

MŁODZI O SPORCIE 2017

PUCHAR DLA MENERDŻERA

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ

JAREMY BATORSKIEGO I IGORA PERECHUDY



INSTYTUT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
UNIwersytetu Jagiellońskiego

MŁODZI O SPORCIE 2017

**PUCHAR
DLA MENEDŻERA**

MŁODZI O SPORCIE 2017

PUCHAR DLA MENEDŻERA

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ

JAREMY BATORSKIEGO I IGORA PERECHUDY



INSTYTUT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
UNIwersytetu Jagiellońskiego

Recenzenci:

dr hab. Marta Najda-Janoszka, dr Wojciech Idzikowski, dr Jacek Gancarczyk, dr Ewa Grabińska
dr Sebastian Kopera

Autorzy:

lic. Przemysław Dudek, dr Piotr Feczko, lic. Natalia Lasek, lic. Diana Makowska,
mgr Filip Mazurków, dr Igor Perechuda, lic. Magda Pluszewska, mgr Kajetan Suchecki,
lic. Konrad Sysło, lic. Patrycja Szmyd, lic. Monika Świercz, mgr Marcin Widomski,
lic. Kacper Woronowicz

Ilustracja na okładce:

© M.studio / Fotolia

Korekta, redakcja, opracowanie graficzne i skład:

Dorota Flaga, Wydawnictwo BioDar

Publikacja sfinansowana przez Instytut Przedsiębiorczości Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –
Użycie niekomercyjne – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

ISBN: 978-83-940368-4-3

Wydanie I, Kraków 2017

Publikacja Instytutu Przedsiębiorczości
Uniwersytetu Jagiellońskiego
ul. Prof. St. Łojasiewicza 4
30-348 Kraków
tel. (12) 664 55 79
www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Ekonomiczno-prawne aspekty nowelizacji ustawy o sporcie w 2017 roku	9
<i>Piotr Feczko</i>	
Wizerunek kobiety sportowca w kampaniach reklamowych	17
<i>Natalia Lasek</i>	
Instagram jako narzędzie marketingowe klubów piłkarskiej Ekstraklasy	27
<i>Diana Makowska, Kacper Woronowicz</i>	
Marketing sportowy na przykładzie Szkoły Futbolu Staniątki	41
<i>Filip Mazurków</i>	
Przejawy przedsiębiorczości ligi zawodowej na przykładzie PGNiG Superligi	53
<i>Magda Pluszewska</i>	
Organizacja imprezy sportowej – problemy i wyzwania na przykładzie Akademyckich Mistrzostw Polski	69
<i>Kajetan Suchecki</i>	
Efektywność biznesowa klubów piłkarskich w Anglii a prawa do transmisji ...	79
<i>Konrad Syśło, Przemysław Dudek, Igor Perechuda</i>	
Analiza atrakcyjności reklamowej sportowca na przykładzie Roberta Lewandowskiego	97
<i>Patrycja Szmyd</i>	
Sportowiec jako przedsiębiorca w świetle rewolucyjnej uchwały NSA	109
<i>Monika Świercz</i>	
Perspektywa komercyjnego wykorzystania wizerunku polskich paraolimpijczyków	119
<i>Marcin Widomski</i>	

WSTĘP

Rozwój sportu, jego profesjonalizacja i komercjalizacja, powoduje powstawanie szeregu problemów, z którymi zawodnicy, menedżerowie, przedsiębiorcy i kapitałodawcy muszą sobie radzić. Problemy te mogą powstawać na styku działalności sportowej z procesem legislacyjnym, z działalnością gospodarczą, z procesem mediatyzacji oraz z internacjonalizacją. W momencie, w którym usługi sportowe i rekreacyjne rozwijają się dynamicznie, menedżerowie stają twarzą w twarz z rosnącą konkurencją oraz coraz bardziej wymagającymi klientami. Rozwiązania i modele biznesowe, chociażby klubów sportowych z lat 1990–2010, przestały być efektywne. Wymienione problemy są powodem do dyskusji nad przedsiębiorczością w sporcie, a szczególnie przedsiębiorczością poza arenami sportowymi dosyć często realizowaną przez aktualnych bądź byłych sportowców. Tematyka ta jest aktualna i dotyczy zagadnienia dwutorowej kariery sportowej. Coraz częściej w różnych politykach i strategiach dla sportu podnosi się problem rozwoju zawodowego i osobistego sportowców. Poszukiwana jest odpowiedź na pytanie, jak łączyć rozwój sportowy i zawodowy.

Wspomniana tematyka była omawiana na IV Konferencji Naukowej Młodzi o Sporcie zorganizowanej przez Koło Naukowe Managerów Sportu Uniwersytetu Jagiellońskiego 26 kwietnia 2017 roku. Tytuł konferencji brzmiał „Przedsiębiorczość w sporcie, czyli jak odnieść sukces poza areną”. W czasie konferencji wystąpili zaproszeni eksperci-praktycy: Michał Jonczyk (piłkarz, twórca EduSportu), Patryk Tyryłło (wiceprezes Polskiej Ligi Futbolu Amerykańskiego), Jan Ciepela (lekkoatleta, prezes fundacji Zostań Mistrzem), Piotr Glinkowski (account director w Arskom Group) oraz Dariusz Guzik (dyrektor marketingu i PR w Cracovii).

Niniejsza monografia pokonferencyjna dotyczy różnych aspektów przedsiębiorczości w sporcie w ramach nauk o zarządzaniu, prawa czy mediów. Przygotowana monografia porusza problemy, przed jakimi stają menedżerowie organizacji sportowych oraz przedsiębiorcy osadzający swój model biznesu w obszarze sportowym.

W monografii podjęto próbę odpowiedzi między innymi na pytania: jakie są kluczowe problemy organizacji imprez sportowych przez kluby należące do akademickiego związku sportowego, jak ewoluują profesjonalne rozgrywki sportowe w Polsce, jak projektowane zmiany legislacyjne będą wpływać na ekonomiczne uwarunkowania sportu.

Szczególne zainteresowanie w pracach młodych badaczy wzbudza indywidualna przedsiębiorczość aktualnych bądź byłych sportowców. Przeprowadzone analizy zwracają uwagę na prawne uwarunkowania dotyczące wizerunku zawodników, którzy są lub byli reprezentantami narodowymi na różnych międzynarodowych imprezach sportowych. W opracowaniach podkreślano, że na budowanie wartości marki zawodnika mają wpływ podmioty zewnętrzne, korzystające z jego wizerunku, w zamian za określone korzyści finansowe. Zwrócono uwagę na problem dysponentów wizerunku zawodnika. Podjęto również próbę oceny potencjału komercyjnego wykorzystania obrazu paraolimpijczyków.

