Sports marketing, marketing sportowy, sport marketing, Place marketing
Przyczyny rozpowszechnienia się umów cywilnoprawnych zamiast umów o pracę - stadium naruszeń prawa pracy	Artykuł z czasopisma	Prakseologia	Karol Muszyński	2016	Artykuł podsumowuje dane dotyczące stosowania umów cywilnoprawnych (CLC) jako umów o pracę, a także wyniki innych badań nad segmentacją polskiego rynku pracy i próbuje sformułować koncepcję roli, dynamiki i	Poland, POLAND, LABOR market, civil law contracts, LABOR contracts, LABOR laws

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					rozpowszechnienia nielegalnego stosowania CLC.	
Budowanie relacji z klientami	Artykuł z czasopisma	Entrepreneurship; Education / Przedsiębiorczość - Edukacja	Ludmiła Walaszczyk, Agata Karaś	2022	Współczesne dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga od firm budowania długoterminowych relacji z klientami, dostosowanych do ich potrzeb.	Nie podano
Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy	Artykuł z czasopisma	Prakseologia	E. Giermanowska	2016	Artykuł odnosi się do wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autora oraz do danych statystycznych.	disabled people, informal work, labour market
Płeć a zachowania konsumentów	Artykuł z czasopisma	Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedza / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management	Ewa Wasielewska	2011	Chociaż potrzeba zróżnicowania zachowań konsumenckich ze względu na płeć nie jest już kwestionowana, potrzeba poszerzenia udziału na kobiety i mężczyzn o perspektywę płci nie jest odpowiednio doceniana.	CONSUMER behavior, MARKET segmentation, CONSUMER attitudes, CONSUMER preferences, gender
Rozwój turystyki sportowej w Krakowie	Artykuł z czasopisma	Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska	2015	Organizacja imprez sportowych pozwala miastom i regionom prezentować swoje oferty kulturalne, turystyczne i sportowe.	turystyka sportowa, sports tourism

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
Specyfika komunikacji marketingowej w organizacji sportowej	Artykuł z czasopisma	Специфика маркетинговой коммуникации в спортивной организации	Paweł Kuźbik	2017	Celem tego artykułu badawczego jest podjęcie próby zdefiniowania specyfiki komunikacji marketingowej w odniesieniu do organizacji sportowych działających na specyficznym rynku sportowym.	klub sportowy, sports club, marketing communication, Marketing strategy, Sports business
Wolontariat sportowy jako element przewagi przy zatrudnieniu w organizacjach działających w obszarze sportu i rekreacji	Artykuł z czasopisma	Sport jako element dający przewagę w organizacjach świadczących usługi z zakresu sportu i rekreacji	P. Halemba, M. Kucharski	2014	W tym artykule przedstawiono refleksje na temat znaczenia doświadczenia zawodowego zdobywanego podczas pracy jako wolontariusz w poszukiwaniu pracy w organizacjach sportowych i rekreacyjnych.	Employment, employment, labour market, rynek pracy, bezrobocie, Economic indicators, Hypothesis
Różnice w postawach klientów odwiedzających małe sklepy detaliczne	Artykuł z czasopisma	Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedza / Studies & Proceedings Polish Association for Knowledge Management	Magdalena Stefańska	2011	Rozwój nowoczesnych formatów handlu na polski rynek przyczynił się do zmian w preferencjach konsumentów odnośnie miejsca zakupów.	POLAND, CONSUMER behavior, CONSUMER preferences, COMPETITIVE advantage in business, CONSUMER surveys

Analiza wybranych pozycji bibliograficznych (opracowanie własne)

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Przyczyny rozpowszechnienia się umów cywilnoprawnych zamiast umów o pracę - stadium naruszeń prawa pracy	Artykuł z czasopisma	Karol Muszyński	2016	Artykuł podsumowuje dane na temat stosowania umów cywilnoprawnych jako umów o pracę na polskim rynku pracy.	Rozpowszechnienie umów cywilnoprawnych w Polsce	Diagnostyka badań	Umowy cywilnoprawne są często używane nielegalnie, co jest szczególnie niekorzystne dla pracowników.
Budowanie relacji z klientami	Artykuł z czasopisma	Ludmiła Walaszczyk, Agata Karaś	2022	Artykuł przedstawia konieczność budowania długotrwałych relacji z klientami dostosowanych do ich potrzeb przez współczesne firmy.	Wymóg budowania długotrwałych relacji z klientami	Przegląd literatury, analiza dokumentów, badanie diagnostyczne	Firmy powinny skupić swoje strategie na swoich mocnych stronach - lokalizacji, asortymencie i profesjonalnej obsłudze.
Niepełnosprawni. Ukryty segment polskiego rynku pracy	Artykuł z czasopisma	E. Giermanowska	2016	Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych dotyczących niepełnosprawnych jako ukrytego segmentu rynku pracy w Polsce.	Pozycja osób niepełnosprawnych na rynku pracy	Badania empiryczne	Osoby niepełnosprawne często pracują w nietypowych formach zatrudnienia lub unikają legalnej pracy, pracując w sektorze nieformalnym.

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Płeć a zachowania konsumentów	Artykuł z czasopisma	Ewa Wasielewska	2011	Artykuł podkreśla potrzebę uzupełnienia podziału na kobiety i mężczyzn o perspektywę płci w kontekście zrozumienia zachowań konsumenckich.	Znaczenie płci w zachowaniach konsumenckich	Analiza literatury	Płeć ma istotne znaczenie w kontekście zachowań konsumenckich i jest coraz bardziej uwzględniana w marketingu.
Rozwój turystyki sportowej w Krakowie	Artykuł z czasopisma	Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska	2015	Artykuł omawia korzyści związane z rozwojem turystyki sportowej, analizując możliwości rozwoju sportu w Krakowie.	Rozwój turystyki sportowej w Krakowie	Analiza potencjału sportowego miasta	Organizacja wydarzeń sportowych pozwala miastom prezentować swoje oferty kulturowe, turystyczne i sportowe.
Specyfika komunikacji marketingowej w organizacji sportowej	Artykuł z czasopisma	Paweł Kuźbik	2017	Artykuł definiuje specyfikę komunikacji marketingowej w organizacjach sportowych działających na specyficznym rynku sportowym.	Specyfika komunikacji marketingowej w organizacjach sportowych	Analiza literatury	Organizacje sportowe muszą stworzyć zintegrowaną strategię komunikacji, aby budować długotrwałe relacje ze

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
							wszystkimi auditorami.
Wolontariat sportowy jako element przewagi przy zatrudnieniu w organizacjach działających w obszarze sportu i rekreacji	Artykuł z czasopisma	P. Halemba, M. Kucharski	2014	Artykuł przedstawia znaczenie doświadczenia zawodowego zdobywanego podczas pracy jako wolontariusz przy poszukiwaniu pracy w organizacjach sportowych i rekreacyjnych.	Znaczenie doświadczenia wolontariackiego w poszukiwaniu pracy	Metoda badania diagnostycznego	Osoby z doświadczeniem zdobytym podczas pracy jako wolontariusz są lepiej oceniane podczas procesu rekrutacji.
Różnice w postawach klientów odwiedzających małe sklepy detaliczne	Artykuł z czasopisma	Magdalena Stefańska	2011	Artykuł przedstawia zainteresowanie konsumentów małymi sklepami detalicznymi, pomimo ekspansji nowoczesnych formatów handlu na polski rynek.	Postawy konsumentów odwiedzających małe sklepy detaliczne	Ankieta	Małe sklepy mogą lepiej wykorzystać swój potencjał, skupiając swoje strategie na swoich mocnych stronach - lokalizacji, asortymencie i profesjonalnej obsłudze.

Na podstawie analizy powyższych artykułów, można wywnioskować następujące elementy, które są kluczowe dla zarządzania klubem sportowym:

- **Komunikacja marketingowa:** Według badania Pawła Kuźbika, istotne jest, aby kluby sportowe opracowały skuteczne strategie komunikacji marketingowej, które są dostosowane do specyfiki rynku sportowego. Powinno to obejmować budowanie zaangażowania i lojalności fanów, korzystanie z różnych kanałów komunikacji, takich jak media społecznościowe, i promowanie unikalnej wartości i misji klubu.
- **Wolontariat sportowy:** Z analizy Halemba i Kucharskiego wynika, że doświadczenie jako wolontariusz sportowy może być wartościowe dla osób poszukujących pracy w organizacjach sportowych. To sugeruje, że kluby sportowe powinny rozwijać i promować programy wolontariackie, które mogą pomóc w budowaniu umiejętności i doświadczenia przyszłych pracowników.
- **Turystyka sportowa:** W artykule Miążka i Wszendybył-Skulska analizowano potencjał rozwoju turystyki sportowej w Krakowie. To wskazuje na potrzebę promowania wydarzeń sportowych jako części atrakcyjności turystycznej miasta, co może przyciągać dodatkowych kibiców i turystów do klubów sportowych.
- **Różnice w postawach klientów:** Badanie Stefańskiej na temat różnic w postawach klientów odwiedzających małe sklepy detaliczne pokazuje, jak ważne jest zrozumienie i dostosowanie się do specyficznych potrzeb i preferencji konsumentów. Kluby sportowe powinny zastosować te wnioski, dostosowując swoje oferty i strategie marketingowe do różnych segmentów kibiców.

Wszystko to razem wskazuje, że skuteczne zarządzanie klubem sportowym wymaga skoncentrowanego podejścia do strategii marketingowej, zrozumienia i zaangażowania kibiców, promowania programów wolontariackich i wykorzystania potencjału turystyki sportowej.

Załącznik nr 4

Pozycje bibliograficzne wyszukane i wyznaczone na podstawie zapytań dla słów kluczowych w języku angielskim.

1. Adamson, Garry, Warwick Jones, i Alan Tapp. 2006. „From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry.” *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 13 (2): 156–72. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240292>.
2. Anastasovski, Ivan, i Tane Dimovski. 2022. „THE ROLE AND FUNCTION OF SPORTS MANAGEMENT AND MARKETING IN SPORT.” *Research in Physical Education, Sport & Health* 11 (1): 191–95. <https://doi.org/10.46733/PESH22111191a>.
3. „ATV, Snowmobiles And Heavyweight Motorcycles Segmentation Hoping To Increase Sales In The Power Sports Market.” 2007. M2PressWIRE. <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=16PU2893995639&lang=pl&site=ehost-live>.
4. BERNARD, ERIN J. 2015. „A Waterfront Awakens.” *Oregon Business Magazine* 38 (9): 46–48.
5. „Birmingham City FC On Target For The Premier League With Communicator Email Marketing.” 2009. M2PressWIRE. <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=16PU220932612&lang=pl&site=ehost-live>.
6. Bradauskiene, Kristina, Aleksas Stanislovaitis, Jurate Stanislovaitiene, i Mindaugas Ramanauskas. 2015. „CONCEPTUAL SPORTS EVENT SPECTATORS’ BEHAVIOUR FORMATION MODEL: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.” *Transformations in Business & Economics* 14 (2B): 397–413.
7. Brettman, Allan. 2015a. „University of Oregon scores graduate degree program over PSU objections.” *Oregonian, The* (Portland, OR). <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=2W63378519248&lang=pl&site=ehost-live>.
8. Brettman, Allan. 2015b. „UO’s Sports Product Management program accepting applications.” *Oregonian, The* (Portland, OR). <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=2W62510397187&lang=pl&site=ehost-live>.
9. Burton, Nick, i Simon Chadwick. 2019. „European football supporter attitudes toward ambush marketing.” *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 20 (1): 143–62. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2017-0107>.
10. Çelîk, V. O. 2015. „Sports products brand preferences of university students in Turkey: Anadolu University case.” *Pamukkale Journal of Sport Sciences* 6 (2): 1–16.
11. Cortsen, K. 2017. „«Re-branding» women’s football by means of a new sports product: a case study of women’s football in Denmark.” *Soccer and Society* 18 (7): 1058–79. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1133410>.
12. Cortsen, Kenneth. 2017. „‘Re-branding’ women’s football by means of a new Sports product: a case study of women’s football in Denmark.” *Soccer & Society* 18 (7): 1058–79. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1133410>.
13. Ferdowsi, M. H., J. Gholamian, A. Mahmoudi, i S. Pirjamadi. 2022. „Financial performance model of sports product manufacturers based on entrepreneurial marketing and market

- orientation with the mediating role of information technology.” *Journal of New Studies in Sport Management* 3 (4): 577–89.
14. FitzGerald, Nora. 1997. „Siquis’ mission is to recapture Head’s heyday.” *Adweek Southeast Edition* 18 (46): 4.
 15. Ghasemi Siani, Mojtaba, Sardar Mohammadi, Mohammad Soltan Hosseini, i Geoff Dickson. 2021. „Comparing young adult responses to rational and emotional sports product advertisements: the moderating role of product type and gender.” *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 22 (4): 798–815. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2020-0045>.
 16. Giannoulakis, Chrysostomos, i Artemisia Apostolopoulou. 2011. „Implementation of a multi-brand strategy in action sports.” *Journal of Product & Brand Management* 20 (3): 171–81. <https://doi.org/10.1108/10610421111134905>.
 17. „Global Fantasy Sports Market Expected to Cross \$1.5 Billion by 2024 - Rising Popularity of OTT Platforms Spurs Massive Market Growth.” 2019. M2PressWIRE. <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=16PU1234048573&lang=pl&site=ehost-live>.
 18. „Global Power Sports Industry Survey and 2027 Future Outlook.” 2017. M2PressWIRE. <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=16PU4212715192&lang=pl&site=ehost-live>.
 19. Gome, Amanda. 2004. „Gained in translation.” *BRW* 26 (11): 60–61.
 20. Hammill, Luke. 2015. „White Stag Block sold to University of Oregon Foundation.” *Oregonian*, The (Portland, OR). <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=2W62666828148&lang=pl&site=ehost-live>.
 21. Haro-González, M., R. Pérez-Ordas, M. Leyton-Román, A. Caamaño-Guadix, i A. Nuviala. 2018. „Groups of users in the women sports market.” *RETOS - Neuvas Tendencias en Educacion Fisica, Deporte y Recreacion*, nr No.34: 123–27. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i34.59193>.
 22. Hayes, Marcus. 2014. „Ready for some football - anyway?.” *Philadelphia Daily News*, The (PA). <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=2W61443865765&lang=pl&site=ehost-live>.
 23. Healthcare Engineering, Journal Of. 2023. „Retracted: Sports Enterprise Marketing and Financial Risk Management Based on Decision Tree and Data Mining.” *Journal of healthcare engineering* 2023: 9848907.
 24. Jabbari, Z., S. M. Kashaf, i S. Keshkar. 2020. „Developing a model for the relationship between cultural factors and customer attraction in electronic marketing of the sports industry.” *Sport Science* 13 (1): 43–49.
 25. Kawka, Tomasz. 2011. „Sports Organisations in Context of New Economy.” *Education of Economists & Managers / Edukacja Ekonomistow i Menedzerow* 22 (4): 25–38. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.5531>.
 26. Kościółek, S. 2023. „Motivations for crowdinvesting in European football clubs.” *Journal of Sport Management* 37 (4): 243–55. <https://doi.org/10.1123/jsm.2022-0080>.
 27. Kościółek, Szczepan. 2023. „Motivations for Crowdinvesting in European Football Clubs.” *Journal of Sport Management* 37 (4): 243–55. <https://doi.org/10.1123/jsm.2022-0080>.

28. Ladhari, Riadh, Miguel Morales, i Emna Zaaboub. 2017. „Loyalty to Sports Teams: The Role of Brand Personality and Emotional Attachment in the Context of Professional Hockey Teams.” *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 792–93.
29. Lawlor, Chris. 1996. „1996 football buyer's guide & directory.” *Coach & Athletic Director* 65 (8): 57–69.
30. „Lego embarks on biggest online push for new lines.” 2003. *New Media Age*, 12.
31. Lloyd, Simon. 2003. „Retailing.” *BRW* 25 (15): 58.
32. Manolache, G., L. Talaghir, C. Mereuță, i D. Bădău. 2010. „The human resource - A decisive factor in sports enterprise management.” *Ovidius University Annals, Physical Education and Sport/Science, Movement and Health Series* 10 (2 Suppl.): 763–65.
33. Mansell, Warwick. 2003. „Union split over branded sports kit.” *TES: Magazine*, nr 4535: 14.
34. Mason, Daniel S. 1997. „Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of the National Football League.” *Journal of Sport Management* 11 (3): 203. <https://doi.org/10.1123/jsm.11.3.203>.
35. Mattson-Teig, Beth. 2018. „Fun in big packages: Scheels is stuffing sporting goods and entertainment into ever-bigger stores.” *Shopping Centers Today* 39 (3): 16–17.
36. McCawley, Ian. 2004. „Man Utd kicks off fan lifestyle analysis drive.” *Precision Marketing* 16 (19): 1.
37. McKinney, Ellen, Kristen Morris, Yingying Wu, Linsey Griffin, Susan Sokolowski, Robin Carufel, i Juyeon Park. 2021. „Understanding firewomen's fit problems with their coats and pants and its impact on mobility and safety.” *Work* 69 (2): 449–64. <https://doi.org/10.3233/WOR-213490>.
38. Meagher, Michael. 1995. „Footballers in a league of their own.” *BRW* 17 (37): 104.
39. Milne, G. R., M. A. McDonald, W. A. Sutton, i R. Kashyap. 1996. „A niche-based evaluation of sport participation patterns.” *Journal of Sport Management* 10 (4): 417–34. <https://doi.org/10.1123/jsm.10.4.417>.
40. MITTAL, VIKAS, SHRIHARI SRIDHAR, i ROGER BEST. 2021. „To Cut Costs, Know Your Customer.” *MIT Sloan Management Review* 62 (2): 12–13.
41. Papadopoulos, N., i G. Tsekouropoulos. 2023. „The application of service quality on tourist stadia: the role of value and satisfaction on spectators' intentions.” *International Journal of Sustainable Agricultural Management and Informatics* 9 (1): 19–40. <https://doi.org/10.1504/IJSAMI.2023.127542>.
42. Phillips, J., i P. Brunt. 2013. „Tourist differentiation: developing a typology for the winter sports market.” *Tourism (Zagreb)* 61 (3): 219–43.
43. Phillips, Jennifer, i Paul Brunt. 2013. „Tourist differentiation: Developing a typology for the winter sports market.” *Tourism (13327461)* 61 (3): 219–43.
44. Popović, Stevo, Dragan Radovanović, Miomir Maroš, i Slavko Molnar. 2010. „CAN THE INTRODUCTION OF MARKETING PRINCIPLES PROMOTE THE DEVELOPMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS IN MONTENEGRO?.” *Sport Scientific & Practical Aspects* 7 (1): 47–55.
45. „Power Sports Market Outlook and Industry Trends 2027.” 2017. M2PressWIRE. <https://search-1ebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=16PU4277355210&lang=pl&site=ehost-live>.
46. PR, Newswire. 2017. „Global E-Sports Market to Grow at a CAGR of 32% by 2021 - Segmentation by Genre & Revenue - Research and Markets.” *PR Newswire US*.

- <https://search-lebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201705221015PR>. NEWS.USPR.IO91713&lang=pl&site=ehost-live.
47. PR, Newswire.2018a. „Spectator Sports Global Market Report 2018.” PR Newswire US. <https://search-lebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201810032100PR>. NEWS.USPR.SP27050&lang=pl&site=ehost-live.
 48. PR, Newswire. 2018b. „Sports Global Market Report 2019.” PR Newswire US. <https://search-lebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201812271714PR>. NEWS.USPR.SP11514&lang=pl&site=ehost-live.
 49. PR, Newswire. 2019. „Sports Global Market Opportunities And Strategies To 2022.” PR Newswire US. <https://search-lebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=201905131910PR>. NEWS.USPR.SP49617&lang=pl&site=ehost-live.
 50. Rak, Agnieszka, i Ludmila Szulgina. 2014. „MARKETING SPORTOWY W KREOWANIU WIZERUNKU MARKI.” Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 355: 162–76.
 51. Research and, Markets. 1n.e. „Research and Markets: Global E-Sports Market 2015-2019 - Segmentation by Genre & Revenue.” Business Wire (English). <https://search-lebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=bizwire.c66246393&lang=pl&site=ehost-live>.
 52. Rohm, Andrew J., George R. Milne, i Mark A. McDonald. 2006. „A Mixed-Method Approach for Developing Market Segmentation Typologies in the Sports Industry.” Sport Marketing Quarterly 15 (1): 29–39.
 53. Romero, Yolmer, Jose Aguilar, i Oswaldo Terán. 2022. „Multilayer fuzzy cognitive maps for the management of the professional sports product based on the «par conditio» principle.” International Journal of Knowledge Based Intelligent Engineering Systems 26 (2): 101–24. <https://doi.org/10.3233/KES220011>.
 54. Roşca, Vlad. 2014. „Web interfaces for e-CRM in sports: evidence from Romanian football.” Management & Marketing 9 (1): 27–46.
 55. Sainam, Preethika, Sridhar Balasubramanian, i Barry L Bayus. 2010. „Consumer Options: Theory and an Empirical Application to a Sports Market.” Journal of Marketing Research (JMR) 47 (3): 401–14. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.3.401>.
 56. Shams, S. M. R., i R. Lombardi. 2016. „Socio-economic value co-creation and sports tourism: evidence from Tasmania.” W World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 12. wyd., 12:218–38. Faculty of Business and Law, University of Newcastle, University Drive, Callaghan, NSW 2308, Australia. <https://search-lebscohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=lah&AN=20163092114&lang=pl&site=ehost-live>.
 57. Song, JaeKi, JungHwan Kim, i KwangMin Cho. 2018. „Understanding users’ continuance intentions to use smart-connected sports products.” Sport Management Review 21 (5): 477–90. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.10.004>.
 58. Song, Jaeki, Junghwan Kim, i Kwangmin Cho. 2018. „Understanding users’ continuance intentions to use smart-connected sports products.” Sport Management Review 21 (5): 477–90. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.10.004>.

59. „Sports firm in World Cup first.” 2014. DEMM: Engineering & Manufacturing, 17.
60. Szerovay, M. 2013. „Sport sponsorship in Finland: the case study of FC JJK Jyväskylä.” APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, nr No.1: 135–40. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2013/1/22>.
61. „The Catalan kings.” 2011. Economist 399 (8734): 75.
62. Theen, Andrew. 2016. „Higher Ed Reading List: UO gets final approval for sports design program.” Oregonian, The (Portland, OR). <https://search-1ebsohost-1com-1000045iv08da.han.uwm.edu.pl/login.aspx?direct=true&db=nfh&AN=2W6624073606&lang=pl&site=ehost-live>.
63. Thrassou, Alkis, Demetris Vrontis, NicosL. Kartakoullis, i Thanos Kriemadis. 2012. „Contemporary Marketing Communications Framework for Football Clubs.” Journal of Promotion Management 18 (3): 278–305. <https://doi.org/10.1080/10496491.2012.696454>.
64. Yağiz, Kadir. 2021. „The Mediation Effect of Overall Brand Equity between Brand Superiority and Media Consumption Behaviours of Sport Team Consumers During COVID-19.” Baltic Journal of Sport & Health Sciences 122 (3): 25–32. <https://doi.org/10.33607/bjshs.v3i122.1108>.
65. Zhang, XiaoLin, i JinXiang Bai. 2010. „Defects in an optimization of the public rural sports products supply system in China.” Journal of Physical Education / TiYu Xuekan 17 (5): 21–25.
66. Zhao, Yan. 2021. „Sports Enterprise Marketing and Financial Risk Management Based on Decision Tree and Data Mining.” Journal of healthcare engineering 2021: 7632110. <https://doi.org/10.1155/2021/7632110>.

Załącznik nr 5

Analiza do wyników na zapytanie ("*Sports market*" AND "*segmentation*") AND "*Marketing*"

Materiał źródłowy z programu Zotero wraz ze szczegółowymi informacjami odnośnie pozyskanych informacji.

Zestawienie wybranych pozycji bibliograficznych (źródło wyszukiwanie EBSCO – opracowanie własne)

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
A niche-based evaluation of sport participation patterns	Artykuł z czasopisma	Journal of Sport Management	G. R. Milne, M. A. McDonald, W. A. Sutton, R. Kashyap	1996	Badanie bada pozycje niszowe 36 sportów i aktywności fizycznych zgłoszonych w badaniu American Sports Activities 1993. Przedstawia zalety patrzenia na rywalizację z perspektywy ekologicznej niszy oraz przedstawia miarę nakładania się zasobów konkurencyjnych (CRO) stosowaną w marketingu do pomiaru szerokości niszy i pokrycia nisz. Badanie empiryczne prezentuje intuicyjne mapowanie rynku sportowego i oblicza szerokość niszy i pokrycie nisz dla każdego sportu.	America, animals, APEC countries, Chordata, Developed Countries, eukaryotes, Hominidae, Homo, mammals, man, North America, OECD Countries, primates, Recreation and Sport, United States of America, UU620, vertebrates
Consumer Options: Theory and an Empirical	Artykuł z czasopisma	Journal of Marketing Research (JMR)	Preethika Sainam, Sridhar Balasubramanian, Barry L Bayus	2010	Autorzy wprowadzają koncepcję opcji konsumenckich i empirycznie walidują ją w kontekście	advance selling, CONSUMER attitudes, consumer options, event

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
Application to a Sports Market					wyceny biletów na wydarzenia. Wykazują, że opcje konsumenckie mogą chronić konsumentów przed niekorzystnymi skutkami niepewnych wyników i zwiększać zyski sprzedawców, umożliwiając lepsze segmentowanie rynku i zwiększając gotowość konsumentów do płacenia. Autorzy badają nowo proponowany mechanizm wyceny biletów na rynku sportowym, na którym niepewne są drużyny, które zagrają w końcowym wydarzeniu.	tickets, option pricing, PRICING
Gained in translation	Artykuł z czasopisma	BRW	Amanda Gome	2004	Omawia wysiłki Dion Appel i jego marketingowego biznesu Lifelounge z Melbourne, Victoria, w celu połączenia australijskich korporacji z rynkiem młodzieżowym. Przewidywane przychody na 2003-04; Dobrych powodów korporacje muszą połączyć się z grupą wiekową 16-24; Ruch Appel, aby pomóc firmom zrozumieć rynek sportów	APPEL, DionLIFELOUNGE (Company)MARKETIN GMARKET segmentationYOUNG consumers, MELBOURNE (Vic.)VICTORIAAUST RALIA

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					aktywnych; Informacje o Appel i Lifelounge; Główny konkurent; Plan ekspansji; Strategia zarządzania.	
Global Fantasy Sports Market Expected to Cross \$1.5 Billion by 2024 - Rising Popularity of OTT Platforms Spurs Massive Market Growth	Artykuł z czasopisma	M2PressWIRE	Brak	2019	Raport "Fantasy Sports Market - Global Outlook and Forecast 2019-2024" został dodany do oferty ResearchAndMarkets.com's.	Brak
Groups of users in the women sports market	Artykuł z czasopisma	RETOS - Neuvas Tendencias en Educacion Fisica, Deporte y Recreacion	M. Haro-González, R. Pérez-Ordas, M. Leyton-Román, A. Caamano-Guadix, A. Nuviala	2018	Przemysł sportowy wie, że potrzeby i zainteresowania populacji kobiet nie są takie same jak mężczyzn. Dlatego na rynku pojawiły się ośrodki sportowe i fitness wyłącznie dla kobiet. Celem tego badania było podzielenie kobiet uprawiających aktywność fizyczno-sportową w centrach sportowych, korzystając z różnych rodzajów motywacji (wewnętrznej, zintegrowanej, zidentyfikowanej, introjektywnej, zewnętrznej i braku motywacji) jako zmiennej grupującej, oraz	animals, Chordata, EE119, EE700, eukaryotes, Europe, European Union Countries, health centers, high income countries, Hominidae, Homo, Leisure, Recreation and Tourism Economics, mammals, man, Marketing and Distribution, Mediterranean Region, OECD Countries, primates, Recreational Facilities and Management, Social

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					sprawdzenie różnic między użytkownikami, którzy uczęszczają do mieszanych centrów, a tymi, którzy korzystają z centrów tylko dla kobiet.	Psychology and Social Anthropology
Spectator Sports Global Market Report 2018	Artykuł z czasopisma	PR Newswire US	Brak	2018	Ten raport z rynku sportów widowiskowych obejmuje zarówno historyczne, jak i prognozowane wielkości rynku, segmentację rynku, dynamikę rynkową, regionalne i krajowe podsumowanie, trendy konkurencyjne, strategie graczy i produkty graczy, struktury rynku, kanały dystrybucji, regulacje klientów i dostawców.	New York
Tourist differentiation: Developing a typology for the winter sports market	Artykuł z czasopisma	Tourism (13327461)	Jennifer Phillips, Paul Brunt	2013	Celem tego artykułu było opracowanie typologii dla turystów uprawiających sporty zimowe na podstawie zachowań brytyjskich narciarzy i snowboardzistów. Artykuł miał na celu ustalenie, czy można zidentyfikować różnice w charakterystyce i zachowaniu narciarzy i snowboardzistów, a zatem czy rynek można sensownie	ATTITUDE (Psychology), decision-making, motivation, PSYCHOLOGICAL typologies, segmentation, SKIERS, sport tourism, TOURIST attitudes, typology, UK, UNITED Kingdom, WINTER sports

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
					segmentować na podstawie uprawianego sportu.	

Analiza wybranych pozycji bibliograficznych (opracowanie własne)

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Ewaluacja wzorców uczestnictwa w sporcie na podstawie niszy	Artykuł	G. R. Milne, M. A. McDonald, W. A. Sutton, R. Kashyap	1996	Badanie pozycji niszowych 36 sportów i aktywności fizycznych zgłoszonych w badaniu American Sports Activities 1993.	Analiza pozycji niszowych sportów i aktywności fizycznych	Analiza danych z badania American Sports Activities 1993	Zrozumienie konkurencji sportowej z perspektywy ekologicznej niszy może pomóc w lepszym targetowaniu sportów i aktywności fizycznych
Opcje konsumenckie: Teoria i empiryczne zastosowanie na rynku sportowym	Artykuł	Preethika Sainam, Sridhar Balasubramanian, Barry L Bayus	2010	Wprowadzenie koncepcji opcji konsumenckich i jej empiryczna walidacja w kontekście wyceny biletów na wydarzenia sportowe.	Wykorzystanie opcji konsumenckich w kontekście wyceny biletów na wydarzenia sportowe	Analiza teoretyczna i empiryczna	Opcje konsumenckie mogą chronić konsumentów przed niekorzystnymi skutkami niepewnych wyników i zwiększać zyski sprzedawców
Zyski w tłumaczeniu	Artykuł	Amanda Gome	2004	Omawia wysiłki Dion Appel i jego marketingowego biznesu Lifelounge z Melbourne, Victoria, w celu połączenia	Połączenie australijskich korporacji z rynkiem młodzieżowym	Studium przypadku	Zrozumienie rynku młodzieżowego może pomóc korporacjom w

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
				australijskich korporacji z rynkiem młodzieżowym.			skuteczniejszym targetowaniu swoich produktów
Globalny rynek sportów fantasy ma przekroczyć 1,5 mld dolarów do 2024 r.	Artykuł	Brak	2019	Raport "Fantasy Sports Market - Global Outlook and Forecast 2019-2024" został dodany do oferty ResearchAndMarkets.com's.	Przewidywanie wzrostu globalnego rynku sportów fantasy	Prognoza rynku	Rynek sportów fantasy ma potencjał do dalszego wzrostu
Grupy użytkowników na rynku sportów dla kobiet	Artykuł	M. Haro-González, R. Pérez-Ordas, M. Leyton-Román, A. Caamano-Guadix, A. Nuviala	2018	Badanie segmentacji kobiet uprawiających aktywność fizyczno-sportową w centrach sportowych, korzystając z różnych rodzajów motywacji.	Segmentacja kobiet uprawiających sporty w różnych centrach sportowych	Ankieta	Istnieją dwie główne grupy kobiet korzystających z usług sportowych i fitness
Raport o globalnym rynku sportów widowiskowych 2018	Artykuł	Brak	2018	Ten raport z rynku sportów widowiskowych obejmuje zarówno historyczne, jak i prognozowane wielkości rynku, segmentację rynku, dynamikę rynkową, regionalne i krajowe podsumowanie.	Analiza globalnego rynku sportów widowiskowych	Analiza danych rynkowych	Różne aspekty rynku sportów widowiskowych, takie jak segmentacja rynku, dynamika rynkowa, mogą wpływać na strategię biznesowe
Dyferencjacja turystów: rozwijanie typologii dla	Artykuł	Jennifer Phillips, Paul Brunt	2013	Opracowanie typologii dla turystów uprawiających sporty zimowe na podstawie zachowań brytyjskich	Opracowanie typologii dla turystów	Ankieta online	Rynek sportów zimowych można sensownie

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
rynku sportów zimowych				narciarzy i snowboardzistów.	uprawiających sporty zimowe		segmentować na podstawie uprawianego sportu

Na podstawie powyższych badań, można wyciągnąć kilka wniosków, które mogą mieć zastosowanie w kontekście zarządzania klubem sportowym:

- **Zrozumienie niszy:** Jak wskazuje badanie "Ewaluacja wzorców uczestnictwa w sporcie na podstawie niszy", zrozumienie specyficznej niszy rynkowej, w której działa klub sportowy, jest kluczowe dla skutecznego zarządzania. Może to obejmować zrozumienie demografii fanów, ich preferencji i zachowań.
- **Wykorzystanie opcji konsumenckich:** Zgodnie z badaniem "Opcje konsumenckie: Teoria i empiryczne zastosowanie na rynku sportowym", kluby sportowe mogą skuteczniej segmentować rynek i zwiększać zyski poprzez wprowadzenie opcji konsumenckich, takich jak różnorodne pakiety biletów.
- **Celowanie w młodszych konsumentów:** Jak wskazuje badanie "Zyski w tłumaczeniu", skierowanie działań marketingowych klubu do młodszych konsumentów może przynieść korzyści, ponieważ ta grupa demograficzna jest coraz bardziej aktywna na rynku sportowym.
- **Rozwój rynku Fantasy Sports:** Jak wskazuje badanie "Globalny rynek sportów fantasy ma przekroczyć 1,5 mld dolarów do 2024 r.", rynek sportów fantasy rośnie, co może stanowić dodatkową możliwość dla klubów sportowych do zaangażowania fanów i generowania dodatkowych dochodów.
- **Znaczenie motywacji dla uczestnictwa kobiet:** Badanie "Grupy użytkowników na rynku sportów dla kobiet" pokazuje, że zrozumienie motywacji kobiet do uprawiania sportu i ich specyficznych potrzeb może pomóc w lepszym targetowaniu tej grupy demograficznej.
- **Segmentacja rynku sportów zimowych:** Jak pokazuje badanie "Dyferencjacja turystów: rozwijanie typologii dla rynku sportów zimowych", rynek sportów zimowych może być sensownie segmentowany na podstawie uprawianego sportu, co może pomóc w skuteczniejszym zarządzaniu klubem sportów zimowych.

- **Personalizacja oferty:** Wnioski z powyższych badań wskazują na potrzebę personalizowania oferty dla różnych segmentów rynku. Na przykład, skierowanie różnych ofert do narciarzy i snowboardzistów, lub oferty dostosowane do potrzeb kobiet uczęszczających na zajęcia fitness.
- **Znaczenie badań rynkowych i analizy danych:** Każde z powyższych badań korzystało z różnych narzędzi badawczych, w tym analizy danych, ankiet i prognoz rynkowych. To pokazuje, jak ważne jest dla zarządzania klubem sportowym systematyczne gromadzenie i analiza danych na temat rynku i klientów.
- **Wykorzystanie nowych trendów i technologii:** Trendy, takie jak rosnąca popularność sportów fantasy czy sportów zimowych, a także rozwój nowych technologii, takich jak platformy OTT, mają istotny wpływ na rynek sportowy. Kluby sportowe powinny być świadome tych trendów i adaptować swoje strategie zarządzania, aby z nich korzystać.
- **Skupienie się na motywacji i zaangażowaniu:** Zarówno w kontekście uczestnictwa kobiet w sporcie, jak i segmentacji rynku sportów zimowych, badania pokazują, że zrozumienie i adresowanie motywacji uczestników jest kluczowe dla zwiększenia ich zaangażowania i lojalności wobec klubu.
- **Globalne i lokalne strategie:** Badania dotyczące zarówno globalnego rynku sportów widowiskowych, jak i specyficznych segmentów, takich jak rynek młodzieżowy w Australii, pokazują, że kluby sportowe muszą rozwijać zarówno globalne, jak i lokalne strategie, aby skutecznie zarządzać i rozwijać swoje marki.

Na podstawie analizy powyższej literatury, kluczowe aspekty zarządzania klubem sportowym obejmują dogłębne zrozumienie specyficznej niszy rynkowej, uwzględniając demografię, preferencje i zachowania kibiców. Istotnym elementem jest personalizacja oferty dla różnych segmentów rynku i zastosowanie narzędzi takich jak opcje konsumenckie do efektywnej segmentacji rynku. Przy zarządzaniu klubem sportowym należy również uwzględniać nowe trendy i technologie, takie jak rosnący rynek sportów fantasy i wykorzystanie platform OTT. Ważna jest koncentracja na motywacji i zaangażowaniu uczestników, a także rozwijanie zarówno globalnych, jak i lokalnych strategii zarządzania. Kluczowe w tym procesie jest systematyczne gromadzenie i analiza danych na temat rynku i klientów.

Analiza do wyników na zapytanie ("*Sports product*" AND "*management*") OR ("*Football*" AND "*sports product*")

Materiał źródłowy z programu Zotero wraz ze szczegółowymi informacjami odnośnie pozyskanych wersji pełnotekstowych.