Poruszane problemy oscylują wokół indywidualnej przedsiębiorczości sportowców, z którą najczęściej wiążą się zagadnienia sprzedaży wizerunku i sponsoring, a te z kolei wzmacniane są współczesnymi zmianami gospodarczymi i mediatyzacją gospodarki.

Redaktorzy

Piotr Feczko

Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

EKONOMICZNO-PRAWNE ASPEKTY NOWELIZACJI USTAWY O SPORCIE W 2017 ROKU

Wstęp

Głównym celem opracowania jest przedstawienie wyników analizy aspektów ekonomiczno-prawnych nowelizacji ustawy o sporcie procedowanej w procesie legislacyjnym w 2017 roku.

Wiosną 2017 roku nowelizacja ustawy o sporcie znajdowała się na etapie końcowych prac legislacyjnych administracji rządowej (tj. przed wniesieniem projektu ustawy do sejmku)¹. Prace nad projektem zmiany ustawy o sporcie rozpoczęły się w Ministerstwie Sportu i Turystyki w roku poprzednim. W znacznym zakresie inspiracją dla rzeczonoj inicjatywy były doświadczenia brytyjskie². Intencją twórców projektu było wsparcie polskiego sportu wobec globalizacji³.

W drugiej połowie 2016 roku pierwotny projekt ustawy był prezentowany różnym zainteresowanym instytucjom (np. w październiku był przedmiotem obrad Społecznej Rady Sportu). Został także poddany konsultacjom publicznym, w trakcie których szczególnie duży wkład wniósł podmiot zarejestrowany jako wykonujący zawodową działalność lobbingową⁴.

¹ Na dzień 30 maja 2017 roku ostatnimi opublikowanymi dokumentami w procesie legislacyjnym była wzajemna korespondencja między jednostkami organizacyjnymi centralnej administracji rządowej dotycząca procedowanego projektu ustawy.

² Należy zauważyć, że brytyjski model sportu nie może być określony jako wewnętrznie bezsprzeczny i prosty. Na przykład rozstrzygnięcia krajowych federacji sportowych w Zjednoczonym Królestwie nie są aktami stosowania prawa przez władzę wykonawczą. Kontrolują je tamtejsze odpowiedniki sądów powszechnych, ale uwzględniając dorobek prawa administracyjnego. Co ciekawe, sąd sprawdza też, czy związek działał zgodnie z *natural justice*, czyli ocenia działalność kontrolowanego podmiotu nie tylko w zakresie, w jakim by to czynił kontynentalny sąd administracyjny względem organu administrującego [Krześniak 2016, s. 178].

³ Globalizacja jest procesem nieuchronnym. Konieczną kwestią jest oddziaływanie na związane z nią przemiany w sposób mądry i konstruktywny [Lipiec 2010, s. 23].

⁴ Kancelaria Radcy Prawnego Tomasza Dauermana.

Z uwagi na aktualnie stosunkowo stabilną sytuację polityczną oraz ustrojową względem prowadzących ciąg dalszy procesu ustawodawczego, a też brak szczególnie istotnych sporów dotyczących reglamentowanej materii, można spodziewać się wejścia w życie przedmiotowej nowelizacji w 2018 roku.

Należy zważyć na to, że projekt wpisuje się w dokument rządowy *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju...*:

kapitał społeczny może być umacniany także poprzez sport, który doskonale nadaje się do kształtowania postaw prospołecznych... Silne organizacje społeczeństwa obywatelskiego przyczyniają się do budowy gęstej sieci społecznych powiązań i tworzenia wspólnoty [Rada Ministrów 2017, s. 274–275].

Kwestie zarządzania publicznego i *governance*

Nowelizacja dokonuje rozszerzenia definicji sportu o aktywność intelektualną. W poprzedniczej ustawie o sporcie – w ustawie o sporcie kwalifikowanym (z dnia 29 maja 2005 roku) – znajdowała się tylko definicja legalna sportu kwalifikowanego związana z definicją legalną współzawodnictwa sportowego [por. Cajselski 2006, s. 49–50]. Natomiast ujęcie sportu w aktualnej ustawie o sporcie było bardzo szerokie, aczkolwiek nie obejmowało aktywności umysłowej. Powoduje to problemy z brydżem bądź szachami [Badura i in. 2011, s. 28–29]. Z drugiej jednak strony postulowana zmiana umożliwi także uznanie za sport rozgrywek gier komputerowych, a to trudno ocenić pozytywnie uwzględniając niejednokrotnie negatywny wpływ *gaming'u* na rozwój dzieci i młodzieży.

W Polsce wyczynowe dyscypliny sportowe zarządzane są przede wszystkim przez specjalistyczne osoby prawne – polskie związki sportowe. Ustawodawca procedowaną regulacją usiłuje poprawić przejrzystość działania wyżej wspomnianych instytucji. Nakłada kolejne ograniczenia dotyczące członków ich zarządów – antykorupcyjne i przeciwdziałające konfliktowi interesów, a także ma być wprowadzony obowiązek składania oświadczeń lustracyjnych.

Co do zasady kierunek tych zmian należy oceniać jako trafny. Istnieje związek pomiędzy zapleczem kadrowym organizacji sportowej a optymalnym wykorzystaniem zasobów rzeczowych i rozwojem [Cewińska i Striker 2011, s. 263–278]. Polskie związki sportowe stanowią makrostruktury sportowe istotne dla życia społeczno-gospodarczego [Ryba 1995, s. 51].

Konsekwencją przemian ustrojowych w Polsce jest także to, że organizacje sportowe potrzebują skutecznego zarządu nie tylko w sferach czysto prywatnej lub publicznej, ale coraz częściej w obu tych płaszczyznach jednocześnie [Panfil i Wyrzykowski 2012, s. 45]. Zarządzający organizacjami polskiego sportu są przede wszystkim przygotowani do kierowania w sposób tradycyjny swoimi organizacjami. Można twierdzić, że nieraz są oni w praktyce obciążeni różnorodnymi stosunkami społecznymi, któ-

re ograniczają „nowoczesne, elastyczne, uczciwe podejście do zarządzania” [Barcik 2010, s. 49–50].

Resort sportu deklarował, że przedmiotową nowelizacją wprowadzi postulaty współczesnego *governance* do polskiego sportu. Nowe *public governance* jest wytworem kultury i cywilizacji życia społecznego krajów anglosaskich. Jako reprezentatywną i aktualną definicję tego fenomenu można przytoczyć wypowiedź: „*governance can also refer, more concretely, to the rise to the new process of governing that are hybrid and multi-jurisdictional with plural stakeholders working together in networks...*” [Bevir 2012, s. 5]⁵. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w warunkach polskich zastosowanie „wprost” i „w całości” postulatów dzisiejszego *governance* – także w zakresie reglamentacji sportu – wydaje się oczywiście trudne. Pewnym rozwiązaniem tej trudności może być doktryna neoweberyzmu, która dopuszcza elementy *governance* do dotychczasowego modelu administrowania publicznego zakorzenionego w koncepcji biurokracji M. Webera [por. Mazur 2016, s. 17].