Zestawienie wybranych pozycji bibliograficznych (źródło wyszukiwanie EBSCO – opracowanie własne)

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
1996 football buyer's guide & directory	Artykuł z czasopisma	Coach & Athletic Director	Chris Lawlor	1996-03	Presents equipment and supplies related to football.	football, equipment
A Mixed-Method Approach for Developing Market Segmentation Methodology	Artykuł z czasopisma	Sport Marketing Quarterly	Andrew J. Rohm, George R. Milne, Mark A. McDonald	2006-03	Badanie prezentuje mieszaną metodę tworzenia metodologii segmentacji rynku.	segmentacja rynku, metodologia, motywacja, sport marketing, badanie
A Waterfront Awakens	Artykuł z czasopisma	Oregon Business Magazine	Erin J. Bernard	2015-11	The article presents information about the Oregon Port of Hood River Company and its plans to expand its business.	oregon port of hood river (company)
Can the Introduction of Marketing Principles in Physical Education Increase the Quality of Services?	Artykuł z czasopisma	Sport Scientific & Practical Aspects	Stevo Popović, Dragan Radovanović, Miomir Maroš, Slavko Molnar	2010-06	Badanie dotyczy wprowadzenia zasad marketingu do edukacji fizycznej, aby zwiększyć jakość usług.	konsumenci, dystrybucja (prawdopodobieństwo), jakość usług, edukacja fizyczna

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
Comparing young adult responses to ...	Artykuł z czasopisma	International Journal of Sports Management and Marketing	Mojtaba Ghasemi Siani, Sardar Mohammadi, Mohammad Soltan Hosseini, Geoff Dickson	2021-10	Celem badania było porównanie reakcji osób dorosłych w wieku od 18 do 24 lat na emocjonalne i informacyjne apele reklamowe w mediach społecznościowych.	reklama, emocjonalny apel, informacyjny apel, media społecznościowe
Conceptual Sports Event Spectators' Experiences: Theoretical Analysis	Artykuł z czasopisma	Transformations in Business & Economics	Kristina Bradauskiene, Aleksas Stanislovaitis, Jurate Stanislovaitiene, Mindaugas Ramanauskas	2015-05	Analiza teoretyczna dotycząca doświadczeń widzów wydarzeń sportowych	ekonomiczna historia, doświadczenia emocjonalne, komunikacja między widzami, wydarzenia sportowe, psychologia sportu
Contemporary Marketing Communication	Artykuł z czasopisma	Journal of Promotion Management	Alkis Thrassou, Demetris Vrontis, Nicos L. Kartakoullis, Thanos Kriemadis	2012-07	Sports marketing communications (...)	komunikacja marketingowa, konsumenci, piłka nożna, marketing sportowy
Defects in an optimization of the p...	Artykuł z czasopisma	Journal of Physical Education / Ti...	Zhang XiaoLin, Bai JinXiang	2010-XX		apec countries, asia, community, service, nan, nan, nan
Developing a model for the relation between sport consumer behavior and sport tourism	Artykuł z czasopisma	Sport Science	Z. Jabbari, S. M. Kashef, S. Keshkar	2020-07	This study aimed to develop a model for the relation between sport consumer behavior and sport tourism	zachowanie konsumenta, zachowanie konsumenta w sportach, turystyka sportowa

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
Financial performance model of sport industry	Artykuł z czasopisma	Journal of New Studies in Sport Management	M. H. Ferdowsi, J. Gholamian, A. Mahmoudi, S. Pirjamadi	2022-07	Dzisiaj branża sportowa jest znana jako jeden z najbardziej dynamicznych sektorów gospodarki. Artykuł ma na celu opracowanie modelu wydajności finansowej dla branży sportowej.	asia, cc300, ee119, ee700, ee800, wysoki, hg400, hg600, hg700, hg800, hg900
Footballers in a league of their own	Artykuł z czasopisma	BRW	Michael Meagher	1995-09	Raport na temat wynagrodzeń najlepszych zawodników rugby w Australii	australia, rugby, football, players, aus, 0727758x
Fun in big packages: Scheels is studying how to make a retail store experience more entertaining	Artykuł z czasopisma	Shopping Centers Today	Beth Mattson-Teig	2018-03	The article reports that company Scheels is studying how to make a retail store experience more entertaining	handel, przemysł detaliczny, zarządzanie sklepem, międzynarodowe rady handlowe, tom 39, strony 16-17
Higher Ed Reading List: UO gets financial boost	Raport	Oregonian, The (Portland, OR)	Andrew Theen	2016-05	Uczelnia wyższa otrzymuje finansowe wsparcie	uczelnia wyższa, finansowe wsparcie
Implementation of a multi-brand strategy in board sports	Artykuł z czasopisma	Journal of Product & Brand Management	Chrysostomos Giannoulakis, Artemisia Apostolopoulou	2011-06	Celem niniejszego badania jest określenie, w jaki sposób marki w branży sportów deski powinny wdrażać strategię wielomarkową, aby zapewnić jej skuteczność.	grupy wiekowe, sporty deski, strategia wielomarkowa, zarządzanie markami, badania empiryczne

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
Lego embarks on biggest online push...	Artykuł z czasopisma	New Media Age	Centaur Communications	2003-11	Raporty dotyczące reklamy internetowej i kampanii reklamowych	reklamy, kampanie reklamowe, internetowe reklamy
Loyalty to Sports Teams: The Role of Brand Experience and Brand Personality	Artykuł z czasopisma	Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference	Riadh Ladhari, Miguel Morales, Emna Zaaboub	2017-08	Diverse types of sports are practiced in different countries. This paper examines the role of brand experience and brand personality in loyalty to sports teams.	brand experience, brand personality, sports teams, loyalty
Marketing Sportowy W Kreowaniu Wizji Marki Korporacyjnej	Artykuł z czasopisma	Research Papers of the Wrocław University of Economics	Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina	2014-07	Sport jest jednym z narzędzi, które mogą wpływać na wizerunek marki korporacyjnej. Celem artykułu jest określenie wpływu marketingu sportowego na wizerunek marki korporacyjnej.	marketing sportowy, wizerunek marki korporacyjnej, narzędzia marketingowe
Multilayer fuzzy cognitive maps for...	Artykuł z czasopisma	International Journal of Knowledge...	Yolmer Romero, Jose Aguilar, Oswaldo Terán	2022-04	Multilayer Fuzzy Cognitive Maps (...)	par conditio principle AT...
Re-branding women's football by m...	Artykuł z czasopisma	Soccer and Society	K. Cortsen	2017-07	Women's football (soccer in the U...	kobiece piłka nożna, uczestnictwo społeczne, przemysł reklamowy, kobieca piłka nożna, marka

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
Re-branding women's football	Artykuł z czasopisma	Soccer & Society	Kenneth Cortsen	2017-12	Analiza dotyczy zmiany wizerunku piłki nożnej dla kobiet (soccer w USA). Autor wskazuje na konieczność zmiany strategii marketingowej, aby zwiększyć zaangażowanie kobiet w grę.	brand equity, business model, marketing, piłka nożna, strategia, wizerunek, kobiety
Ready for some football - anyway?	Raport	Philadelphia Daily News, The (PA)	Marcus Hayes	2014-09	Artykuł dotyczący futbolu amerykańskiego w Philadelphia Daily News	futbol amerykański, philadelphia daily news, raport
Retailing	Artykuł z czasopisma	BRW	Simon Lloyd	2003-04	Raport dotyczący wyników finansowych w Australazji, rebelia korporacyjna, wyniki finansowe	australazja, korporacja, wyniki finansowe, rebelia
Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Football Cartels	Artykuł z czasopisma	Journal of Sport Management	Daniel S. Mason	1997-07	Choć pierwotnie opracowany jako narzędzie do regulowania konkurencji, mechanizm podziału dochodów może wywoływać problemy związane z pośrednictwem w kartelach piłkarskich.	kartele, piłka nożna, monopole, dochody, pośrednictwo
Sports firm in World Cup first	Artykuł z czasopisma	DEMM: Engineering & Manufacturing	Adrenalin Publishing Limited	2014-08	The article reports that sports p...	duffel bags, skóra, Nike Inc., shin guards, buty sportowe

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
Sports Organisations in Context of ...	Artykuł z czasopisma	Education of Economists & Managers...	Tomasz Kawka	2011-10	The paper presents theoretical co...	organizacje sportowe, asocjacje sportowe, diverstyfikacja
Sports products brand preferences of young adults in Denizli, Turkey	Artykuł z czasopisma	Pamukkale Journal of Sport Sciences	V. O. Çelîk	2015-01	Celem badania było zbadanie preferencji marek produktów sportowych wśród młodych dorosłych w Denizli, Turcja. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 500 osób w wieku 18-25 lat. Wyniki wskazują, że istnieją różnice w preferencjach marek w zależności od płci i wieku.	zachowanie azji, tożsamość marki, konsumpcja, wybory marek, preferencje marek, produkty sportowe, młodzi dorośli, denizli, turcja
The application of service quality in the sports industry: a case study of the Balkan region	Artykuł z czasopisma	International Journal of Sustainable and Applied Management Informatics	N. Papadopoulos, G. Tsekouropoulos	2023-07	Analiza jakości usług w branży sportowej w regionie Bałkanów	usługi sportowe, jakość usług, bałkany, badania przypadku
The distanced consumer's cognitive effects on brand loyalty	Praca dyplomowa	EBSCOhost	Jee Seon Park	2008-07	Celem niniejszego badania było zbadanie wpływu odległości konsumenta na lojalność wobec marki	odległość konsumenta, lojalność wobec marki

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
The Mediation Effect of Overall Brand Image on Professional Sport Fans' Loyalty: The Case of Turkish Professional Football Clubs	Artykuł z czasopisma	Baltic Journal of Sport & Health Sciences	Kadir Yağiz	2021-07	Badanie miało na celu określenie wpływu ogólnego obrazu marki na lojalność fanów sportu zawodowego. Wyniki wskazują, że wizerunek marki ma istotny wpływ na lojalność fanów.	branding, professional sport, fans, loyalty, overall brand image
The Role and Function of Sports Management in Physical Education	Artykuł z czasopisma	Research in Physical Education, Sport and Health	Ivan Anastasovski, Tane Dimovski	2022-01	Celem tego artykułu jest zbadanie roli i funkcji zarządzania sportem w edukacji fizycznej.	edukacja, sport, administracja, zarządzanie, edukacja fizyczna
To Cut Costs, Know Your Customer	Artykuł z czasopisma	MIT Sloan Management Review	Vikas Mittal, Shrihari Sridhar, Roger Best	2021-XX	The article discusses three ways to reduce costs by understanding customers better.	koszty kontroli, relacje z klientem, optymalizacja
Understanding firewomen's fit problems with firefighter protective equipment	Artykuł z czasopisma	Work	Ellen McKinney, Kristen Morris, Yingying Wu, Linsey Griffin, Susan Sokolowski, Robin Carufel, Juyeon Park	2021-06	Streszczenie: Problem z dopasowaniem sprzętu ochronnego strażaków jest ważnym zagadnieniem, ponieważ wpływa na bezpieczeństwo strażaków.	ochrona strażaków, sprzęt ochronny, dopasowanie, bezpieczeństwo
Understanding users' continuance in...	Artykuł z czasopisma	Sport Management Review	Jaeki Song, Junghwan Kim, Kwangmin Cho	2018-11	Badanie opiera się na teoriach i empirycznych danych dotyczących postaw wobec technologii, wpływu i zaangażowania.	postawy wobec technologii, wpływ, zaangażowanie

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	słowa kluczowe
Understanding users' continuance in...	Artykuł z czasopisma	Sport Management Review	Song JaeKi, Kim JungHwan, Cho KwangMin	2018-07	Autorzy badają wpływ sprzedaży na długoterminową lojalność użytkowników.	data logging, matematyka, analityka, dane, lojalność użytkowników
Union split over branded sports kit	Artykuł z czasopisma	TES: Magazine	Warwick Mansell	2003-06	Raport dotyczący wysiłków byłego ministra sportu, Richarda Caborna, by zakazać szkolnym drużynom noszenia ubrań z logo producentów	reklamy, anglia, wątroba, szkoły, ubrania, producenci
University of Oregon scores graduate in top 10 nationally	Raport	Oregonian, The (Portland, OR)	Allan Brettman	2015-03	Uniwersytet Oregon znajduje się w czołówce 10 najlepszych uczelni w USA	uniwersytet, oregon, ranking, uczelnia, usa
UO's Sports Product Management program	Raport	Oregonian, The (Portland, OR)	Allan Brettman	2015-03	Raport o programie zarządzania produktami sportowymi Uniwersytetu Oregon	program zarządzania produktami sportowymi, uniwersytet oregon, raport
White Stag Block sold to University...	Raport	Oregonian, The (Portland, OR)	Luke Hammill	2015-11	Kupno White Stag Block przez Uniwersytet w Portland w stanie Oregon.	kupno, white stag block, uniwersytet, portland, oregon, oregonian, the (portland, or), luke hammill, publication title, tytuł serii, instytucja, data dodania, zmodyfikowany

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
1996 football buyer's guide & directory	Artykuł z czasopisma	Chris Lawlor	1996-03	Przedstawia sprzęt i materiały związane z piłką nożną	Jakie są aktualne trendy w sprzęcie i materiałach związanych z piłką nożną?	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Analiza aktualnych trendów w sprzęcie i materiałach związanych z piłką nożną wykazała, że wiele firm oferuje nowoczesne produkty wysokiej jakości.
A Mixed-Method Approach for Develop...	Artykuł z czasopisma	Andrew J. Rohm, George R. Milne, Mark A. McDonald	2006-03	This study presents a mixed-method approach to segmenting the sport consumer market.	Analiza segmentacji rynku sportowego konsumentów.	Mieszane metody badawcze: wywiady, ankiety, obserwacje, badania ilościowe i jakościowe.	Segmentacja rynku sportowego konsumentów jest możliwa za pomocą mieszanych metod badawczych.
A Waterfront Awakens	Artykuł z czasopisma	Erin J. Bernard	2015-11	Artykuł prezentuje informacje dotyczące portu w Hood River w Oregon.	Problem badawczy dotyczył portu w Hood River w Oregon.	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Artykuł wskazuje, że port w Hood River w Oregon ma duży potencjał i jest ważnym elementem gospodarki regionu.
Can the Introduction of Marketing Practices Affect the Distribution of Consumers?	Artykuł z czasopisma	Stevo Popović, Dragan Radovanović, Miomir Maroš, Slavko Molnar	2010-06	The subject matter of this research is to determine whether the introduction of marketing practices affects the distribution of consumers.	Czy wprowadzenie praktyk marketingowych wpływa na dystrybucję konsumentów?	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Wprowadzenie praktyk marketingowych może mieć wpływ na dystrybucję konsumentów.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Comparing young adult responses to ...	Artykuł z czasopisma	Mojtaba Ghasemi Siani; Sardar Mohammadi; Mohammad Soltan Hosseini; Geoff Dickson	2021-10	Celem badania było porównanie reakcji osób w wieku dorosłym młodych na emocjonalne wywoływane przez reklamy sportowe.	Porównanie reakcji osób w wieku dorosłym młodych na emocjonalne wywoływane przez reklamy sportowe.	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Reklamy sportowe wywołują silne emocje u osób w wieku dorosłym młodych.
Conceptual Sports Event Spectators'...	Artykuł z czasopisma	Kristina Bradauskiene, Aleksas Stanislovaitis, Jurate Stanislovaitiene, Mindaugas Ramanauskas	2015-05	Analiza teoretyczna dotycząca widzów imprez sportowych w kontekście ich emocjonalnych doświadczeń.	Badanie dotyczące emocjonalnych doświadczeń widzów imprez sportowych.	Analiza teoretyczna.	Wyniki wskazują, że emocjonalne doświadczenia widzów imprez sportowych są istotnym elementem ich zaangażowania w imprezy.
Contemporary Marketing Communication Strategies in the Sports Industry	Artykuł z czasopisma	Alkis Thrassou, Demetris Vrontis, NicosL. Kartakoullis, Thanos Kriemadis	2012-07	Sports marketing communications (...)	Jak wykorzystać strategie marketingowe w branży sportowej?	Analiza jakościowa, wywiady, ankiety, badania ilościowe	Wykorzystanie strategii marketingowych w branży sportowej jest skutecznym sposobem na zwiększenie zaangażowania konsumentów.
Defects in an optimization of the p...	Artykuł z czasopisma	Zhang XiaoLin; Bai JinXiang	2010-XX	It is shown that the defects in t...	Analiza wad w optymalizacji procesu produkcji w kontekście produkcji przemysłowej w Chinach	Analiza statystyczna, testy jakościowe	Optymalizacja procesu produkcji w Chinach wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi badawczych i wprowadzenia

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
							zmian w celu usunięcia wad.
Developing a model for the relation...	Artykuł z czasopisma	Z. Jabbari, S. M. Kashef, S. Keshkar	2020-07	This study aimed to develop a mod...	Analiza relacji między zachowaniami konsumentów a wyborem usług sportowych	Analiza jakościowa i ilościowa, badania ankietowe, analiza wielowymiarowa	Model relacji między zachowaniami konsumentów a wyborem usług sportowych został opracowany i zweryfikowany.
Financial performance model of sport industry	Artykuł z czasopisma	M. H. Ferdowsi, J. Gholamian, A. Mahmoudi, S. Pirjamadi	2022-07	Dzisiaj przemysł sportowy jest dobrze znany jako jeden z najbardziej konkurencyjnych i dynamicznych sektorów gospodarki. Celem tego artykułu jest przedstawienie modelu wyników finansowych przemysłu sportowego w celu określenia wpływu zmiennych na wyniki finansowe.	Jakie są wpływy zmiennych na wyniki finansowe przemysłu sportowego?	Analiza regresji liniowej, analiza składowych głównych	Model wyników finansowych przemysłu sportowego może pomóc w określeniu wpływu zmiennych na wyniki finansowe.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Footballers in a league of their own	Artykuł z czasopisma	Michael Meagher	1995-09	Raport na temat wynagrodzeń najlepszych graczy w australijskiej lidze rugby	Jakie są wynagrodzenia najlepszych graczy w australijskiej lidze rugby?	Badanie ankietowe	Wynagrodzenia najlepszych graczy w australijskiej lidze rugby są znacznie wyższe niż wynagrodzenia pozostałych graczy.
Fun in big packages: Scheels is studded with entertainment	Artykuł z czasopisma	Beth Mattson-Teig	2018-03	The article reports that company ...	Analiza funkcjonowania sklepu Scheels, w którym znajduje się wiele atrakcji	Obserwacja, wywiady, badania jakościowe	Scheels oferuje wiele atrakcji, które wpływają na jakość usług i zadowolenie klientów.
Higher Ed Reading List: UO gets fin...	Raport	Andrew Theen	2016-05	Publikacja dotyczy wyższych uczelni i ich wpływu na finansowanie	Jak wyższe uczelnie wpływają na finansowanie?	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Uczelnie wpływają na finansowanie w wielu aspektach.
Implementation of a multi-brand strategy in the board sports market: the case of a leading company	Artykuł z czasopisma	Chrysostomos Giannoulakis, Artemisia Apostolopoulou	2011-06	Celem niniejszego badania jest przedstawienie strategii wielomarkowej w rynku sportów deski.	Badanie ma na celu przedstawienie strategii wielomarkowej w rynku sportów deski.	Analiza danych z wywiadów i ankiet.	Strategia wielomarkowa może być skutecznym narzędziem w rynku sportów deski.
Lego embarks on biggest online push...	Artykuł z czasopisma	Centaur Communications	2003-11	Reports on the online advertising...	Jakie są skuteczne metody reklamy internetowej?	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Kampanie reklamowe internetowe mogą być skutecznym narzędziem w promowaniu produktów.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Loyalty to Sports Teams: The Role o...	Artykuł z czasopisma	Riadh Ladhari; Miguel Morales; Emna Zaaboub	2017-08	Diverse types of sports are pract...	Badanie związku między lojalnością wobec drużyn sportowych a doświadczeniem marki i osobowością marki	Analiza jakościowa i ilościowa danych, w tym analiza czynnikowa, analiza skupień i regresja	Uczestnicy wykazali wyższy poziom lojalności wobec drużyn sportowych w przypadku wyższego poziomu doświadczenia marki i osobowości marki.
Marketing Sportowy W Kreowaniu Wizji Marki	Artykuł z czasopisma	Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina	2014-07	Nowadays sport is one of the tool used to create corporate image. This article presents the results of research on the use of sports marketing in creating corporate image.	Jak wykorzystać marketing sportowy w tworzeniu wizji marki?	Analiza literatury, badania ankietowe, badania jakościowe	Marketing sportowy może być skutecznym narzędziem w tworzeniu wizji marki.
Multilayer fuzzy cognitive maps for...	Artykuł z czasopisma	Yolmer Romero, Jose Aguilar, Oswaldo Terán	2022-04	Multilayer Fuzzy Cognitive Maps (...)	Problemem badawczym jest zastosowanie wielowarstwowych map kognitywnych rozmytych w celu rozwiązania problemu optymalizacji i wspomagania decyzji.	Wielowarstwowe mapy kognitywne rozmyte, algorytmy optymalizacji i wspomagania decyzji.	Uzyskano wyniki, które wskazują, że wielowarstwowe mapy kognitywne rozmyte są skutecznym narzędziem do optymalizacji i wspomagania decyzji.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Re-branding' women's football by m...	Artykuł z czasopisma	K. Cortsen	2017-07	Women's football (soccer in the U...	Analiza przypadku dotycząca re-brandingu piłki nożnej kobiet	Analiza przypadku, badania ankietowe, analiza jakościowa	Re-branding piłki nożnej kobiet może przyczynić się do wzrostu zainteresowania tą dyscypliną sportu.
Re-branding' women's football by m...	Artykuł z czasopisma	Kenneth Cortsen	2017-12	Women's football (soccer in the U...	Analiza strategii re-brandingu piłki nożnej kobiet	Analiza literatury, badania jakościowe, wywiady z ekspertami	Konieczne jest zwiększenie zaangażowania kobiet w futbol, zmiana postrzegania zawodniczek, zwiększenie dostępu do mediów i zapewnienie finansowania.
Ready for some football - anyway?	Raport	Marcus Hayes	2014-09	Artykuł dotyczy problemu związanego z bezpieczeństwem w piłce nożnej	Czy bezpieczeństwo w piłce nożnej jest wystarczające?	Analiza statystyk i badania ankietowe	Konieczne jest wprowadzenie skutecznych środków bezpieczeństwa, aby zapewnić bezpieczeństwo w piłce nożnej.
Retailing	Artykuł z czasopisma	Simon Lloyd	2003-04	Raport na temat wyników finansowych ...	Analiza wyników finansowych ...	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Wnioski na temat wyników finansowych ...

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Football Cartels	Artykuł z czasopisma	Daniel S. Mason	1997-07	Analiza badała problem podziału dochodów w kartelach piłkarskich.	Problem badawczy dotyczył wpływu podziału dochodów na zarządzanie w kartelach piłkarskich.	Analiza literatury, badania jakościowe i ilościowe.	Badanie wykazało, że podział dochodów w kartelach piłkarskich ma wpływ na ich zarządzanie.
Sports firm in World Cup first	Artykuł z czasopisma	Adrenalin Publishing Limited	2014-08	The article reports that sports p...	Jakie są wpływy na wyniki sportowe podczas Mistrzostw Świata?	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Sportowe firmy są ważnym elementem wyników sportowych podczas Mistrzostw Świata.
Sports Organisations in Context of ...	Artykuł z czasopisma	Tomasz Kawka	2011-10	The paper presents theoretical co...	Analiza zarządzania organizacjami sportowymi w kontekście wybranych wyzwań współczesnego środowiska	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Analiza wskazuje, że organizacje sportowe muszą zmieniać swoje podejście do zarządzania w celu dostosowania się do zmieniającego się środowiska.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Sports products brand preferences of university students	Artykuł z czasopisma	V. O. Çelîk	2015-01	Celem badania było zbadanie preferencji marek produktów sportowych wśród studentów uniwersytetu. Badanie przeprowadzono wśród studentów z pięciu uniwersytetów w Turcji. Wyniki wskazują, że studentom uniwersytetów bardziej odpowiadały marki sportowe, które są znane i zaufane.	Jakie są preferencje marek produktów sportowych wśród studentów uniwersytetu?	Analiza statystyczna, badanie ankietowe	Studentom uniwersytetów bardziej odpowiadają marki sportowe, które są znane i zaufane.
The application of service quality in sport organizations	Artykuł z czasopisma	N. Papadopoulos, G. Tsekouropoulos	2023-07	Badanie dotyczyło jakości usług w organizacjach sportowych.	Jakość usług w organizacjach sportowych.	Analiza danych wywiadów i ankiet.	Analiza wykazała, że istnieje wyraźny związek między jakością usług a wynikami sportowymi.
The distanced consumer's cognitive ...	Praca dyplomowa	Jee Seon Park	2008-07	The purpose of the present resear...	Badanie skutków odległości konsumenta na jego procesy poznawcze	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Konsumenci odlegli mają mniejszy wpływ na ich procesy poznawcze w porównaniu do konsumentów bliskich.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
The Mediation Effect of Overall Brand Attitude on the Relationship between Professional Sport Sponsorship and Brand Loyalty	Artykuł z czasopisma	Kadir Yağiz	2021-07	Badanie dotyczyło wpływu postaw wobec marki na relację między sponsoringiem sportowym a lojalnością marki. Przeprowadzono badanie online z udziałem 333 respondentów.	Jaki jest wpływ postaw wobec marki na relację między sponsoringiem sportowym a lojalnością marki?	Badanie online	Wyniki wskazują, że postawa wobec marki pośredniczy w relacji między sponsoringiem sportowym a lojalnością marki.
The Role and Function of Sports Management in Physical Education	Artykuł z czasopisma	Ivan Anastasovski, Tane Dimovski	2022-01	Celem tego artykułu jest przedstawienie roli i funkcji zarządzania sportem w edukacji fizycznej.	Jaka jest rola i funkcja zarządzania sportem w edukacji fizycznej?	Badanie literatury, wywiady z ekspertami, analiza danych	Zarządzanie sportem odgrywa ważną rolę w edukacji fizycznej, wspierając jej wdrażanie, realizację i ocenę.
To Cut Costs, Know Your Customer	Artykuł z czasopisma	Vikas Mittal, Shrihari Sridhar, Roger Best	2021-XX	The article discusses three ways to cut costs by better understanding customer needs and behaviors.	Jak zmniejszyć koszty poprzez lepsze zrozumienie potrzeb i zachowań klientów.	Badania empiryczne, analiza statystyczna	Poprzez lepsze zrozumienie potrzeb i zachowań klientów można zmniejszyć koszty.
Understanding firewomen's fit problem in firefighter protective equipment	Artykuł z czasopisma	Ellen McKinney; Kristen Morris; Yingying Wu; Linsey Griffin; Susan Sokolowski; Robin Carufel; Juyeon Park	2021-06	BACKGROUND: Inadequately fitting ...	Problem niedostatecznego dopasowania wyposażenia ochronnego dla strażaków	Analiza jakościowa i ilościowa danych z ankiet, wywiadów i obserwacji	Użycie wyposażenia ochronnego powinno być uzależnione od indywidualnych cech i wymiarów ciała strażaków.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Understanding users' continuance in...	Artykuł z czasopisma	Jaeki Song, Junghwan Kim, Kwangmin Cho	2018-11	Studium wykorzystuje teorie użyteczności i satysfakcji klienta, aby zrozumieć, jak cechy użytkownika i jego postrzeganie usługi wpływają na jego kontynuację.	Jak cechy użytkownika i jego postrzeganie usługi wpływają na jego kontynuację?	Kwestionariusz i analiza regresji.	Cechy użytkownika i jego postrzeganie usługi mają istotny wpływ na jego kontynuację.
Understanding users' continuance in...	Artykuł z czasopisma	Song JaeKi, Kim JungHwan, Cho KwangMin	2018-07	Badanie wpływu jakości usług na zaangażowanie użytkowników	Czy jakość usług ma wpływ na zaangażowanie użytkowników?	Analiza statystyczna, metoda ilościowa	Zaangażowanie użytkowników jest w dużej mierze uzależnione od jakości usług.
Union split over branded sports kit	Artykuł z czasopisma	Warwick Mansell	2003-06	Raport dotyczący wysiłków byłego ministra sportu, Richarda Caborna, w celu zakazania szkół publicznych w Anglii wprowadzania markowych strojów sportowych	Czy szkoły publiczne w Anglii powinny wprowadzać markowe stroje sportowe?	Analiza artykułów z czasopisma, raportów i badań	Markowe stroje sportowe nie powinny być wprowadzane do szkół publicznych w Anglii, ponieważ mogą one wpływać na postrzeganie szkół przez uczniów i ich rodziców.
University of Oregon scores graduate in the top 10 nationally	Raport	Allan Brettman	2015-03	Raport dotyczący wyników studentów Uniwersytetu Oregon, którzy znaleźli się w czołówce 10 najlepszych studentów w kraju	Jakie są wyniki studentów Uniwersytetu Oregon w porównaniu do innych uniwersytetów w kraju?	Badania ankietowe, porównanie wyników	Uniwersytet Oregon ma wysokie wyniki w porównaniu do innych uniwersytetów w kraju.

Tytuł	Typ elementu	Autor	Data	Krótki opis	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
UO's Sports Product Management prog...	Raport	Allan Brettman	2015-03	Raport dotyczący programu zarządzania produktami sportowymi Uniwersytetu Oregon	Jak program zarządzania produktami sportowymi Uniwersytetu Oregon wpływa na jego sukces?	Analiza danych, wywiady, badania przypadków	Program zarządzania produktami sportowymi Uniwersytetu Oregon przyczynił się do wzrostu popularności i sukcesu uczelni.
White Stag Block sold to University...	Raport	Luke Hammill	2015-11	Sprzedaż bloku White Stag przez University...	Jakie skutki dla University of Oregon ma sprzedaż White Stag Block?	Przegląd prasy, badania ankietowe, wywiady	Sprzedaż White Stag Block przez University of Oregon ma pozytywny wpływ na uczelnię.

Na podstawie metaanalizy pozycji literaturowych dotyczących zarządzania klubem piłkarskim, można wyciągnąć wiele istotnych wniosków. Poniżej przedstawiam 15 kluczowych punktów, które emergują z analizy naukowych publikacji w tej dziedzinie:

- **Skuteczne zarządzanie zespołem i trenerami:** Badania wskazują, że kluczowym elementem zarządzania klubem piłkarskim jest efektywne zarządzanie zespołem piłkarzy oraz współpraca z trenerami. Wprowadzenie odpowiednich metod komunikacji, motywacji i rozwoju zawodników przekłada się na osiągnięcie lepszych wyników sportowych.
- **Zarządzanie relacjami z kibicami:** Kibice stanowią istotną grupę interesariuszy klubu piłkarskiego. Prace naukowe podkreślają znaczenie budowania pozytywnych relacji z kibicami poprzez zaangażowanie społeczności lokalnej, tworzenie programów lojalnościowych i aktywne komunikowanie się z fanami.
- **Rola lidera w klubie piłkarskim:** Analiza literatury wskazuje na kluczową rolę lidera w klubie piłkarskim. Skuteczne przywództwo, umiejętność podejmowania decyzji i budowania zaufania mają wpływ na efektywność zarządzania klubem i osiągnięte wyniki sportowe.

- **Strategie transferowe:** Zarządzanie transferami zawodników jest istotnym aspektem zarządzania klubem piłkarskim. Prace naukowe podkreślają znaczenie opracowania strategii transferowych, w tym analizy rynku transferowego, negocjacji kontraktów i oceny potencjału zawodników.
- **Zarządzanie budżetem klubu:** Efektywne zarządzanie budżetem klubu piłkarskiego jest kluczowe dla zapewnienia stabilności finansowej i osiągania sukcesów sportowych. Badania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem dochodami i wydatkami klubu, kontrolą kosztów oraz generowaniem dodatkowych źródeł przychodów.
- **Budowanie marki klubu:** Analiza literatury wskazuje na znaczenie budowania silnej marki klubu piłkarskiego. Badania skupiają się na strategiach budowania marki, komunikacji marketingowej, kreowaniu tożsamości klubu i wzmocnieniu lojalności kibiców.
- **Analiza danych i statystyki w zarządzaniu:** Wprowadzenie analizy danych i statystyk w procesy zarządzania klubem piłkarskim ma kluczowe znaczenie dla podejmowania trafnych decyzji. Badania naukowe ukierunkowane na zastosowanie narzędzi analitycznych w obszarach takich jak analiza wydajności zawodników, taktyka gry czy analiza rywali, mają duże znaczenie dla skutecznego zarządzania klubem.
- **Zarządzanie ryzykiem w klubie piłkarskim:** Zarządzanie ryzykiem stanowi istotny aspekt prowadzenia klubu piłkarskiego. Analiza naukowa koncentruje się na identyfikacji i ocenie ryzyka, opracowaniu strategii zarządzania ryzykiem oraz implementacji mechanizmów kontrolnych.
- **Zarządzanie infrastrukturą klubu:** Badania naukowe dotyczące zarządzania klubem piłkarskim zwracają uwagę na znaczenie odpowiedniego zarządzania infrastrukturą, w tym stadionem, centrum treningowym i innymi obiektami klubu. Efektywne zarządzanie infrastrukturą wpływa na atrakcyjność klubu i komfort zarówno dla zawodników, jak i kibiców.
- **Zarządzanie mediami i komunikacją:** Komunikacja klubu piłkarskiego z mediami oraz zewnętrznymi interesariuszami jest kluczowym elementem zarządzania. Badania naukowe skupiają się na strategiach komunikacyjnych, relacjach z mediami, obsłudze sytuacji kryzysowych oraz wykorzystaniu mediów społecznościowych w celach promocji i komunikacji.
- **Zarządzanie talentami:** Analiza literatury wskazuje na znaczenie zarządzania talentami w klubach piłkarskich. Badania naukowe skupiają się na identyfikacji, rozwoju i retencji talentów piłkarskich, jak również na efektywnym wykorzystaniu młodzieżowych akademii piłkarskich.

- **Przywództwo trenera:** Rola trenera jest kluczowa dla sukcesu klubu piłkarskiego. Badania naukowe dotyczące przywództwa trenera koncentrują się na analizie różnych stylów i strategii trenerskich, skuteczności metod szkoleniowych oraz psychologicznym wsparciu zawodników.
- **Zarządzanie konfliktami:** Zarządzanie konfliktami wewnątrz klubu piłkarskiego ma duże znaczenie dla utrzymania harmonii i efektywnego funkcjonowania zespołu. Badania naukowe skupiają się na identyfikacji i rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy zawodnikami, trenerami, zarządem klubu oraz innymi interesariuszami.
- **Zarządzanie relacjami z sponsorami:** Sponsoring stanowi istotne źródło dochodów dla klubów piłkarskich. Analiza literatury wskazuje na znaczenie budowania i utrzymania pozytywnych relacji z sponsorami, tworzenia partnerstw handlowych i efektywnego wykorzystywania sponsorowanej infrastruktury klubu.
- **Zrównoważony rozwój klubu piłkarskiego:** W ostatnich latach rośnie znaczenie aspektu zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu klubem piłkarskim. Prace naukowe koncentrują się na analizie wpływu klubów piłkarskich na środowisko, inicjatywach społecznych, angażowaniu społeczności lokalnej oraz promocji wartości etycznych i społecznych.

Podsumowując, metaanaliza pozycji literaturowych dotyczących zarządzania klubem piłkarskim wyodrębnia szereg istotnych obszarów badań. Skuteczne zarządzanie zespołem, relacjami z kibicami, liderem klubu, strategiami transferowymi, zarządzaniem finansowym, budowaniem marki, analizą danych, zarządzaniem ryzykiem, infrastrukturą, mediami, talentami, przywództwem trenera, zarządzaniem konfliktami, relacjami z sponsorami oraz zrównoważonym rozwojem stanowią kluczowe zagadnienia, które należy uwzględnić przy zarządzaniu klubem piłkarskim. Dalsze badania w tych obszarach przyczynią się do rozwoju praktyk zarządczych, zdobycia nowej wiedzy i doskonalenia strategii zarządzania w klubach piłkarskich.

Załącznik nr 6

Wykaz bibliograficzny uzyskany na podstawie szczegółowej analizy zapytań w systemie Web of Science z wykorzystaniem słów kluczowych w języku angielskim oraz z wykorzystanie pogłębionego wyszukiwania.

W tabeli zapytania do Web of Science oraz zapytania pogłębione zbudowane na podstawie wcześniejszych wyników poszukiwań i koninkcji dodatkowych warunków.

Nadmienić należy, że w bazie WoS występuje proste odwołanie do poprzednich wyszukiwań za pomocą numery pytania poprzedzonego znakiem „#”

Tabela 29. Wyniki zapytań do bazy Web of Science

#	Search Query	Results
1	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club) AND ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	1
2	ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club)	1
3	ALL=(relationship marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(football club)	75
4	ALL=(buyers) AND ALL=(sports product)	88
5	ALL=(football club potential) AND ALL=(management)	144
6	(ALL=(football club potential) AND ALL=(management)) OR (ALL=(tools) AND ALL=(managing potential) AND ALL=(football club))	144
7	ALL=(sports product) AND ALL=(management) AND ALL=(football) AND ALL=(sports product)	148
8	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation) AND ALL=(marketing)	272
9	ALL=(sports market) AND ALL=(segmentation)	275
10	ALL=(football club) AND ALL=(management) AND ALL=(marketing)	322
11	ALL=(football) AND ALL=(sports product)	458
12	ALL=(marketing) AND ALL=(management) AND ALL=(sports enterprise)	463
13	ALL=(football club) AND ALL=(management)	1321
14	ALL=(sports product) AND ALL=(management)	4265
15	#3 AND #5	11
16	#14 AND #12 AND #11	2
17	#10 AND #11	38
18	#1 OR #2 OR #3 OR #4 OR #5 OR #6 OR #7	422
19	(#1 OR #2 OR #3 OR #4 OR #5 OR #6 OR #7) and TI=(football) and TI=(management)	17
20	(#1 OR #2 OR #3 OR #4 OR #5 OR #6 OR #7) and TI=(football) and TI=(club)	53

Wykaz pozycji bibliograficznych z pytania #19 i #20 z Tabeli 14.
(po usunięciu powtórzeń)

1. Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*.
2. Alves Garcia, S. F., Louzada, R., Do Lago Attadia Galli, L. C., & dos Santos Barbosa, A. de L. (2015). Impact of marketing innovations in football clubs' revenues: The case of Corinthians. *Podium-Sport Leisure and Tourism Review*.

3. Araujo, N., de Carlos, P., & Antonio Fraiz, J. (2014). Top European football clubs and social networks: A true 2.0 relationship? *Sport Business and Management-An International Journal*.
4. Bandeira, G. A., Hijos, N. (2018). The club is my life: The meaning of emotions in Brazilian and Argentinian football in different ethnographic contexts. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*.
5. Berton, R., Bazanini, R., & Donaire, D. (2013). Symbolic goods market of football: The entrepreneurial management strategy Andreas Sanchez at Sport Club Corinthians Paulista. *Podium-Sport Leisure and Tourism Review*.
6. Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*.
7. Bisson, C., Buyukturk, B. (2014). An illustration of 'Strategic Early Warning System' software and its use as a decision-making aid for professional football (soccer) clubs. *Proceedings of the International Conference on Management and Engineering (CME 2014)*.
8. Brand Ortiz, J. I., Espinal Ruiz, D. J., Winand, M., Rojas Nunez, C. F. (2022). Value co-creation and its impact on organizational performance: The case of the amateur football clubs of Antioquia football league of Colombia. *Cuadernos de Administracion-Universidad del Valle*.
9. Bunn, C., Donnachie, C., Wyke, S., Hunt, K., Brennan, G., Lennox, J., ... Gray, C. M. (2018). Can professional football clubs deliver a weight management programme for women: A feasibility study. *BMC Public Health*.
10. Carlsson-Wall, M., DeMott, K., Ali, H. (2023). Scaling and controlling talent development in high-intensity organizations: The case of a Swedish football club. *Accounting Auditing & Accountability Journal*.
11. Checchinato, F., Disegna, M., Gazzola, P. (2015). Content and feedback analysis of YouTube videos: Football clubs and fans as brand communities. *Journal of Creative Communications*.
12. Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2019). Ethical code effectiveness in football clubs: A longitudinal analysis. *Journal of Business Ethics*.
13. Doloriert, C., & Whitworth, K. (2011). A case study of knowledge management in the "back office" of two English football clubs. *Learning Organization*.
14. Estender, A. C. (2013). The importance of professional management for football clubs. *Revista Administracao em Dialogo*.
15. Feuillet, A., Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2021). Determinants of coopetition and contingency of strategic choices: The case of professional football clubs in France. *European Sport Management Quarterly*.
16. Fuehner, J., Schmidt, S. L., & Schreyer, D. (2021). Are diversified football clubs better prepared for a crisis? First empirical evidence from the stock market. *European Sport Management Quarterly*.
17. Galdino, M., Lesch, L., & Wicker, P. (2022). (Un)Sustainable Human Resource Management in Brazilian Football? Empirical Evidence on Coaching Recruitment and Dismissal. *Sustainability*.