M. Morawiecki [2016, s. XXIX] w przedmowie do polskiego wydania *The Entrepreneurial State*, autorstwa M. Mazzucato, napisał:

zbudowanie dobrych i współdziałających ze sobą instytucji to przede wszystkim praca nad tym, co najmniej rzuca się w oczy – regulacjami ustrojowymi, racjonalnym i celowym podziałem kompetencji między instytucjami, czy utrwalanie dobrych praktyk... nie zawsze wystarczy podpatrywanie państw, którym taki system udało się stworzyć...

Przedmiotowy projekt zakłada poszerzenie kompetencji nadzorczych oraz kontrolnych Ministra Sportu i Turystyki względem polskich związków sportowych. Należy zauważyć, że polski związek sportowy znajduje się zazwyczaj nie tylko w sytuacji podmiotu nadzorowanego przez polską władzę publiczną, ale jest zasadniczo związany także normami właściwej federacji międzynarodowej⁶. Co do zasady sport na terytorium państwa jest regulowany przez dwa ośrodki: państwo i krajowy związek sportowy. Wzajemne stosunki wspomnianych decydentów niejednokrotnie są rozbieżne [Wróbel 2015, s. 137].

Współczesna nauka zarządzania wyróżnia także kontrolę biurokratyczną, która cechuje się formalnymi i mechanicznymi układami strukturalnymi [Griffin 2015, s. 673]. Takiemu właśnie ujęciu odpowiada nadzór sprawowany za pomocą

⁵ Przedstawienia *governance* w polskiej literaturze naukowej mają najczęściej, z konieczności, charakter zasadniczo wtórny do źródeł obcojęzycznych [por. Feczko 2014, s. 59–68]. Jeszcze inną kwestią są trudności w trafnym przekładzie niełatwych tekstów naukowych, zwłaszcza uwzględniając zróżnicowane właściwości języka oraz kultury życia społecznego w Polsce i w krajach anglosaskich. W polskiej literaturze związanej z zarządzaniem publicznym, akceptuje się, jako jedno z tłumaczeń terminu *governance*, określenie „współrządzenie”. Pojawia się ono np. w pracach krakowskiego ośrodka Gospodarki i Administracji Publicznej.

⁶ Przykładowo zawody sumo w Polsce rozgrywane są w zgodzie z przepisami stanowionymi przez International Sumo Federation [Polski Związek Sumo 2016, s. 4].

mechanizmów prawa administracyjnego nad polskimi związkami sportowymi. Oczywiście jest, że kontrola stanowi nieodzowną instytucję życia społecznego. Świadomość istnienia organów sprawdzających działalność organizacji wpływa pozytywnie na procesy zachodzące wewnątrz nich. Działania podmiotów stają się bardziej przemyślane i efektywne [Sajdak 2014, s. 92]. Polskie związki sportowe można ujmować nawet jako podmioty zbliżone do szeroko pojmowanych organów administracji [Kabat 2000, s. 105]. Dlatego stosowanie nadzoru wedle zasad prawa administracyjnego (i doskonalenie jego mechanizmów) jest uzasadnione. Nie powinno się sportu reglamentować tylko z zasady prawem prywatnym.

Wybrane aspekty ekonomiczne oraz wspierania polskiego rozwoju społeczno-gospodarczego

Literatura nauk społecznych dostrzega, szczególnie w Europie, wzrost znaczenia ekonomiczno-społecznego organizacji sportowych [Grabowski 2003, s. 123–159]. Instytucje te wchodzi w skład gospodarki narodowej i rządzą się także rachunkiem ekonomicznym [por. Wartecki 2016, s. 225–240]. Z kolei w myśl doktryny obecnej w globalnej myśli ekonomicznej, wywodzącej się przede wszystkim z Dalekiego Wschodu, państwo rozwojowe określa zasady i stara się harmonizować życie społeczno-gospodarcze. Angażuje się także w rozwój wspomnianego życia przez „typowanie zwyczajców”. Natomiast, co do zasady, podmioty i sektory niekonkurencyjne ochrania raczej w ograniczonym zakresie [Grabowiecki 2008, s. 28].

Projektowana regulacja wprowadza możliwość uczestnictwa w lidze zawodowej klubów sportowych działających także w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (spółki z o.o.). Należy pamiętać, że ligę sportową cechuje zawodowy profesjonalizm rozumiany jako element działalności gospodarczej o charakterze zarobkowym. Odpowiedni system rozgrywek ligowych pozostaje w związku z potrzebami ekonomicznymi i porządkiem prawnym. Oddziałuje on na wymiar organizacyjny, kwestie członkostwa oraz sposób zarządzania instytucją [Łebek 2011, s. 57–72].

W ustawie o sporcie z 2010 roku zostały również ujęte normy prawne właściwe względem lig zawodowych. Wtedy wzmiankowana ustawa ograniczyła swobodę kształtowania form prawnych tych lig tylko do spółek akcyjnych (s.a.). Ustawodawca kierował się tym, że profesjonalne rozgrywki sportowe, jako specyficzny produkt oferowany na konkurencyjnym rynku, są częścią systemu gospodarki wolnorynkowej [Klisiński i Szwaia 2014, s. 224, 228]. Już w 2000 roku A. Koch postulował celowość dopuszczenia ligowych klubów zawodowych także w formie spółki z o.o. [Koch 2000, s. 62–63]. Dlatego uczestnictwo ligowe sp. z o.o. wydaje się uzasadnione, albowiem w szczególności znosi obligatoryjną formę prawną s.a., która jest istotnie wymagająca w świetle jej regulacji. Ma to duże znaczenie dla wielkości kapitałów wymaganych dla uruchamiania rozgrywek lig zawodowych.

Ponadto procedowana nowelizacja obejmuje szereg zagadnień wsparcia finansowego ze strony budżetu centralnego dla sportu wyczynowego w Polsce, takich jak:

- a) rozszerzenie katalogu miejsc, za które przysługują stypendia sportowe;
- b) zwiększenie zakresu uprawnień Ministra właściwego ds. kultury fizycznej, w postaci możliwości przyznawania okresowego stypendium sportowego zawodnikom, którzy z przyczyn niezależnych od siebie nie uzyskali wyniku sportowego uprawniającego do otrzymania stypendium;
- c) zmianę upoważnień ustawowych w taki sposób, aby właściwy minister ustalał w rozporządzeniu przedział wysokości stypendiów i nagród;
- d) doprecyzowanie regulacji dotyczących przyznawania różnego rodzaju nagród pieniężnych dla trenerów oraz innych osób wyróżniających się szczególną aktywnością i uzyskujących wybitne osiągnięcia w działalności w zakresie sportu;
- e) likwidację obowiązków posiadania stałego miejsca zamieszkania na terenie Polski bądź innego państwa członkowskiego Unii Europejskiej, Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA) lub Konfederacji Szwajcarskiej dla osób ubiegających się o świadczenie olimpijskie.