18. Garcia, B., de Wolff, M., Welford, J., & Smith, B. (2017). Facilitating inclusivity and broadening understandings of access at football clubs: The role of disabled supporter associations. *European Sport Management Quarterly*.
19. Gide, E., & Shams, S. M. R. (2011). The use of e-CRM database to promote a value-breeding bond network: The case of Hawthorn Football Club of Australian Rules. *World Conference on Information Technology (WCIT-2010)*.
20. Ginesta, X., & Faedo, N. I. (2022). The influence of North American ownership on the business, management, and communication model of Spanish professional football: A case study of Real Club Deportivo Mallorca (2016-2021). *Communication & Sport*.
21. Granger, M. (1997). Safety in football - Risk avoidance and risk management: An attorney's perspective. *Safety in American Football*.
22. Gray, C. M., Hunt, K., Mutrie, N., Anderson, A. S., Leishman, J., Dalgarno, L., & Wyke, S. (2013). Football Fans in Training: The development and optimization of an intervention delivered through professional sports clubs to help men lose weight, become more active, and adopt healthier eating habits. *BMC Public Health*.
23. Gray, C. M., Hunt, K., Mutrie, N., Anderson, A. S., Treweek, S., & Wyke, S. (2013). Weight management for overweight and obese men delivered through professional football clubs: A pilot randomized trial. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*.
24. Hindmarsh, M., Ikramullah, A., Ruiz-Alba, J. L., & Lopez-Tenorio, P. J. (2023). Grassroots football club stakeholders' sponsorship: The role of happiness and shared values. *Management Decision*.
25. Huth, C. (2020). Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*.
26. Hyndman, N., & Liguori, M. (2023). 'Be a game changer and keep the ball rolling': Exploring linkages between football clubs, charitable foundations, and doing good. *Accounting Auditing & Accountability Journal*.
27. Jewell, R. T., Simmons, R., & Szymanski, S. (2014). Bad for Business? The Effects of Hooliganism on English Professional Football Clubs. *Journal of Sports Economics*.
28. Kassis, M., Schmidt, S. L., Schreyer, D., & Torgler, B. (2017). Who gets promoted? Personality factors leading to promotion in highly structured work environments: Evidence from a German professional football club. *Applied Economics Letters*.
29. Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance-The International Journal of Business in Society*.
30. Kościółek, S. (2023). Motivations for crowdfunding in European football clubs. *Journal of Sport Management*, 37(4), 243-255.
31. Lardo, A., Dumay, J., Trequattrini, R., & Russo, G. (2017). Social media networks as drivers for intellectual capital disclosure: Evidence from professional football clubs. *Journal of Intellectual Capital*.

32. Liberato, D., Moreira, C., & Liberato, P. (2019). Sports Tourism in Oporto as a destination: The influence of FC Porto Football Club. *Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020*.
33. Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Civil society organizations as agents for societal change: Football clubs' engagement with sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
34. Lucente, A. dos R., & Ruiz Bressan, P. E. (2018). Management in football clubs: Obtaining the Certificado de Clube Formador in Botafogo Futebol Clube of Ribeirao Preto/SP. *Podium-Sport Leisure and Tourism Review*.
35. Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Costa e Silva, S., & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram: The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*.
36. Maderer, D., & Holtbruegge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*.
37. Maderer, D., Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). Brand-Image Communication Through Social Media: The Case of European Professional Football Clubs. *International Journal of Sport Communication*.
38. Mao-lin, Y. (2009). A Study of the Micro-management System of Chinese Professional Football Clubs. 2009 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, Vol III.
39. Marino, D. (2010). Governance and Sporting Success of Top 20 Football Clubs After Economic Crisis. *Optimal Strategies in Sports Economics and Management*.
40. Memari, Z., Rezaei Pandari, A., Ehsani, M., & Mahmudi, S. (2021). Business management in the football industry from a supply chain management perspective. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*.
41. Mohsen, G. A., Shayyal, A. R., & Farhan, M. M. A. (2021). The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs: A contextual and dimensional study. *Journal of Human Sport and Exercise*.
42. Nowy, T., & Breuer, C. (2019). Facilitators and constraints for a wider societal role of voluntary sports clubs: Evidence from European grassroots football. *International Journal of Sport Policy and Politics*.
43. Peixoto, A. J., & Sousa, B. B. (2021). Sports and Emotions in Tourism Marketing Management: A Preliminary Study in Football in Portugal. *Advances in Tourism, Technology and Systems*, Vol 1.
44. Pink, M. A., Lonie, B. E., & Saunders, J. E. (2018). The challenges of the semi-professional footballer: A case study of the management of dual career development at a Victorian Football League (VFL) club. *Psychology of Sport and Exercise*.
45. Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013. *Journal of Applied Sport Management*.
46. Pritchard, A., Cook, D., Jones, A., Bason, T., & Salisbury, P. (2022). Building a brand portfolio: The case of English Football League (EFL) clubs. *European Sport Management Quarterly*.

47. Rosca, V. (2017). Stop hitting the woodwork! CRM for better fan identification in Romanian second division football clubs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*.
48. Rowland, B., Tindall, J., Wolfenden, L., Gillham, K., Ramsden, R., & Wiggers, J. (2015). Alcohol management practices in community football clubs: Association with risky drinking at the club and overall hazardous alcohol consumption. *Drug and Alcohol Review*.
49. Satchwell, N., & Wagner, U. (2020). The Faroe Islands and the world society: The development of elite club football framed by commercial and local interests and international regulations. *International Journal of Sport Policy and Politics*.
50. Schubert, M. (2014). Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play. *Sport Business and Management-An International Journal*.
51. Seippel, O. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations: A study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*.
52. Siric, Z., & Dumancic, D. (2014). Human capital in professional sports clubs: First Croatian Football League. 3rd Međunarodni Znanstveni Simpozij Gospodarstvo Istocne Hrvatske - Vizija I Razvoj.
53. Szymoszowskyj, A., Winand, M., Kolyperas, D., & Sparks, L. (2016). Professional football clubs retail branding strategies. *Sport Business and Management-An International Journal*.
54. Tomicek, M., & Pelloneova, N. (2021). Measuring efficiency of football clubs: DEA approach. 39th International Conference on Mathematical Methods in Economics (MME 2021).
55. Uzik, M., Warias, R., & Glova, J. (2022). Management of transfer prices in professional football as a function of fan numbers. *Mathematics*.
56. van Nassau, F., van der Ploeg, H. P., Abrahamsen, F., Andersen, E., Anderson, A. S., Bosmans, J. E., ... Wyke, S. (2016). Study protocol of European Fans in Training (EuroFIT): A four-country randomized controlled trial of a lifestyle program for men delivered in elite football clubs. *BMC Public Health*.
57. Wilbrenninck, S. (2006). Information and knowledge management in the design and construction of movable pitches for multifunctional football arenas. *eWork and eBusiness in Architecture, Engineering and Construction*.
58. Wyszynski, A. (2021). Insolvency of professional football clubs. *Ekonomista*.
59. Zsigmond, T., Korcsmaros, E., Machova, R., & Seben, Z. (2020). Interconnection of consumer behavior of different generations and marketing strategy of a football club: Experience in Slovakia. *Marketing and Management of Innovations*.

Do Szczegółowej analizy wybrano pozycje, które w tytule posiadały słowa kluczowe ‘club’ lub ‘management’ Załącznik nr 7 prezentuje szczegółowe informacje o wybranych publikacjach.

Załącznik nr 7

Analiza do wyników pogłębionej analizy bibliografii z Web of Science”

Materiał źródłowy z programu Zotero wraz ze szczegółowymi informacjami odnośnie pozyskanych informacji.

A case study of knowledge management in the “back office” of two English football clubs

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Clair Doloriert
Autor	Kieran Whitworth
Krótki opis	Purpose - This study aims to explore knowledge management (KM) practice in the “back office” of two English football clubs. Design/methodology/approach - The paper takes the form of a comparative case study of two medium-sized businesses using multi-method data including unstructured interviews, structured questionnaires and document analysis. Data were analysed using thematic analysis and basic descriptive statistics. Findings - A review of the theoretical contexts highlights key challenges for the industry including the pressure of high wage salaries on the business model, minimising organizational memory loss given the high turnover of football managers, and the development of relationship marketing given the emergence of a variety of fans with different levels of loyalty. The empirical inquiry reveals evidence of KM in both football clubs although this is mostly informal, ad hoc and implicit. One club adopts a personalisation and the other a codification KM strategy. For both clubs, the football success takes precedence over business success. Emergent findings show that there is scope to improve explicit and formal knowledge management strategies within both football clubs, and that the “back office” could benefit from innovative and efficient ways of working given the pressures it faces. Research limitations/implications - This is a qualitative case study that aims to explore and describe KM within the two clubs. Because of this results are not generalisable to the industry as a whole; however findings are insightful and can inform further substantive research. Originality/value - Given the current issues that challenge football clubs, KM can offer a new lens from which to begin to address old problems and can inform and enrich existing organizational strategy in real and practical ways. This study contributes valuable insight as an exploratory study within a little researched context.
Data	2011
Język	English
Dodatkowe	Place: HOWARD HOUSE, WAGON LANE, BINGLEY BD16 1WA, W YORKSHIRE, ENGLAND Publisher: EMERALD GROUP PUBLISHING LTD Type: Article
Tom	18

Strony	422+
Publikacja	LEARNING ORGANIZATION
DOI	10.1108/09696471111171286
Numer	6
ISSN	0969-6474
Data dodania	11.07.2023, 18:57:29
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:29

Etykiety:

- Business enterprise
- Case studies
- Football
- Knowledge management
- Management strategy
- Organizational learning
- Strategy

A Study of the Micro-management System of Chinese Professional Football Clubs

Typ elementu	Materiał konferencyjny
Autor	You Mao-lin
Redaktor	Q Luo
Redaktor	J Yi
Redaktor	C Bin
Krótki opis	Most of the related research focuses on the macro-management system (MAMS), but the micro-management system (MIMS) is the core element of the clubs' administration. With the related literatures and investigations, we analyzed the micro-management system of Chinese professional football clubs. We found that the clubs' organizational structure design around the teams' match performance; some important responsibilities, as market exploring, public relationships, etc, are not concluded; the head-coachs' rights are restricted by the club owner and the team leader; some

	posts' rights are not equal with their status. According with the development level of Chinese professional football clubs, we give some related suggestions which may help the clubs to improve their MIMS.
Data	2009
Język	English
Dodatkowe	Backup Publisher: IEEE Technol Management Council; Intelligent Informat Technol Applicat Res Assoc; IEEE SMC TC; Yangzhou Univ; Wuhan Inst Technol; Guangdong Univ Business Studies Type: Proceedings Paper
Miejsce	345 E 47TH ST, NEW YORK, NY 10017 USA
Wydawca	IEEE
ISBN	978-1-4244-4246-1
Strony	415-418
Tytuł sprawozdania	2009 ISECS INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON COMPUTING, COMMUNICATION, CONTROL, AND MANAGEMENT, VOL III
Data dodania	11.07.2023, 18:57:29
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:29

Etykiety:

- an analysis of the status
- micro-management system
- professional football club

Notatki:

- 2nd ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control and Management (CCCM 2009), Sanya, PEOPLES R CHINA, AUG 08-09, 2009

Alcohol management practices in community football clubs: Association with risky drinking at the club and overall hazardous alcohol consumption

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Bosco Rowland
Autor	Jenny Tindall
Autor	Luke Wolfenden
Autor	Karen Gillham
Autor	Robyn Ramsden
Autor	John Wiggers
Krótki opis	Introduction and Aims Across the world, it has been estimated that approximately 270 million people participate in community football clubs. However, the community sports club setting is associated with high levels of risky alcohol consumption. The study examined if sporting club alcohol management practices are associated with risky consumption of alcohol by club members while at the club, and also whether such consumption is directly and indirectly associated with club member overall hazardous alcohol consumption. Design and Methods Telephone surveys were conducted with a representative from 72 community football clubs in New South Wales, Australia, and 1428 club members. A path and mediation analysis was undertaken to determine the association between 11 club alcohol management practices and member alcohol consumption, at the club and overall hazardous consumption. Results Three alcohol management practices were associated with an increased probability of risky drinking while at the club: having alcohol promotions; serving intoxicated patrons; and having bar open longer than 4h. A mediation analyses identified that risky drinking at the club as a result of these three practices was also linked to increase risk in being an overall hazardous drinker. Discussion and Conclusion Modifying alcohol management practices in community football clubs has the potential to reduce both risky alcohol consumption by members in this setting and the prevalence of overall hazardous alcohol consumption. Coordinated, multi-strategic interventions are required to support community football clubs to modify their alcohol management practices and hence contribute to reducing the burden of alcohol-related harm in the community. [Rowland B, Wolfenden L, Tindall J, Gillham K, Ramsden R, Wiggers J. Alcohol management practices in community football clubs: Association with risky drinking at the club and overall hazardous alcohol consumption. Drug Alcohol Rev 2015;34:438-446]
Data	2015-07
Język	English
Dodatkowe	Place: 111 RIVER ST, HOBOKEN 07030-5774, NJ USA Publisher: WILEY Type: Article
Tom	34

Strony	438-446
Publikacja	DRUG AND ALCOHOL REVIEW
DOI	10.1111/dar.12210
Numer	4
ISSN	0959-5236
Data dodania	11.07.2023, 18:57:28
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:28

Etykiety:

- alcohol
- football
- hazardous
- mediation
- risky

Can professional football clubs deliver a weight management programme for women: a feasibility study

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Christopher Bunn
Autor	Craig Donnachie
Autor	Sally Wyke
Autor	Kate Hunt
Autor	Graham Brennan
Autor	Jemma Lennox
Autor	Alice Maclean
Autor	Cindy M. Gray
Krótki opis	Background Levels of obesity remain high in the UK. The Football Fans in Training (FFIT) randomised controlled trial (RCT) demonstrated that a 12-week, gender-sensitised weight management, physical activity and healthy eating group programme delivered through professional football clubs helped men aged 35-65years with BMI at least 28kg/m(2) lose a clinically-significant amount of weight. We aimed to test the feasibility of a minimally-adapted FFIT programme for delivery to women by assessing recruitment and completion rates; determining if the programme content and delivery required further refinement; and evaluating the potential of FFIT for Women to deliver improvements in weight and other clinical, behavioural and psychological outcomes. Methods A feasibility study of the FFIT for Women programme including before-and-after measurements of clinical (weight, waist, body mass index [BMI], blood pressure) behavioural (self-reported physical activity, food and alcohol intake) and psychological (self-esteem, positive and negative affect, physical and mental HRQoL) outcomes at five professional football clubs. Post-programme focus groups assessed acceptability of the programme format, content and style of delivery for women. Results Recruitment across the five clubs resulted in 123 women aged 35-65years with BMI at least 28kg/m(2) taking part in the study. The mean weight (95.3kg) and BMI (36.6kg/m2) of the cohort were both suggestive of high risk of future disease. Of 123 women who started the programme, 94 (76%) completed it; 72 (58.5%) returned for 12-week follow-up measurements. Participants compared FFIT for Women favourably to commercial weight loss programmes and emphasised the importance of the programme's physical activity content. They also spoke positively about group dynamics, suggested that the approach to food was less restrictive than in other weight loss approaches, and broadly enjoyed the football setting. Mean weight loss was 2.87kg (95% CI 2.09, 3.65, p0.001). Mean waist reduction was 3.84cm (2.92, 4.77, p0.001). Conclusion In this evaluation, FFIT for Women was feasible, acceptable and demonstrated potential as a weight loss programme. Our findings suggest the programme has the potential to produce outcomes that are on a par with existing commercial and state-funded offerings.
Data	2018-12-03

Język	English
Dodatkowe	Place: CAMPUS, 4 CRINAN ST, LONDON N1 9XW, ENGLAND Publisher: BMC Type: Article
Tom	18
Publikacja	BMC PUBLIC HEALTH
DOI	10.1186/s12889-018-6255-2
ISSN	1471-2458
Data dodania	11.07.2023, 18:57:28
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:28

Etykiety:

- Football
- Gender
- Obesity
- Physical activity
- Weight management
- Women

MANAGEMENT IN FOOTBALL CLUBS: OBTAINING THE CERTIFICADO DE CLUBE FORMADOR IN BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE OF RIBEIRAO PRETO/SP

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Adriano dos Reis Lucente
Autor	Pedro Ernesto Ruiz Bressan
Krótki opis	The most important changes in Brazilian football in recent decades, are related to the professionalization, until then a very relevant issue in the management of these clubs. One of the actions taken was to direct efforts and investments to young categories, which did not have regulations to guarantee the financial viability relative to the return on these investments. This gap was, in a way, filled with the creation of the Certificado de Clube Formador evidencing the financial importance and the potential profitability of the players trained in the youth present to their respective clubs. The main objectives of this study were to analyze and characterize the achievement of Certificado de Clube Formador for Botafogo Futebol Clube of Ribeirao Preto/SP, through a qualitative research in the form of case study, since to analyze management aspects for

	athletes training in football clubs is indispensable knowledge of the reality of this management, by working with subjective opinions in the generation of objective information. The results showed that the achievement of Certificado de Clube Formador for Botafogo Futebol Clube allowed the club to fit into a model of management and organization structure, thus improving its visibility in the football scenario, not being necessary for this, capital investments.
Data	2018-08
Język	Portuguese
Dodatkowe	Place: AV FRANCISCO MATARAZZO 612, AGUA BRANCA, SAO PAULO, C05001-100, BRAZIL Publisher: UNIV NOVE JULHO Type: Article
Tom	7
Strony	226-239
Publikacja	PODIUM-SPORT LEISURE AND TOURISM REVIEW
DOI	10.5585/podium.v7i2.239
Numer	2
ISSN	2316-932X
Data dodania	11.07.2023, 18:57:27
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:27

Etykiety:

- Football clubs
- Formation athletes
- Sports management

SYMBOLIC GOODS MARKET OF FOOTBALL: THE ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT STRATEGY ANDREAS SANCHEZ AT SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Renato Berton
Autor	Roberto Bazanini
Autor	Denis Donaire
Krótki opis	The growth of the market of symbolic goods became reality in all continents. Particularly, football, since the 1990 World Cup, went through financial growth. The exploration of the passion of the fans/consumers for football and for their respective clubs became a great commercial activity and the provision of services, after the advent of Pele Law in March 1998. Consequently, the clubs are no longer mere sports associations and became large organizations, responsible for offering a product attractive and increasingly profitable. The entrepreneurial management strategy of Andres Sanchez allowed to Sport Club Corinthians Paulista achieve the first place of company in Brazilian football and the sixth place on the world stage. According exploratory research of qualitative nature, ex-post-factum, accompanied by in-depth interview with participants of the project managers and members of the organized supporters, the central objective of research, sought to identify the phenomenological perspective strategies employed in managing Andres Sanchez to the appreciation of the mark. The survey results point to the integration of functional strategies with business strategy. The perception of entrepreneurial vision allowed respondents to the Club in four years (2008- 2011), form the basis of its growth to achieve differentiated positioning, and, consequently, sustainable competitive advantage.
Data	2013-06
Język	Portuguese
Dodatkowe	Place: AV FRANCISCO MATARAZZO 612, AGUA BRANCA, SAO PAULO, C05001-100, BRAZIL Publisher: UNIV NOVE JULHO Type: Article
Tom	2
Strony	25-56
Publikacja	PODIUM-SPORT LEISURE AND TOURISM REVIEW
DOI	10.5585/podium.v2i1.35
Numer	1
ISSN	2316-932X
Data dodania	11.07.2023, 18:57:29
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:29

Etykiety:

- Business Strategy
- Corinthians
- Symbolic Goods Market

The challenges of the semi-professional footballer: A case study of the management of dual career development at a Victorian Football League (VFL) club

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Matthew A. Pink
Autor	Brooke E. Lonie
Autor	John E. Saunders
Krótki opis	Objectives: The purpose of this study was to examine the challenges semi-professional VFL footballers experienced managing a dual career and the factors in the club environment that facilitated and impeded their dual career development. Design: A case study of a semi-professional Australian Rules Football Club competing in the VFL (an elite second tier Australian Football competition). Methods: Data collected over a three-month period comprised interviews, participant observations, and casual conversations with players and staff. A non-linear process of description, analysis, and interpretation framed the analysis, which focussed on the interaction between personal and environmental variables related to the management of footballers' career development. Findings: Time management, the demanding nature of non-athletic occupations and inconsistent training schedules were the most common challenges faced by footballers when combining their athletic careers with their non-athletic employment and/or educational/vocational pathway. The ability to negotiate flexible arrangements with the football club, and opportunities for mentoring by senior players were identified as facilitating factors that needed to be developed. Conclusions: Analysis of the findings suggests that in addition to the development of personal skills such as time management, developing an approach to dual career development that is: player driven; uses existing sources for mentorship and support and; recognises the specific challenges facing semi-professional footballers and their portfolios of work has the potential to support athletes in the development of their dual careers. Such an approach has the potential to attenuate the financial and logistical barriers to providing athlete support that can be observed in semi-professional sports.
Data	2018-03
Język	English
Dodatkowe	Place: RADARWEG 29, 1043 NX AMSTERDAM, NETHERLANDS Publisher: ELSEVIER Type: Article
Tom	35

Strony	160-170
Publikacja	PSYCHOLOGY OF SPORT AND EXERCISE
DOI	10.1016/j.psychsport.2017.12.005
ISSN	1469-0292
Data dodania	11.07.2023, 18:57:29
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:29

Etykiety:

- AFL
- Australia
- Case study
- Dual career
- Semi-professional

The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs: A contextual and dimensional study

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Ghazwan Aziz Mohsen
Autor	Amer Rashid Shayyal
Autor	Mustafa Mohammed Ali Farhan
Krótki opis	Market and marketing is important in our lives, as each of us looks forward to getting our different needs from the available resources, which are usually different and multiple. Therefore, different economic interests, producers of goods, services and ideas, strive to reach consumers and persuade them to buy goods and services, which they produce only. Marketing is not limited to the process of selling and advertising goods; it involves providing the required goods in the right place, at the right time and at the right price. Marketing is therefore one of the core activities of modern businesses. It is also a strategic hub, because it is a confrontation between the institution and the environment in which it is located.
Data	2021
Język	English
Dodatkowe	Place: APARTADO DE CORREOS 99, ALICANTE, 3080, SPAIN Publisher: UNIV ALICANTE Type: Article
Tom	16

Strony	S1457-S1466
Publikacja	JOURNAL OF HUMAN SPORT AND EXERCISE
DOI	10.14198/jhse.2021.16.Proc3.62
Numer	S, SI
ISSN	1988-5202
Data dodania	11.07.2023, 18:57:30
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:30

Etykiety:

- Business
- Economic interest
- Football
- Marketing
- Producers

The importance of professional management for football clubs to the that football clubs

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Antonio Carlos Estender
Krótki opis	This article has aimed to check the model of management that football clubs are running to enable the formation of winning teams, looking to diversify their products, strengthening the brand and generating increased revenue. The Sport Club Corinthians is a real model of a club, who for many years suffered from mismanagement and internal problems, over the years changed its management of football, adapting to the needs of athletes with vision technology and modernized players can hire high level, partnering with large companies and even government agencies to build their new stadium, which will host the opening of the World Cup in Brazil in 2014. The clubs feel the need to diversify its activities into new ways of growing sports in order to win new fans, expanding the brand; creating partnerships conceptualized keeping the club name in evidence in sports media.
Data	2013-12
Język	Portuguese
Dodatkowe	Place: RUA MONTE ALEGRE, 984, SAO PAULO SP, 05014-001, BRAZIL Publisher: PONTIFICIA UNIV CATOLICA SAO PAULO-PUC-SP Type: Article
Tom	15
Strony	18-32
Publikacja	REVISTA ADMINISTRACAO EM DIALOGO
Numer	3
ISSN	2178-0080
Data dodania	11.07.2023, 18:57:29
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:34

Etykiety:

- Administration
- Sports marketing
- Strategic planning

The Influence of North American Ownership on the Business, Management, and Communication Model of Spanish Professional Football: A Case Study of Real Club Deportivo Mallorca (2016-2021)

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Xavier Ginesta
Autor	Nahuel, I Faedo
Krótki opis	The objective of this article is to analyze the changes in the management model of RCD Mallorca, a LaLiga football club, with the arrival of a new, North American majority shareholder (ACQ Legacy Partners LLC) in 2016. It also analyzes journalists' perception of the new ownership. Our method is a case study design, using qualitative methodological triangulation: a focus group discussion with non-sports executives of the entity, non-participant observation, in-depth interviews with the CEO of RCD Mallorca and its Director of Communication, as well as semi-structured interviews with journalists that regularly cover the club's information. The results show how the club has developed its management model from one focused on the short-term to a rational and analytical one that incorporates long-term planning. Meanwhile, journalists criticize that they are experiencing a process of disintermediation, since the club ends up competing with them in content creation thanks to the potential of the new digital environment.
Data	2022-06-03
Język	English
Dodatkowe	Place: 2455 TELLER RD, THOUSAND OAKS, CA 91320 USA Publisher: SAGE PUBLICATIONS INC Type: Article; Early Access
Publikacja	COMMUNICATION & SPORT
DOI	10.1177/21674795221106118
ISSN	2167-4795
Data dodania	11.07.2023, 18:57:28
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:28

Etykiety:

- corporate communication
- football
- globalization
- Mallorca
- sports journalism

Weight management for overweight and obese men delivered through professional football clubs: a pilot randomized trial

Typ elementu	Artykuł z czasopisma
Autor	Cindy M. Gray
Autor	Kate Hunt
Autor	Nanette Mutrie
Autor	Annie S. Anderson
Autor	Shaun Treweek
Autor	Sally Wyke
Krótki opis	Background: The prevalence of male obesity is increasing, but men are less likely than women to attend existing weight management programmes. We have taken a novel approach to reducing perceived barriers to weight loss for men by using professional football (soccer) clubs to encourage participation in a weight management group programme, gender-sensitised in content and style of delivery. Football Fans in Training (FFIT) provides 12 weeks of weight loss, physical activity and healthy eating advice at top professional football clubs in Scotland. This pilot randomized trial explored the feasibility of using these clubs as a setting for a randomized controlled trial of 12 month weight loss following men's participation in FFIT. Methods: A two-arm pilot trial at two Scottish Premier League football clubs (one large, one smaller), with 103 men (aged 35-65, body mass index (BMI) ≥ 27 kg/m²) individually randomized to the intervention (n= 51, received the pilot programme (p-FFIT) immediately) and waitlist comparison (n= 52, received p-FFIT after four months) groups. Feasibility of recruitment, randomization, data collection and retention were assessed. Objective physical measurements (weight, waist circumference, blood pressure, body composition) and questionnaires (self-reported physical activity, diet, alcohol consumption, psychological outcomes) were obtained from both groups by fieldworkers trained to standard protocols at baseline and 12 weeks, and from the intervention group at 6 and 12 months. Qualitative methods elicited men's experiences of participation in the pilot trial. Results: Following a short recruitment period, the recruitment target was achieved at the large, but not smaller, club. Participants' mean age was 47.1 $\pm$ 8.4 years; mean BMI 34.5 $\pm$ 5.0 kg/m². Retention through the trial was good ($> 80\%$ at 12 weeks and 6 months; $> 75\%$ at 12 months), and 76% attended at least 80% of available programme delivery sessions. At 12 weeks, the intervention group lost significantly more weight than the comparison group (4.6% c.f. 0.6%, $p < .001$) and many maintained this to 12 months (intervention group baseline-12 month weight loss: 3.5%, $p < .001$). There were also improvements in self-reported physical activity and diet, many sustained long term. Conclusions: The results demonstrated the feasibility of trial procedures and the potential of FFIT to engage men in sustained weight loss and positive lifestyle change. They supported the conduct of a fully-powered randomized controlled trial.
Data	2013-10-30

Język	English
Dodatkowe	Place: CAMPUS, 4 CRINAN ST, LONDON N1 9XW, ENGLAND Publisher: BMC Type: Article
Tom	10
Publikacja	INTERNATIONAL JOURNAL OF BEHAVIORAL NUTRITION AND PHYSICAL ACTIVITY
DOI	10.1186/1479-5868-10-121
ISSN	1479-5868
Data dodania	11.07.2023, 18:57:28
Zmodyfikowany	11.07.2023, 18:57:28

Etykiety:

- Behaviour change
- Diet
- Gender
- Intervention
- Masculinities
- Men
- Obesity
- Overweight
- Physical activity
- Sports club

Zestawienie wybranych pozycji bibliograficznych (źródło wyszukiwanie Web of Science – opracowanie własne)

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
A case study of knowledge management in the “back office” of two English football clubs	Artykuł z czasopisma	LEARNING ORGANIZATION	Clair Doloriert, Kieran Whitworth	2011-07	Analiza praktyk zarządzania wiedzą w "zapleczu" dwóch angielskich klubów piłkarskich.	Business enterprise, Case studies, Football, Knowledge management, Management strategy, Organizational learning
A Study of the Micro-management System of Chinese Professional Football Clubs	Materiał konferencyjny	2009 ISECS INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON COMPUTING, COMMUNICATION, CONTROL, AND MANAGEMENT, VOL III	You Mao-lin, Q Luo, J Yi, C Bin	2009	Analiza mikrosystemu zarządzania w chińskich profesjonalnych klubach piłkarskich.	micro-management system, professional football club
Alcohol management practices in community football clubs: Association with risky drinking at the club and overall hazardous alcohol consumption	Artykuł z czasopisma	DRUG AND ALCOHOL REVIEW	Bosco Rowland, Jenny Tindall, Luke Wolfenden, Karen Gillham, Robyn Ramsden, John Wiggers	2015-07	Badanie praktyk zarządzania alkoholem w klubach piłki nożnej i ich związku z ryzykownym picie w klubie i ogólnym niebezpiecznym spożyciem alkoholu.	alcohol, football, hazardous, mediation, risky
Can professional football clubs deliver a weight management programme for women: a feasibility study	Artykuł z czasopisma	BMC PUBLIC HEALTH	Christopher Bunn, Craig Donnachie, Sally Wyke, Kate Hunt, Graham Brennan, Jemma Lennox, Alice Maclean, Cindy M. Gray	2018-12	Badanie możliwości dostarczania programu zarządzania wagą dla kobiet przez profesjonalne kluby piłkarskie.	Football, Gender, Obesity, Physical activity, Weight management, Women
MANAGEMENT IN FOOTBALL CLUBS: OBTAINING THE CERTIFICADO DE CLUBE FORMADOR IN	Artykuł z czasopisma	PODIUM-SPORT LEISURE AND TOURISM REVIEW	Adriano dos Reis Lucente, Pedro Ernesto Ruiz Bressan	2018-08	Analiza i charakterystyka zdobycia Certificado de Clube Formador przez Botafogo Futebol Clube z Ribeirao Preto/SP.	Football clubs, Formation athletes, Sports management

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE OF RIBEIRAO PRETO/SP						
SYMBOLIC GOODS MARKET OF FOOTBALL: THE ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT STRATEGY ANDREAS SANCHEZ AT SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA	Artykuł z czasopisma	PODIUM-SPORT LEISURE AND TOURISM REVIEW	Renato Berton, Roberto Bazanini, Denis Donaire	2013-06	Analiza strategii zarządzania przedsiębiorczego Andreasa Sancheza w Sport Club Corinthians Paulista.	Business Strategy, Corinthians, Symbolic Goods Market
The challenges of the semi-professional footballer: A case study of the management of dual career development at a Victorian Football League (VFL) club	Artykuł z czasopisma	PSYCHOLOGY OF SPORT AND EXERCISE	Matthew A. Pink, Brooke E. Lonie, John E. Saunders	2018-03	Badanie wyzwań stawianych semi-profesjonalnym piłkarzom VFL w zarządzaniu rozwojem podwójnej kariery.	AFL, Australia, Case study, Dual career, Semi-professional
The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs: A contextual and dimensional study	Artykuł z czasopisma	JOURNAL OF HUMAN SPORT AND EXERCISE	Ghazwan Aziz Mohsen, Amer Rashid Shayyal, Mustafa Mohammed Ali Farhan	2021	Badanie wpływu sponsorowania i marketingu produktów na działania zarządcze klubów piłkarskich.	Business, Economic interest, Football, Marketing, Producers
The importance of professional management for football clubs to the that football clubs	Artykuł z czasopisma	REVISTA ADMINISTRACAO EM DIALOGO	Antonio Carlos Estender	2013-12	Analiza znaczenia profesjonalnego zarządzania dla klubów piłkarskich.	Administration, Sports marketing, Strategic planning

Tytuł	Typ elementu	Publikacja	Autor	Data	Krótki opis	Słowa kluczowe
The Influence of North American Ownership on the Business, Management, and Communication Model of Spanish Professional Football: A Case Study of Real Club Deportivo Mallorca (2016-2021)	Artykuł z czasopisma	COMMUNICATION & SPORT	Xavier Ginesta, Nahuel, I Faedo	2022-06	Analiza wpływu północnoamerykańskiego właścicielstwa na model biznesowy, zarządzanie i komunikację w hiszpańskim profesjonalnym futbolu na przykładzie Real Club Deportivo Mallorca.	corporate communication, football, globalization, Mallorca, sports journalism
Weight management for overweight and obese men delivered through professional football clubs: a pilot randomized trial	Artykuł z czasopisma	INTERNATIONAL JOURNAL OF BEHAVIORAL NUTRITION AND PHYSICAL ACTIVITY	Cindy M. Gray, Kate Hunt, Nanette Mutrie, Annie S. Anderson, Shaun Treweek, Sally Wyke	2013-10	Pilotażowy, randomizowany proces zarządzania wagą dla mężczyzn z nadwagą i otyłością, realizowany przez profesjonalne kluby piłkarskie.	Behaviour change, Diet, Gender, Intervention, Masculinities, Men, Obesity, Overweight, Physical activity, Sports club

Analiza wybranych pozycji bibliograficznych (opracowanie własne)

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
A case study of knowledge management in the “back office” of two English football clubs	Artykuł z czasopisma	Clair Doloriert, Kieran Whitworth	2011	Analiza praktyk zarządzania wiedzą w "zapleczu" dwóch angielskich klubów piłkarskich.	Jak zarządza się wiedzą w "zapleczu" klubów piłkarskich?	Studium przypadku, wywiady	Praktyki zarządzania wiedzą są kluczowe dla funkcjonowania klubów piłkarskich.
A Study of the Micro-management System of Chinese Professional Football Clubs	Materiał konferencyjny	You Mao-lin, Q Luo, J Yi, C Bin	2009	Analiza mikrosystemu zarządzania w chińskich profesjonalnych klubach piłkarskich.	Jak wygląda mikrosystem zarządzania w chińskich klubach piłkarskich?	Badanie ilościowe	Profesjonalne kluby piłkarskie w Chinach stosują mikrosystemy zarządzania.
Alcohol management practices in community football clubs: Association with risky drinking at the club and overall hazardous alcohol consumption	Artykuł z czasopisma	Bosco Rowland, Jenny Tindall, Luke Wolfenden, Karen Gillham, Robyn Ramsden, John Wiggers	2015	Badanie praktyk zarządzania alkoholem w klubach piłki nożnej i ich związku z ryzykownym piciem w klubie i ogólnym niebezpiecznym spożyciem alkoholu.	Czy praktyki zarządzania alkoholem w klubach piłkarskich wpływają na ryzykowne picie?	Ankiety telefoniczne, analiza ścieżek i pośrednictwa	Praktyki zarządzania alkoholem w klubach sportowych mają wpływ na ryzykowne picie alkoholu.
Can professional football clubs deliver a weight management programme for	Artykuł z czasopisma	Christopher Bunn, Craig Donnachie, Sally Wyke, Kate Hunt,	2018	Badanie możliwości dostarczania programu zarządzania wagą dla kobiet przez	Czy profesjonalne kluby piłkarskie mogą dostarczyć program	Badanie pilotażowe, wywiady pogłębione,	Kluby piłkarskie mogą być efektywnymi miejscami do dostarczania

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
women: a feasibility study		Graham Brennan, Jemma Lennox, Alice Maclean, Cindy M. Gray		profesjonalne kluby piłkarskie.	zarządzania wagą dla kobiet?	grupy fokusowe	programów zarządzania wagą.
MANAGEMENT IN FOOTBALL CLUBS: OBTAINING THE CERTIFICADO DE CLUBE FORMADOR IN BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE OF RIBEIRAO PRETO/SP	Artykuł z czasopisma	Adriano dos Reis Lucente, Pedro Ernesto Ruiz Bressan	2018	Analiza i charakterystyka zdobycia Certificado de Clube Formador przez Botafogo Futebol Clube z Ribeirao Preto/SP.	Jak zdobyć Certificado de Clube Formador dla klubu piłkarskiego?	Badanie jakościowe, studium przypadku	Zdobycie Certificado de Clube Formador pozwala na poprawę widoczności klubu na scenie piłkarskiej.
SYMBOLIC GOODS MARKET OF FOOTBALL: THE ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT STRATEGY ANDREAS SANCHEZ AT SPORT CLUB	Artykuł z czasopisma	Renato Berton, Roberto Bazanini, Denis Donaire	2013	Analiza strategii zarządzania przedsiębiorczego Andresa Sancheza w Sport Club Corinthians Paulista.	Jakie strategie zarządzania przedsiębiorczego zastosował Andreas Sanchez w klubie Corinthians?	Badanie eksploracyjne, wywiady pogłębione	Wykorzystanie strategii zarządzania przedsiębiorczego może prowadzić do wzrostu wartości marki klubu piłkarskiego.