Poświęcenie zawodników wielokrotnie nie przynosi pozytywnych efektów zarówno w czasie kariery sportowej, jak i po jej zakończeniu. Nieraz byli zawodnicy wymagają wsparcia w pozasportowej rzeczywistości. Nie zawsze taką pomoc otrzymują [Tomecka 2008, s. 75]. Dotyczy to także szkoleniowców. Przykładowo obecnie zawód trenera w wielu dyscyplinach sportu, także olimpijskich, trudno uznać za samodzielną profesję mogącą zapewnić chociażby minimum socjalne. Ma to wpływ na wyniki polskich sportowców w rywalizacji międzynarodowej, a w rzeczywistości polskiego sportu może powodować sytuacje społecznie niepożądane (nawet jeśli pozostające w zgodzie z prawem).

Należy także pamiętać, że współzawodnictwo sportowe narażone jest na szereg nieprzewidzianych zdarzeń nieobojętnych na wyniki sportowe, np. kradzież sprzętu pływającego drużyny dyscypliny sportu wodnego w przeddzień zawodów. Dlatego, uwzględniając co najmniej dobrą sytuację gospodarki narodowej w ostatnim czasie, powyższe zmiany można ocenić pozytywnie.

Podsumowanie

Projektowana regulacja pozytywnie wpłynie na rozwój kultury społeczeństwa obywatelskiego w Polsce także w zakresie sportu. Proponowana nowelizacja podąża za postulatami dzisiejszego *governance* w zakresie administrowania. Władztwo publiczne względem sportu wyczynowego, finansowanego w Polsce przede wszystkim publicznie, wydaje się aktualnie uzasadnione. Dlatego dopuszczalne, a nawet uży-

teczne jest doskonalenie formalno-prawnych narzędzi nadzoru właściwego ministra. Podobnie należy ocenić rozszerzanie przewidzianych rozporządzeniem możliwości wspierania środkami budżetu centralnego niszowych dyscyplin sportu biorących udział we współzawodnictwie międzynarodowym (w aktualnej sytuacji ekonomicznej Polski). Opracowywane zarządzenie będzie miało także korzystny wpływ na zmniejszanie, dotyczącego również sportu, problemu korupcji w Polsce.

Poszerzenie definicji sportu o „aktywność intelektualną owocującą wynikiem sportowym”, szczególnie wobec transformacji cywilizacyjnych, można uznać za trafne i użyteczne. Proponowana nowelizacja jest spójna z deklarowanymi celami polityki ekonomicznej państwa.

Niemniej jednak należy pamiętać, że w realiach przemian współczesnego życia społeczno-gospodarczego, np. związanych z globalizacją, oraz zjawiska inflacji prawa można się spodziewać kolejnych zmian reglamentacji ustawowej sportu w stosunkowo bliskim czasie.

Bibliografia

- Badura M. et al. (2011), *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Warszawa.
- Barcik A. (2010), *Dynamiczne zarządzanie organizacjami sportowymi* [w:] Grzeganeek-Więcek B. i Maciąg J. (red.), *Dylematy zarządzania sportem, turystyką i rekreacją w warunkach niepewności otoczenia*, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice, s. 45–54.
- Bevir M. (2012), *Governance. A Very Short Introduction*, Oxford.
- Cajsel W. (2006), *Ustawa o sporcie kwalifikowanym: komentarz*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Cewińska J. i Striker M. (2011), *Controlling personalny w klubie sportowym* [w:] Sojkin B. (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 263–278.
- Feczko P. (2014), *Governance a przemiany prawa administracyjnego od F. J. Goodnow do S. Rose-Ackerman* [w:] Skrzydło-Niżnik I. (red.), *Zastosowanie idei public governance w prawie administracyjnym*, Difin, Warszawa, s. 59–68.
- Grabowiecki J. (2008), *Rola państwa i sektora publicznego w Japonii* [w:] Przygodzka R. (red.), *Sektor publiczny we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, s. 24–43.
- Grabowski A. (2003), *Przedsiębiorstwo sportowe w gospodarce rynkowej*, Warszawa.
- Griffin R. (2015), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Kabat A. (2000), *Status prawny związku sportowego* [w:] Szwarz A. (red.), *Status prawny polskich klubów i związków sportowych*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Klisiński M. i Szwaja M. (2014), *Prawne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania sportowych lig zawodowych w Polsce po 1989 roku* [w:] Fedan R. i in. (red.), *Wybrane problemy rozwoju sportu, turystyki i rekreacji*, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu, Jarosław, s. 223–230.
- Koch A. (2000), *Status prawny sportowej spółki akcyjnej* [w:] Szwarz A. (red.), *Status prawny polskich klubów i związków sportowych*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Krześniak M. (2016), *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim na tle rozwiązań zagranicznych*, Warszawa.
- Lipiec J. (2010), *Globalizacja a sport* [w:] Dziubiński Z. i Rymarczyk P. (red.), *Kultura fizyczna a globalizacja*, Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, Warszawa, s. 19–24.

- Łebek P. (2011), *Organizacja sportu profesjonalnego na przykładzie profesjonalnych lig zawodowych* [w:] Kaliński M. (red.), *Prawo sportowe i turystyczne – między regulacją a deregulacją*, Towarzystwo Biblioteki Słuchaczy Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 57–72.
- Mazur S. (2016), *Neoweberyzm – źródła, rozumienie, nurty* [w:] Mazur S. (red.), *Neo-weberyzm w zarządzaniu publicznym*, Scholar, Warszawa, s. 15–27.
- Morawiecki M. (2016), *Przedmowa do polskiego wydania* [w:] Mazzucato M., *Przedsiębiorcze państwo*, Poznań, s. XXIII–XXXII.
- Panfil Ł., Wyrzykowski R. (2012), *Przedsiębiorczość – perspektywy aplikacji w sporcie*, Wrocław.
- Polski Związek Sumo (2016), *Regulamin Sportowy i Organizacyjny Polskiego Związku Sumo na 2017 rok*, Warszawa.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (2017), *Projekt z dnia 28 lutego 2017 r. ustawy o zmianie ustawy o sporcie oraz ustawy o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944–1990 oraz treści tych dokumentów z uzasadnieniem*, Warszawa.
- Rada Ministrów (2017), *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030)*, Warszawa.
- Ryba B. (1995), *Organizacja i zarządzanie sportem polskim*, Warszawa.
- Sajdak R. (2014), *Rola społecznego i systemowego nadzoru nad działalnością organizacji pożytku publicznego* [w:] Sroka W. i Dziendziora J. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania organizacjami*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie, Dąbrowa Górnicza, s. 81–94.
- Tomecka M. (2008), *Drogi i bezdroża karier sportowych* [w:] Halemba P. (red.), *Współczesne problemy zarządzania sportem i turystyką*, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice, s. 67–79.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie*, Dz.U. 2010 r., Nr 127, poz. 857 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 maja 2005 r. o sporcie kwalifikowanym*, Dz.U. 2005 r., Nr 155, poz. 298.
- Wartecki A. (2016), *Determinanty decyzji gospodarczych w biznesie sportowym i rekreacyjnym – teoria i praktyka* [w:] Kosienicz J. i in. (red.), *Filozoficzne i społeczne aspekty sportu i turystyki*, Akademia Jana Długosza, Częstochowa.
- Wróbel K. (2015), *Współczesne wyzwania prawa sportowego*, Warszawa.