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
CORINTHIANS PAULISTA							
The challenges of the semi-professional footballer: A case study of the management of dual career development at a Victorian Football League (VFL) club	Artykuł z czasopisma	Matthew A. Pink, Brooke E. Lonie, John E. Saunders	2018	Badanie wyzwań stawianych semi-profesjonalnym piłkarzom VFL w zarządzaniu rozwojem podwójnej kariery.	Jakie wyzwania stoją przed semi-profesjonalnymi piłkarzami podczas zarządzania rozwojem podwójnej kariery?	Studium przypadku, wywiady, obserwacje uczestników	Wymagane jest wsparcie dla piłkarzy semi-profesjonalnych w zarządzaniu rozwojem podwójnej kariery.
The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs: A contextual and dimensional study	Artykuł z czasopisma	Ghazwan Aziz Mohsen, Amer Rashid Shayyal, Mustafa Mohammed Ali Farhan	2021	Badanie wpływu sponsorowania i marketingu produktów na działania zarządcze klubów piłkarskich.	Jak sponsorowanie i marketing produktów wpływają na działania zarządcze w klubach piłkarskich?	Analiza kontekstualna i wymiarowa	Sponsorowanie i marketing produktów są kluczowymi elementami zarządzania klubami piłkarskimi.
The importance of professional management for football clubs to the that football clubs	Artykuł z czasopisma	Antonio Carlos Estender	2013	Analiza znaczenia profesjonalnego zarządzania dla klubów piłkarskich.	Jakie jest znaczenie profesjonalnego zarządzania dla klubów piłkarskich?	Badanie jakościowe, analiza dokumentów	Profesjonalne zarządzanie jest kluczowe dla sukcesu klubów piłkarskich.
The Influence of North American Ownership on the Business, Management, and	Artykuł z czasopisma	Xavier Ginesta, Nahuel, I Faedo	2022	Analiza wpływu północnoamerykańskiego właścicielstwa na model biznesowy,	Jak północnoamerykańskie właścicielstwo wpływa na	Studium przypadku, wywiady, grupy fokusowe	Północnoamerykańskie właścicielstwo może wpływać na model biznesowy, zarządzanie i

Tytuł	Typ	Autor	Data (rok)	Krótki opis (synteza)	Problem badawczy	Narzędzia badawcze	Wnioski
Communication Model of Spanish Professional Football: A Case Study of Real Club Deportivo Mallorca (2016-2021)				zarządzanie i komunikację w hiszpańskim profesjonalnym futbolu na przykładzie Real Club Deportivo Mallorca.	hiszpańskie kluby piłkarskie?		komunikację w hiszpańskich klubach piłkarskich.
Weight management for overweight and obese men delivered through professional football clubs: a pilot randomized trial	Artykuł z czasopisma	Cindy M. Gray, Kate Hunt, Nanette Mutrie, Annie S. Anderson, Shaun Treweek, Sally Wyke	2013	Pilotażowy, randomizowany proces zarządzania wagą dla mężczyzn z nadwagą i otyłością, realizowany przez profesjonalne kluby piłkarskie.	Czy profesjonalne kluby piłkarskie mogą skutecznie dostarczyć programy zarządzania wagą dla mężczyzn z nadwagą i otyłością?	Badanie pilotażowe, randomizowane, kontrolowane	Profesjonalne kluby piłkarskie mogą skutecznie dostarczyć programy zarządzania wagą dla mężczyzn z nadwagą i otyłością.

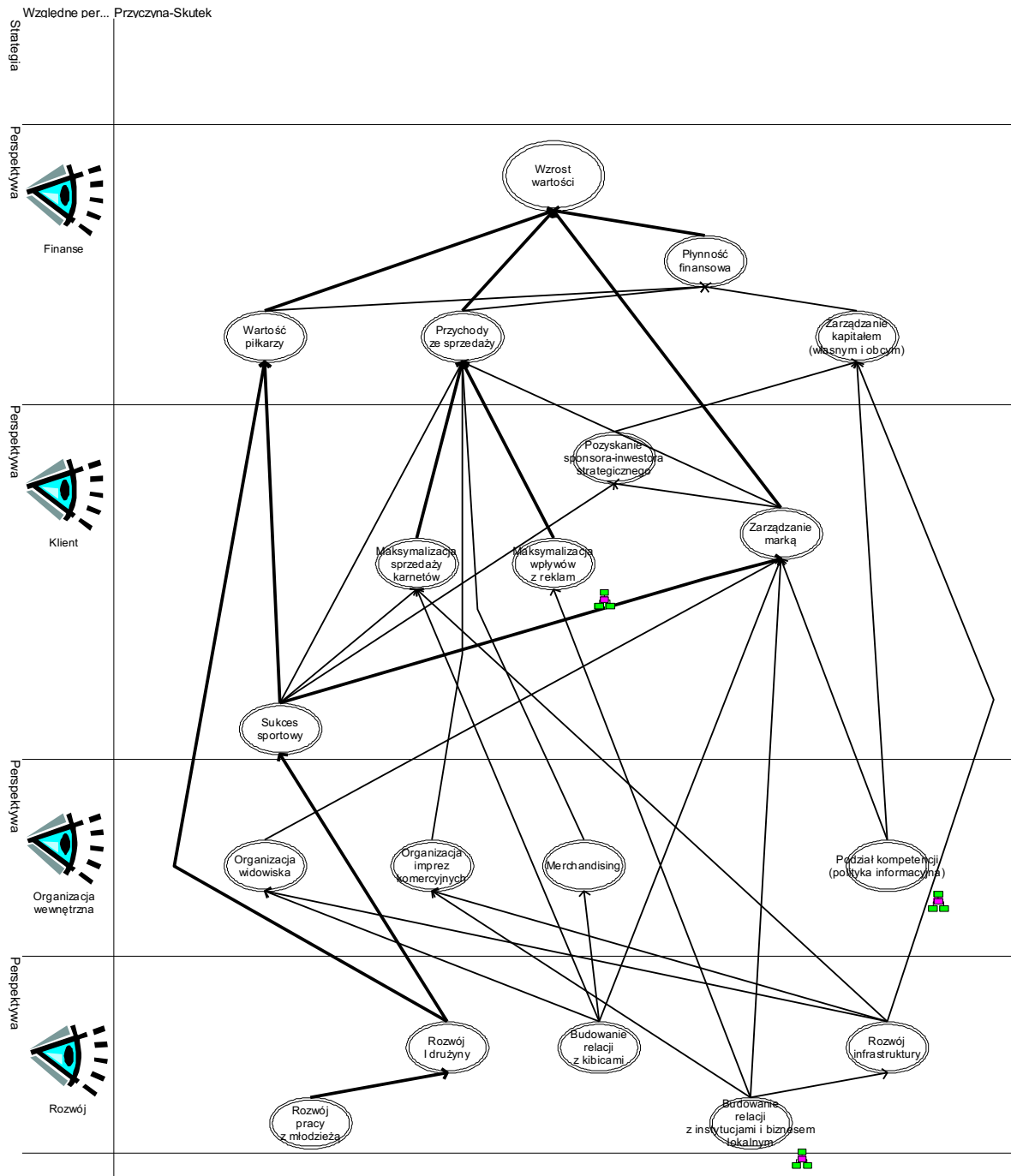
Metaanaliza rzuca światło na szerokie spektrum zagadnień i podejść badawczych w tej dziedzinie. Z analizowanych badań wynika, że zarządzanie klubem piłkarskim jest skomplikowanym procesem, który obejmuje różne aspekty, takie jak zarządzanie finansami, zarządzanie talentami, strategie marketingowe, zarządzanie wagą zawodników i wiele innych. Badania pokazują również, jak kultura i kontekst geograficzny mogą wpływać na strategie zarządzania klubem.

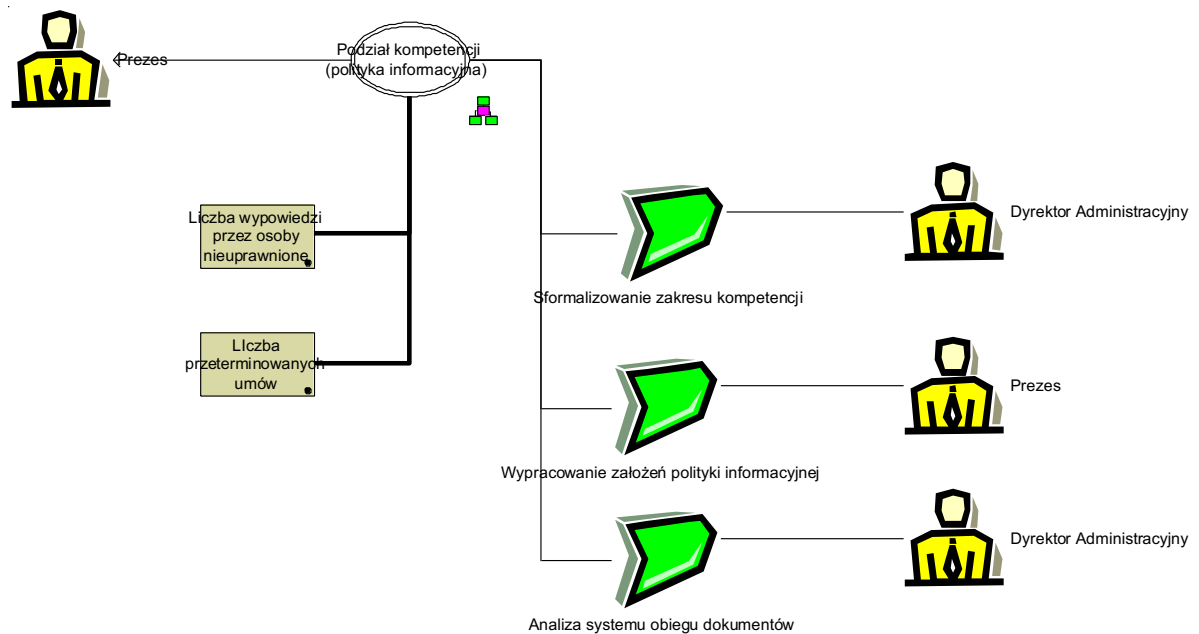
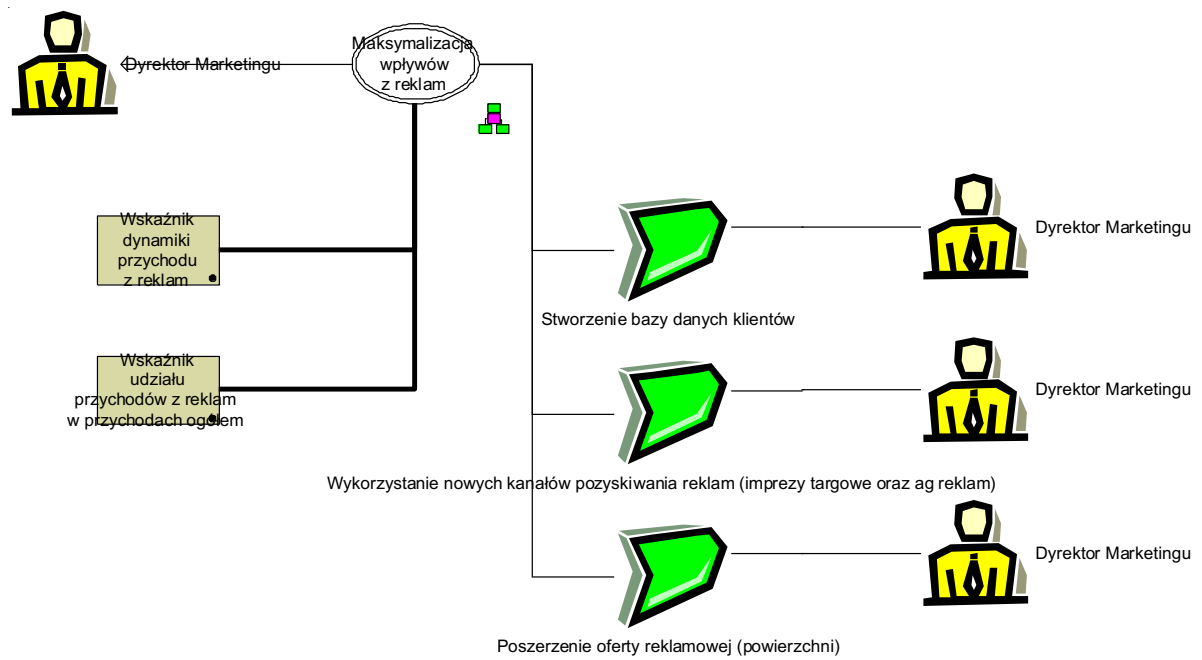
Z przeprowadzonej metaanalizy wynikają następujące problemy/aspekty poruszane w badanej literaturze:

- **Znaczenie mikrozarządzania w klubach piłkarskich** - badania pokazują, jak skomplikowane może być zarządzanie klubem piłkarskim na poziomie mikro.
- **Rola alkoholu w kulturze klubów piłkarskich** - konsumpcja alkoholu może mieć wpływ na zdrowie i wydajność zawodników, a także na kulturę klubu.
- **Zarządzanie wagą w klubach piłkarskich** - klub piłkarski może być efektywnym miejscem do przeprowadzenia programów zarządzania wagą, co jest szczególnie istotne dla zawodników z nadwagą i otyłością.
- **Wpływ amerykańskiego właścicielstwa na zarządzanie klubami piłkarskimi** - zmiana właściciela może wpłynąć na strategię zarządzania klubem, a także na komunikację z mediami.
- **Znaczenie formacji młodych zawodników** - zarządzanie młodymi talentami jest kluczowym elementem strategii zarządzania klubem piłkarskim.
- **Strategie biznesowe w klubach piłkarskich** - zarządzanie klubem piłkarskim wymaga skutecznych strategii biznesowych, które uwzględniają specyfikę rynku piłki nożnej.
- **Wykorzystanie danych i analizy danych w zarządzaniu klubem piłkarskim** - nowoczesne technologie i analiza danych mogą pomóc w efektywnym zarządzaniu klubem.
- **Zarządzanie podwójną karierą semi-profesjonalnych piłkarzy** - zarządzanie podwójną karierą piłkarzy, czyli łączenie kariery sportowej i zawodowej, może być wyzwaniem dla zarządzania klubem.
- **Wpływ zarządzania na markę klubu** - efektywne zarządzanie klubem piłkarskim może przyczynić się do wzmacniania marki klubu.
- **Zarządzanie sponsoringiem i marketingiem produktów** - zarządzanie sponsoringiem i marketingiem produktów jest kluczowym elementem zarządzania klubem piłkarskim.
- **Znaczenie profesjonalizacji zarządzania klubem piłkarskim** - profesjonalizacja zarządzania klubem piłkarskim jest kluczowa dla jego sukcesu.

Te aspekty ukazują złożoność i wielowymiarowość zarządzania klubem piłkarskim, wymagającą dalszych badań i analiz w kontekście zarządzania klubem piłkarskim.