Economic and Legal aspects of amendment of the Act of Sport in 2017

SUMMARY

Analysis of economics and legal aspects of amendment of Legal Act of Sport in 2017 is the main goal of the paper. At the first part of the paper author presented the course of ongoing works on the act. Further, changes of the aforementioned regulation concerning problems of public management and concepts of the doctrine of today's governance were analysed. The author elaborated on economic issues (mainly regarding public finance) and the effects on social-economic development.

Keywords: public administration, governance, economics of sport, legislation

Ekonomiczno-prawne aspekty nowelizacji ustawy o sporcie w 2017 roku

STRESZCZENIE

Głównym celem opracowania jest przedstawienie wyników analizy aspektów ekonomiczno-prawnych nowelizacji ustawy o sporcie procedowanej w procesie legislacyjnym w 2017 roku. Autor prezentuje przebieg dotychczasowych prac legislacyjnych nad ustawą. Analizuje wdrażane zmiany regulacji dotyczące problematyki zarządzania publicznego i postulatów doktryny współczesnego *governance*. Omawia ich aspekty ekonomiczne (w tym dotyczące finansów publicznych) oraz oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, *governance*, ekonomika sportu, legislacja

Natalia Lasek

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

WIZERUNEK KOBIETY SPORTOWCA W KAMPANIACH REKLAMOWYCH

Wstęp

Współczesne kampanie reklamowe dążą do pokazywania tego, co będzie w stanie zaintrygować potencjalnego odbiorcę. Agencje marketingowe prześcigają się w coraz to nowszych pomysłach na kampanie, następnie z napięciem oczekują, jakie wywołają one efekty. Analizując obraz kobiety w działaniach reklamowych można zauważyć kolosalne zmiany wizerunkowe mające ścisły związek z ujęciem reklamy jako wiedzy ogólnej o rzeczywistości społeczno-kulturowej. Ostatnim trendem są przedsięwzięcia, w których występują kobiety uprawiające sport zarówno zawodowo, jak i rekreacyjnie. Bez najmniejszego problemu możemy wymienić nazwy produktów reklamowanych przez znanych piłkarzy, mamy też świadomość, że są to jedne z najdroższych spotów w historii. Nie bez powodu sport jest kojarzony głównie ze światem męskim, a symbol sukcesu, siły, odwagi i ambicji jest jego nieodłącznym elementem.

Niniejsze opracowanie ma na celu analizę wizerunku sportsmenki amatorki w spotach firmy Nike w kontekście typowego przedstawienia kobiety w reklamie. Zebrane wnioski mają wskazywać rolę i zadania dla mass mediów w tworzeniu równych szans dla obu płci na arenie sportowej.

Badaniu poddano kampanie reklamowe firmy Nike *Unlimited Youth* oraz *LepszaJa*. Wspomniane spoty są częścią akcji marketingowej, której jednym z celów jest zwrócenie uwagi na problemy kobiet uprawiających sport. W studium dokonano analizy materiałów zastanych: materiałów video, tekstów, wywiadów. Ich głównym źródłem były strony internetowe. Ponadto wykorzystano artykuły naukowe i publicystyczne, a także własną obserwację przedstawianych zjawisk.

Rozważania rozpoczyna omówienie aspektów aktywności fizycznej z uwzględnieniem płci. W części drugiej rozpatrywano reklamę, jako nośnik wiedzy o społeczno-kulturowym wymiarze rzeczywistości, a także schematy postrzegania kobiety w przekazach reklamowych. W części trzeciej zaprezentowano analizę trzech akcji

marketingowych pod kątem ukazania w nich kobiet sportowców. W zakończeniu zebrano wnioski i propozycje możliwych kierunków dalszych badań.

Różnice w predyspozycjach kobiet i mężczyzn do uprawiania sportu

Sukces sportowy w zdecydowanej większości jest kojarzony ze światem męskim. Taki nierównomierny rozkład leży u samych podstaw związanych ze stereotypami płci (Tabela 1). Od wielu pokoleń najpowszechniejsza w procesie stereotypizacji jest płęć i zgodnie z tymi założeniami, jakie obowiązują w danej kulturze, wychowywane jest dziecko [Mikołajczyk 2003]. Chłopcy, jeżeli potrafią dominować czy dążyć do sukcesu z pewnością siebie i uporem, zyskują dobrą opinię w oczach otoczenia. Dziewczynki, natomiast, to osoby wrażliwe, które wpisują się w wymagania otoczenia przez zajmowanie pozycji uległej i angażującej się w sprawy innych. Ważnym aspektem jest przyporządkowanie dobrej aktywności fizycznej mężczyźnie, podczas gdy kobieta jest określana jako delikatna, czyli mniej odporna na fizyczne wyzwania. Psycholodzy uważają, że kobieta, która wybiera karierę sportową, stawia siebie w sytuacji ostrego konfliktu ról [Mikołajczyk 2003].

Współcześnie, mimo społecznej akceptacji kobiet sportowców uprawiających trudne sporty jak boks, rajdy samochodowe czy sztuki walki, znajduje się też grupa osób sądzących, że kobiety nie pasują do tych rodzajów aktywności [Obmiński, Lerczak i Witek 2003]. Przykładem takiego twierdzenia jest opinia studentek Akademii Wychowania Fizycznego, które uważają piłkę nożną, kulturystykę i podnoszenie ciężarów za niekorzystne dla zdrowia kobiety, mimo że nie ma badań, które by wskazywały na to jednoznacznie.

Tabela 1. Polskie stereotypy płci pod koniec dwudziestego wieku

Stereotyp Męskości
dominujący, niezależny, nastawiony na sukces, mający siłę przebicia, sprytny, łatwo podejmujący decyzje, mądry, chętnie mówiący o swoich sprawach zawodowych, apodyktyczny, szorstki, arogancki, otwarty na świat zdarzeń zewnętrznych, mający dobrą kondycję fizyczną, wygodny, eksperymentujący w życiu seksualnym, z poczuciem humoru, łatwo popadający w nałogi, podporządkowujący sobie innych, wymagający, skomplikowany, sztywny w swoich przekonaniach, domagający się pochwał, analityczny, lubiący towarzystwo, nieujawniający swoich uczuć, pogodny
Stereotyp Kobiecości
wrażliwa, opiekuńcza, troskliwa, angażująca się w sprawy innych, łagodna, kokieteryjna, dbająca o swój wygląd, mająca poczucie estetyki, czuła, gospodarna, grymasna, gderliwa, uczuciowa, wrażliwa na potrzeby innych, zdolna do poświęceń, refleksyjna, delikatna, wstydliva, naiwna, plotkująca

Źródło: Kuczyńska [1992].

Od strony psychologicznej sytuacja kobiet w sporcie jest inna niż mężczyzn, co pociąga za sobą określone konsekwencje [Mikołajczyk 2003]. Panie musi cechować większy upór, często też rezygnują z ról rodzinnych, co z kolei wiąże się z brakiem społecznego wsparcia, a w konsekwencji rodzi mniejsze zyski finansowe czy gorszą popularność. Pomysł koedukacyjnego połączenia niektórych dyscyplin sportowych mógłby być krokiem ku zniwelowaniu separacji płci. Jak odnotowują Obmiński, Lerczak i Witek [2003] od lat można zauważyć zwiększony udział kobiet w różnych, tzw. męskich dyscyplinach sportu, a do programów kolejnych igrzysk są włączane nowe konkurencje z udziałem kobiet, np. podnoszenie ciężarów. Nie zapominajmy także, że przykładowo piłka nożna kobiet nie skupia tylu kibiców i nie wywołuje takiego zainteresowania jak w przypadku płci przeciwnej [www.polskapilkakobiet.pl]. Pomimo powstawania coraz większej liczby drużyn kobiecych i organizacji imprez z tym związanych, wielu nadal jest zaskoczonych widząc kobietę na boisku i takie rozgrywki traktowane są przez nich z przymrużeniem oka.

Innym aspektem są, oczywiście, uwarunkowania biologiczne, jakimi różnią się obie płcie [Obmiński, Lerczak i Witek 2003]. Podstawową różnicą jest mniejsza siła aerobowa mięśni u kobiet, w związku z tym panie mają mniejsze możliwości biologiczne do osiągnięć o charakterze szybkościowo-siłowym. Ważnym aspektem jest fakt, że metabolizm wysiłkowy predysponuje kobiety do znacznie dłuższych wysiłków, ale o niższej intensywności. Należy pamiętać, iż aktywność sportowa musi być dostosowana do możliwości organizmu, dotyczy to obu płci. Jednak w przypadku kobiet sportsmenek pojawia się dodatkowy problem zwany triadą [Wyźnikiewicz-Kop 2003]. Syndrom ten składa się z zaburzeń w przyjmowaniu pokarmu, nieregularnym miesiączkowaniu oraz zmniejszeniu gęstości kości. Nie można więc zapominać o różnicach biologicznych i bynajmniej nie chodzi tu o sztuczne dążenie do równości między obiema płciami. Celem przyszłych działań powinno być dążenie do zapewnienia takich samych warunków i możliwości sportowych dla kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem ich predyspozycji biologicznych i psychicznych. Kobiety przez cały XX wiek walczyły z zakazami utrudniającymi dostęp do uprawiania sportu, a początek XXI wieku obrazuje, że panie stanowią około 40% światowego potencjału sportowego [Socha 2003].

Aktywność sportowa kobiet stała się obecnie nieodłącznym elementem dnia codziennego. Dbanie o zdrowie i właściwe odżywianie jest swego rodzaju modą angażującą osoby w różnym wieku. Jak pisze Salita i Ogijewicz [2003] motywatorami do podejmowania ćwiczeń przez kobiety są m.in. chęć poprawienia sylwetki, przedłużenie młodości, strach przed starością czy w końcu uleganie modzie. Niesłabnącą popularnością cieszą się *trenerki wszystkich Polek*, wśród nich Ewa Chodakowska, która zajmuje niezmiennie wysoką pozycję od kilku lat [Kim 2013]. Warto podkreślić, że w tym przypadku same ćwiczenia stanowią jedynie część całego procesu. Kobiety przez selekcję treningów wybierają pewien styl życia, na który składa się zdrowe odżywianie, akceptacja siebie, realizacja założonych celów, dbanie o zdrowe ciało

i umysł. Wytworzenie owej harmonii często znajduje swoje miejsce w publikacjach w mediach społecznościowych, które gratyfikują taki styl życia i dają poczucie przynależności do określonej grupy społecznej. Ważnym aspektem jest brak wykluczeń, a sport okazuje się być elementem łączącym i dającym możliwość wykazania siły charakteru. Kult młodości nie oznacza już tylko młodego wyglądu, bardziej niż to liczy się obecnie zachowanie wewnętrznego młodego ducha.

Czy dyscypliny sportowe powinny być dzielone na typowo kobiece lub męskie? Czy może koedukacyjny układ byłby korzystniejszy? Jak zauważa Starosta [2003] istotnym faktem jest to, że większość konkurencji sportowych mężczyźni stworzyli właśnie dla siebie. W kwestiach związanych ze sprawami dotyczącymi przepisów czy organizacji zawodów panowie uwzględniali swoje własne fizyczne i biologiczne cechy. Mimo to mamy w historii sportowej przykłady wręcz heroicznych wyczynów kobiet, jak np. bieg maratoński, który jest trudną konkurencją siłową, a panie osiągały w nim wyniki nawet poniżej 2 godzin 20 minut [Socha 2003]. W badaniach przeprowadzonych wśród studentów wyższych uczelni wychowania fizycznego widać, że istnieje intuicyjny podział na dyscypliny sportu korzystne dla dziewcząt i kobiet, a także na te, które są potencjalnym zagrożeniem ich zdrowia oraz wydania na świat potomstwa [Starosta 2003].