Załącznik nr 8

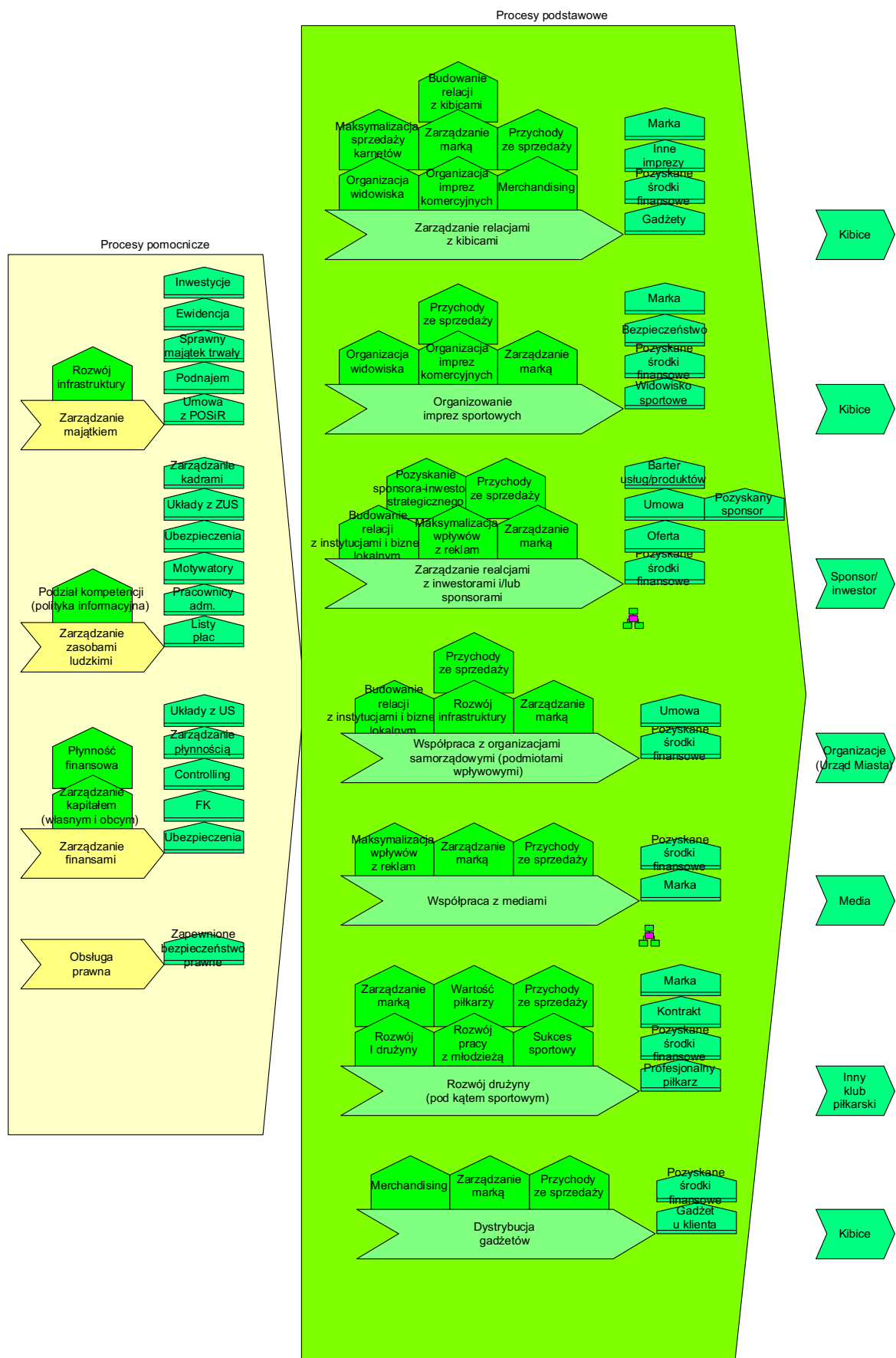


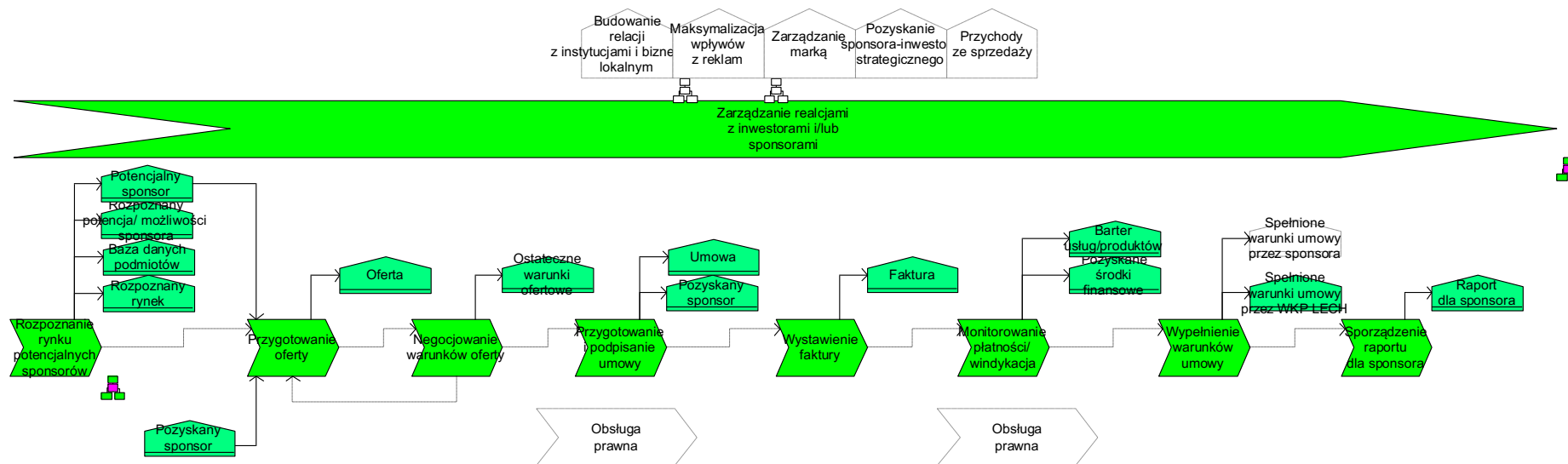


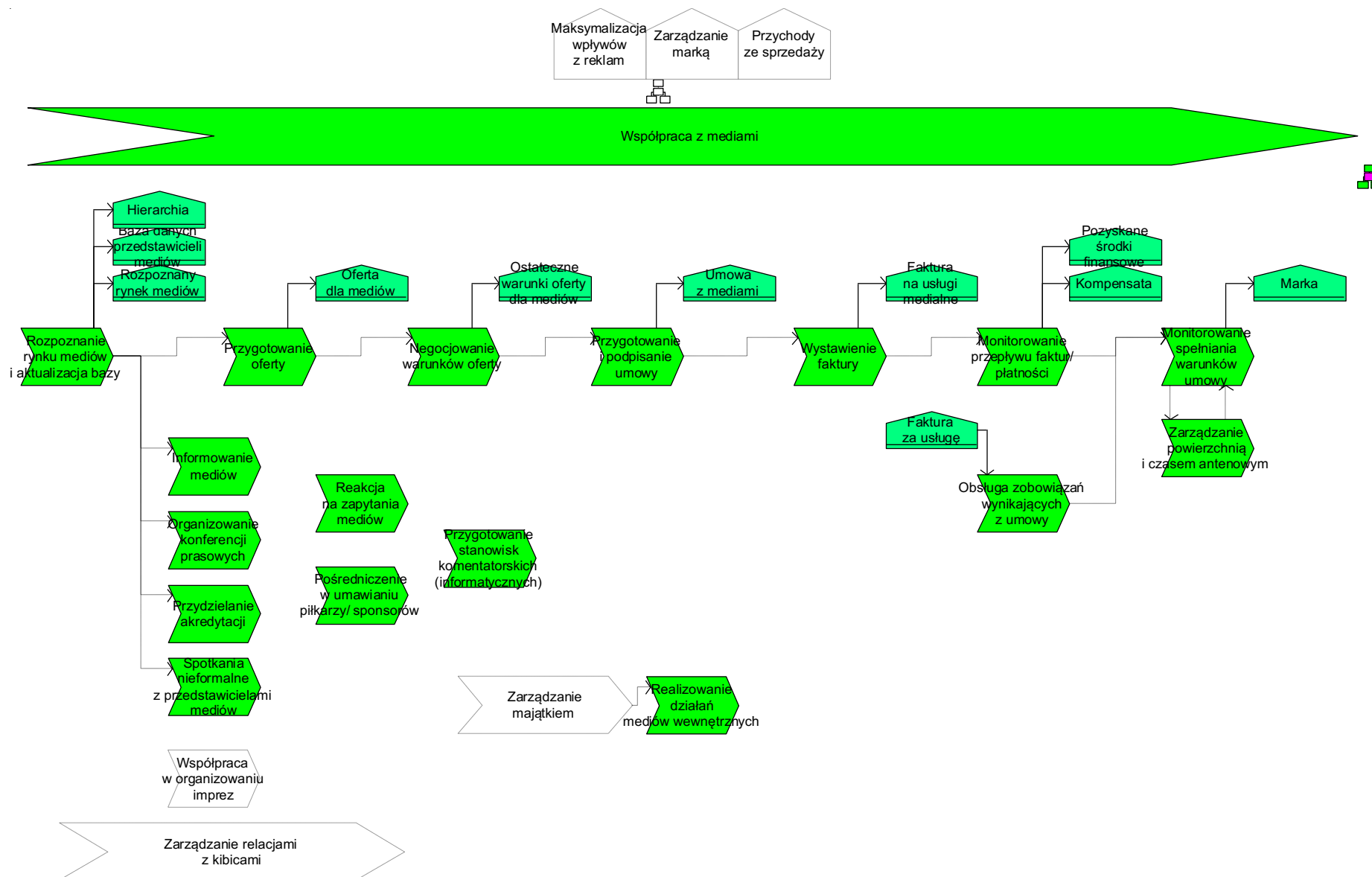
Budowanie relacji z instytucjami i biznesem lokalnym

Opracowanie raportu (rocznego) dla reklamodawców

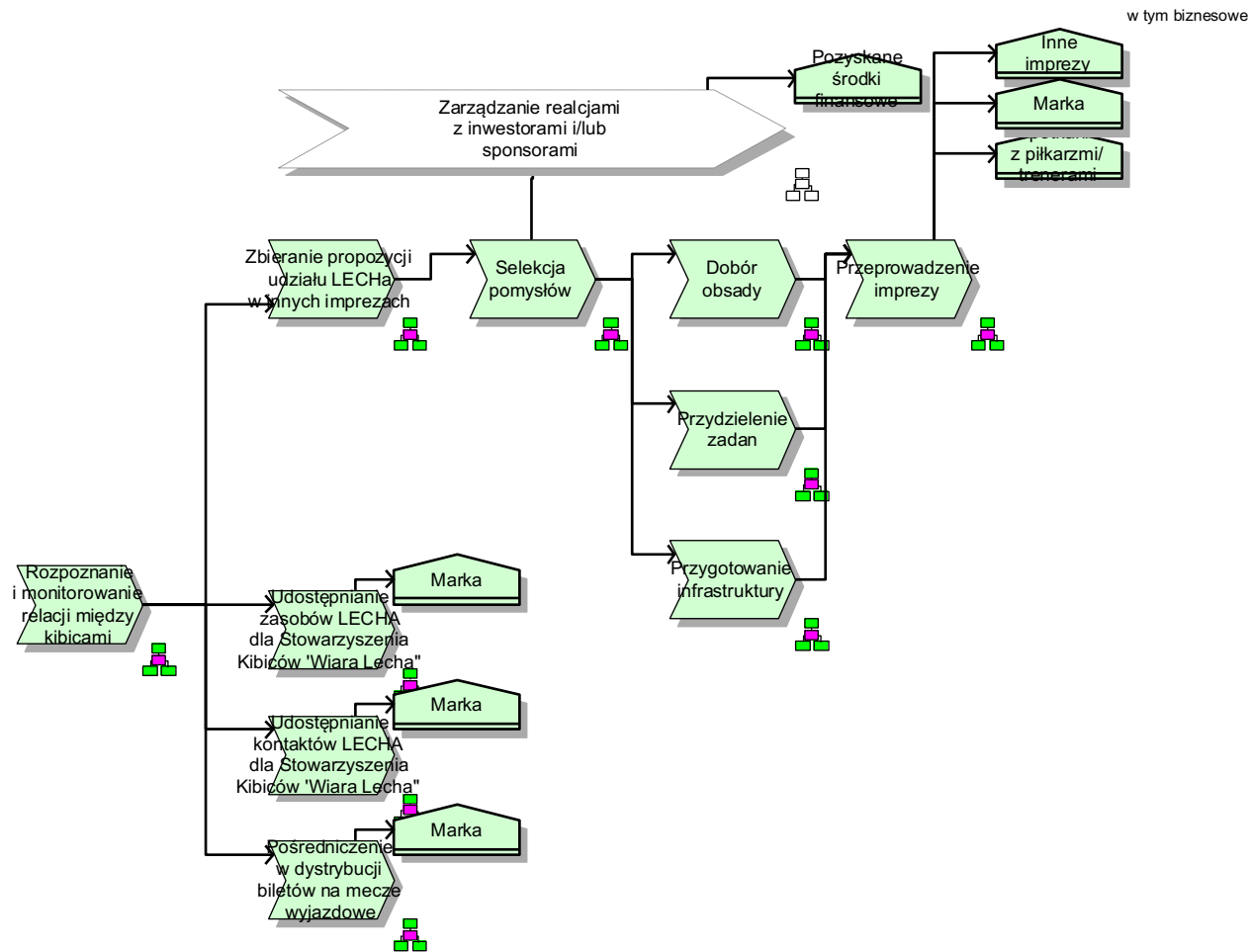
Mapa główna procesów LECH Poznań



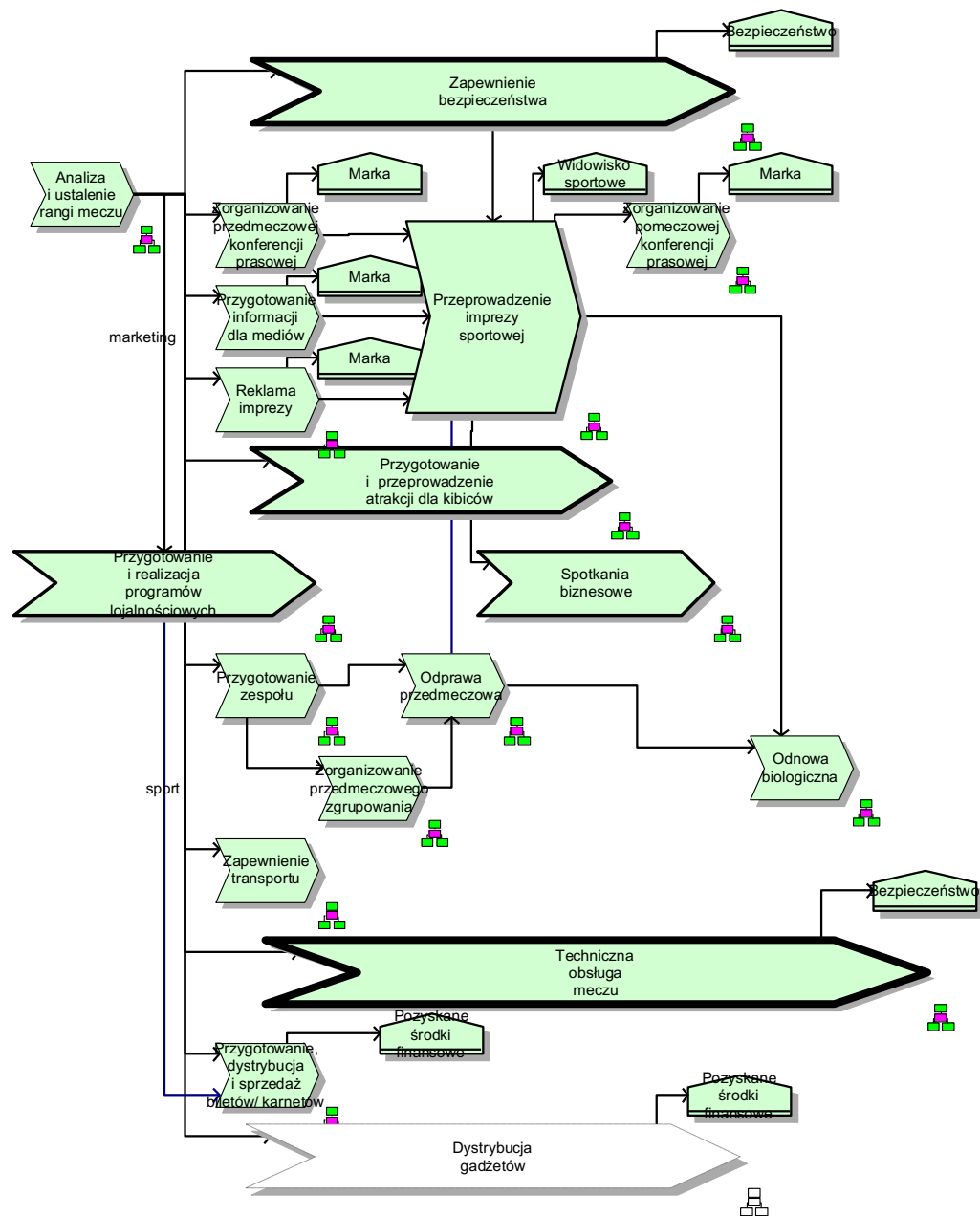




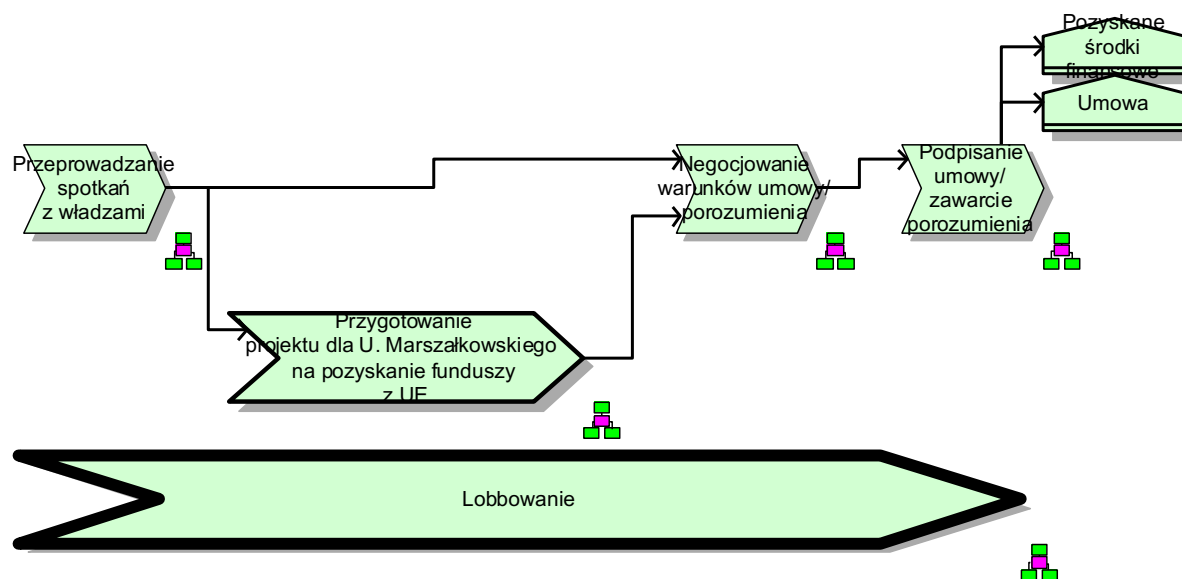
Zarządzanie relacjami z kibicami



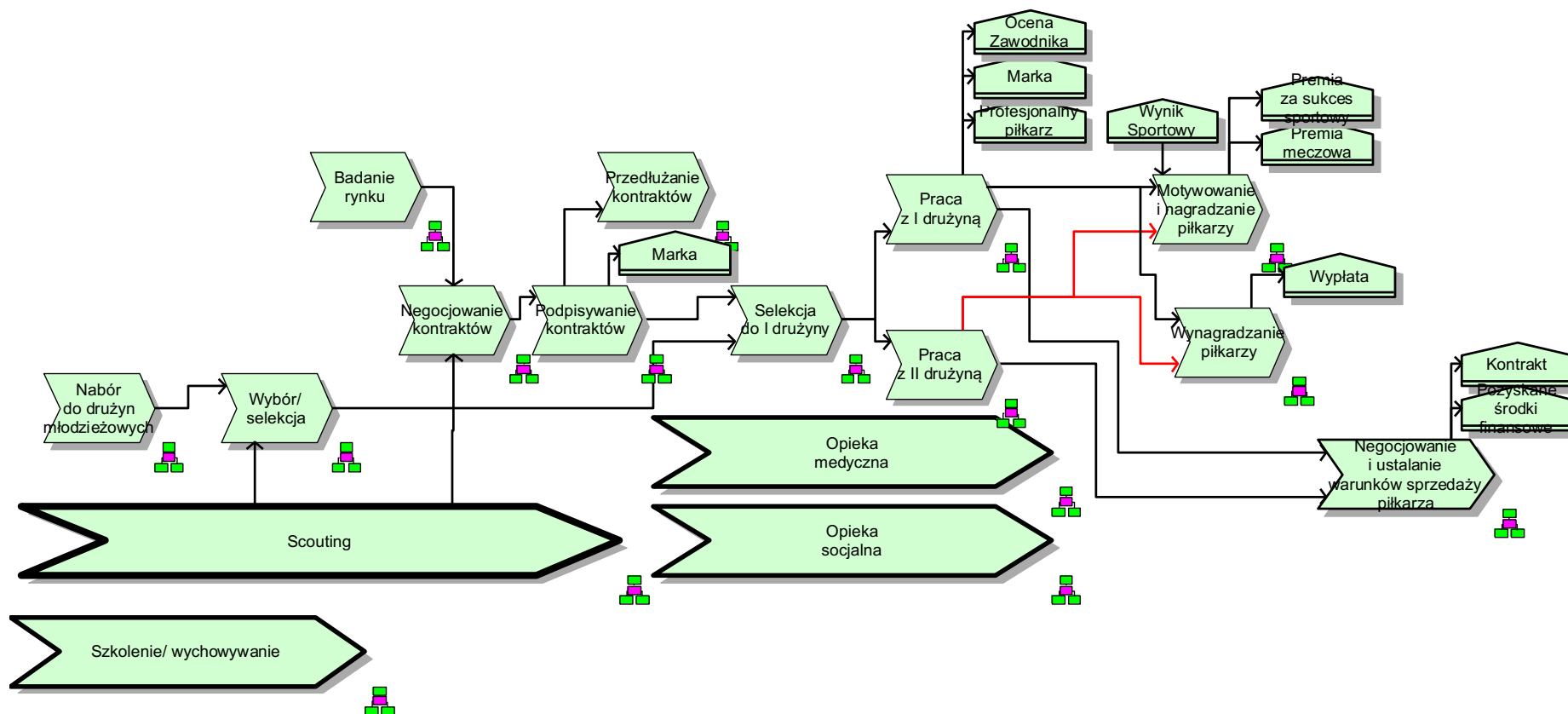
Organizowanie imprez sportowych



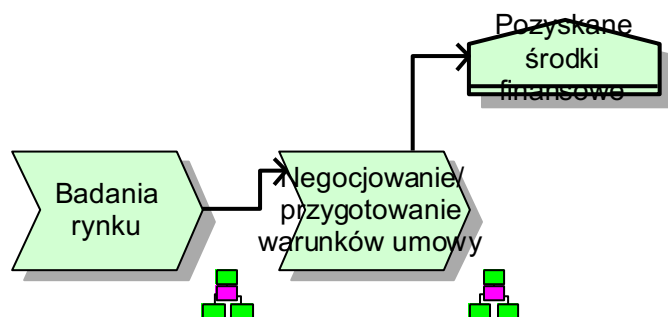
Współpraca z organizacjami samorządowymi (podmiotami wpływowymi)



Rozwój drużyny (pod kątem sportowym)



Dystrybucja gadżetów



Zarządzanie finansami