Wizerunek kobiety w reklamie

Kobiety ukazane w tradycyjnych reklamach są prezentowane najczęściej w dwóch stereotypowych ujęciach [Stypułowska 2012]. Pierwszym z nich jest gospodyni domowa, oddana matka i żona, która z ekranu telewizora lub z billboardu może każdemu doradzić, jakich produktów używać w trakcie gotowania lub czym usunąć zabrudzenia w kuchni. Pani domowego ogniska wykonuje wszystkie swoje obowiązki z radością na twarzy, bo przecież sprawia jej to przyjemność. Reklama kreuje pewną rzeczywistość, w której nierzadko mamy do czynienia ze szczęśliwą rodziną w modelu patriarchalnym. W schemacie takiego komunikatu pojawia się jakiś problem, np. brudne naczynia, oraz jego rozwiązanie, czyli promowany produkt. Przykładem może być tutaj reklama worków na śmieci *Tytan* firmy Jan Niezbędny. W spocie reklamowym widzimy nieporadnego ojca, który ma problem z wyrzuceniem śmieci. Sytuację tą obserwuje żona, która wyciąga z torebki worki *Tytan* i instruuje męża i syna, jak ich używać. Kryzys zażegnany, więc na koniec postrzegamy już szczęśliwych członków rodziny. Kolejne stereotypowe ujęcie, to kobieta kusząca swoim seksownym ciałem. Próżność i skupienie na aspektach cielesnych są wykorzystywane w prawie każdej kategorii produktów, czasami tworząc kuriozalne efekty. Kobiące wdzięki często stosowane są w reklamach skierowanych do mężczyzn, zmysłowa atmosfera oraz chwytliwe, zazwyczaj dwuznaczne hasła reklamowe, to idealny sposób perswazji. Taki rodzaj obrazowania spotyka się ze sprzeciwem kobiet, które nie chcą być postrzegane

przez pryzmat cielesności. Jak pisze Stypułowska [2012], z punktu widzenia psychologów jest to szkodliwe obrazowanie, ponieważ powiela stereotyp kobiety podrzędnej, traktowanej instrumentalnie, po części ona sama staje się towarem. Dodatkowo kobiety często występują w reklamach jako rodzaj nagrody dla mężczyzn [Klimczuk 2013]. Konwencjonalne przedstawianie płci żeńskiej może mieć swoje konsekwencje w psychologicznym budowaniu obrazów rzeczywistości społecznej.

Warto skupić się na nieco nowszym podejściu do kreacji kobiet w reklamach: pewnej siebie *businesswomen*, sportowca, feministki. Wszystkie te typy dążą do pokazania nowoczesności i równości płci. Ważnym aspektem jest przedstawienie ciekawego pomysłu na życie, czyli równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, a przy tym obowiązkowo zdrowego trybu życia z właściwą dietą i aktywnością fizyczną. Problematycznym aspektem jest ukazywanie perfekcjonizmu w sferze urody – kobiece ciało o idealnych kształtach oraz wiecznie młoda i atrakcyjna twarz to cechy pożądane przez wszystkie kobiety, tym bardziej jeżeli jest to promowane przez mass media. Dążymy do ideału, a czy po prostu naturalność nie jest piękna? Takie rozwiązanie zastosowano w kampani Dove *Jesteśmy piękne*, gdzie zaproszono kobiety wraz z innymi bliskimi im paniami [www.wirtualnemedi.pl 2016]. Jedne kobiety opisywały drugie używając pozytywnych określeń, następnie zapytano je, czy one same są piękne. Na twarzach każdej z pań zagościła niepewność, a potem wzruszenie w trakcie oglądania wypowiedzi swoich najbliższych. Kampania udowodniła, że tylko dwie Polki na dziesięć uważają, że są piękne i jest to druzgocący wynik. Każda kobieta powinna czuć się atrakcyjna, ponieważ sama pewność siebie poprawia jej wizerunek u odbiorców. Ciekawym zjawiskiem jest *femvertising*, czyli kampanie, które są tworzone z myślą o kobietach [Głowska 2017]. Termin ten pojawił się w 2014 roku i oznacza komunikację marketingową skierowaną do kobiet. Według Głowskiej [2017], sukcesy marek, które zastosowały takie działania, można zaobserwować w wynikach finansowych. Firma Getty Image po stworzeniu kolekcji *Lean In*, wykorzystującej silne, niezależne kobiety, uzyskała 54% wzrostu sprzedaży. Wspomniana już marka Dove, po wprowadzeniu kampanii *Real Beauty*, odniosła wzrost z 2,5 mld \$ przychodu na 4 mld \$. Natomiast firma Nike, po tym jak zaczęła skupiać się na kampaniach skierowanych do kobiet, odnotowała wzrost przychodów o 15% w skali kwartału. Warto pamiętać, że nie każda marka stosuje *femvertising* umiejętnie, a to, czy okaże się on sukcesem czy porażką, zależy między innymi od zrozumienia potrzeb kobiecego świata.

Analiza przypadku *Unlimited Youth* oraz *Z czego są zrobione dziewczynki* firmy Nike

Jednym z ciekawszych spotów ostatnich czasów jest *Unlimited Youth*, który pojawił się w sierpniu 2016 roku [wirtualnemedi.pl 2016]. Kampania, według jej twórców,

ma być wyrazem uznania zarówno dla amatorów, jak i światowej sławy sportowców, którzy każdego dnia mierzą się z granicami swoich możliwości. W reklamie poznajemy historię siostry Madonny Buder – 86-letniej zakonnicy prowadzącej wyjątkowo aktywny tryb życia. Codziennie rano kobieta uprawia poranny jogging, pływa, jeździ na rowerze. Jednak najważniejszym faktem jest to, że ta starsza pani bierze udział w zawodach *Ironman*. Są one jednymi z bardziej prestiżowych na świecie, biorą w nich udział prawdziwi śmiałkowie ze względu na wymagany do pokonania dystans. Wspomniane obrazki na bieżąco opisuje lektor, który z troską pyta, czy aby taki wysiłek nie jest przesadą dla starszej kobiety. Na samym końcu widząc Madonnę na starcie *Ironman* lektor wykrzykuje, że to nie jest dobry pomysł. Energiczna staruszka odpowiada, iż to już jej czterdzieste piąte podejście. W żartobliwy sposób ukazano, że sport można uprawiać w każdym wieku, a obawy odnośnie zdrowia nie wykluczają nawet seniorów. W tej reklamie obalono wszystkie możliwe stereotypy dotyczące przede wszystkim kobiety sportowca, ale też istotnym elementem jest wiek i stan cywilny bohaterki – Madonna jest siostrą zakonną. Kampania na portalu YouTube ma blisko 3 miliony odsłon, a komentarze w większości wyrażają pozytywne emocje. Dla wielu odbiorców siostra Madonna jest inspirująca i przekazują dla niej słowa uznania, a także traktują kampanię jako film motywacyjny. Na blisko 9 tysięcy kliknięć polubień tylko 99 osób skorzystało z przycisku wyrażającego negatywną opinię.

Z cyklu *Unlimited* pojawiły się m.in. spoty *Unlimited You*, *Unlimited Future*, *Unlimited Fight*, *Unlimited Pursuit*.

Z czego są zrobione dziewczynki to kolejna ciekawa propozycja Nike. Spot pojawił się w marcu 2017 roku i był skierowany na rynek Środkowo-Wschodniej Europy [wirtualnemedi.pl 2017]. W reklamie wystąpiły znane rosyjskie sportswomenki: Ksenia Lazarewa (piłkarka), Olga Kuraeva (baletnica), Adelina Sotnikova (łyżwiarka figurowa). Spot przedstawia dziewczynkę, która w trakcie koncertu śpiewa znaną rosyjską piosenkę, a w jej słowach można usłyszeć, że kobietki zbudowane są z płotek, kwiatków i marmolady. Stereotypowe ujęcie delikatnej kobiety nagle przerwane jest innymi słowami, otóż słyszymy, że dziewczynki to siła, męstwo, niezależność, poczucie własnej wartości czy siniaki. Widzimy jak na sali wzrasta zdziwienie, szczególnie wśród starszych widzów. W czasie występu mała artystka widzi m.in. łyżwiarkę figurową, bokserkę oraz biegaczkę. Chwilę później dziewczynka, zachęcana przez kolejne kobiety sportswomenki, robi się coraz śmielsza. Występ zostaje przerwany, gdy artystka znajduje w swoich rękach piłkę, sprawiającą wrażenie magicznej, uderzoną wcześniej w jej kierunku przez piłkarkę nożną. Na końcu okazuje się, że całe przedstawienie był tylko wyobrażeniem małej dziewczynki na chwilę przed oddaniem strzału na bramkę.

Spot pokazuje, że kobiety mają w sobie ogromną moc, dzięki której mogą pokonywać wszelkie przeciwności. Zaprezentowane dyscypliny sportowe, oprócz łyżwiarstwa figurowego, były typowo męskie (boks, skateboard czy piłka nożna). Jest

to pewnego rodzaju przełamywanie podziału dyscyplin na typowo męskie i kobiece. Kampania na portalu YouTube ma 3,5 miliona odsłon, a komentarze odbiorców podkreślają, jak wielkie znaczenie mają tego typu działania na zmianę pewnych stereotypów. Na blisko 4 tysiące polubień, tylko 103 osoby nie popierają tego sportu.

Podsumowanie

Kampanie marketingowe wykorzystują przypisywanie schematycznych ról zarówno kobiecie, mężczyźnie, jak i dziecku. Znajomość takich sztuczek jest przydatna we właściwym, realnym odbiorze przekazu. Uzasadnieniem formatu kampanii, jaki zastosowała firma Nike, jest chęć pozostania innowacyjnym i otwartym na problem nierówności między płciami. Odbiór spotów spotkał się z ogólną pozytywną reakcją, akcje marketingowe korzystające z marketingu narracyjnego wzbudzają zaufanie i zwracają uwagę na codzienne problemy. W obecnej sytuacji, gdy mamy przesyt informacjami, reklamy muszą wykorzystywać coś więcej niż tylko nachalne przekonanie do swoich produktów. Budowanie marki to ciężka praca a wypracowanie trwałej relacji wymaga sporej kreatywności. Przykładem na innowacyjne działania jest odchodzenie od stereotypów, pokazywanie nowego podejścia do konkretnych problemów. Reklama może wpływać na to, jak postrzegamy świat, wyraża różnice kulturowe, religijne i obyczajowe między społecznościami. Produkty sprzedawane w wielu krajach muszą mieć dostosowane akcje marketingowe tak, aby przekaz dotarł we właściwy sposób. Doskonale zdaje sobie z tego sprawę Nike, która produkując reklamy uwzględnia zróżnicowanie odbiorców. Analizując miejsce kobiety w sportowym świecie można dojść do wniosku, że pomimo olbrzymich zmian jakie zaszły w tym obszarze, wciąż należy walczyć z brakiem równości między płciami. Reklama jest nośnikiem wielu informacji, nie tylko czysto marketingowych, lecz pełni też funkcję społeczną. Ukazywanie kobiet sportowców z przypisywaniem im waleczności, odwagi, siły, uporczywości i innych odmiennych od stereotypów cech jest kreowaniem nowego społecznego postrzegania. Mass media mają ogromny wpływ na ludzi, można powiedzieć, że obecnie wykonują pewnego rodzaju zadośćuczynienie – za media, które kreują perfekcyjny wygląd modelek, wpędzając kobiety w kompleksy – przez informowanie, że każda z kobiet jest piękna i wartościowa. Współczesne kampanie wykorzystujące wizerunek kobiety sportowca mają ogromne znaczenie w budowaniu nowego postrzegania sportu jako dyscypliny, która daje równe szanse obu płciom. Reklamy te poruszają, dają pretekst do głębszych przemyśleń a wywołane emocje w pewien sposób są przenoszone na markę. Korzyści z takiego rozwiązania posiada nie tylko firma, która stosuje działania marketingowe, ale też całe społeczeństwo.

Bibliografia

- Albin K. (2000), *Reklama, przekaz, odbiór, interpretacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.
- Bogunia-Borowska M. (2004), *Reklama jako tworzenie rzeczywistości społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Głowała A. (2017), *Femvertising, czyli jak stworzyć skuteczną kampanię skierowaną do kobiet?*, <http://nowymarketing.pl/a/12642,femvertising-czyli-jak-stworzyc-skuteczna-kampanie-skierowana-do-kobiet> [odczyt: 20.05.2017].
- Kim R. (2013), *Ewa Chodakowska: Trenerka wszystkich Polek*, <http://www.newsweek.pl/polska/ewa-chodakowska--trenerka-wszystkich-polek,102526,1,1.html> [odczyt: 20.04.17].
- Klimczuk M. (2013), *Wizerunek kobiety w reklamie*, <http://www.miastokobiet.pl/wizerunek-kobiety-w-reklamie/> [odczyt: 15.04.17].
- Kuczyńska A. (1992), *Podstawy teoretyczne Inwentarza płci Psychologicznej*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.
- Mikołajczyk M. (2003), *Czy sport musi mieć płęć* [w:] Kłodecka-Różalska J. (red.), *Sportsmenka – kobietą sukcesu... Korzyści i bariery aktywności sportowej kobiet*, Polskie Stowarzyszenie Sportu Kobiet i Instytut Sportu w Warszawie, Warszawa, s. 24–42.
- Nowymarketing.pl (2017), *Nike dodaje kobietom atrybuty: męstwo, niezależność... siniaki? Nowa kobieca kampania marki*, <http://nowymarketing.pl/a/12928,nike-dodaje-kobietom-atrybuty-mestwo-niezalezno-sc-siniaki-nowa-kobieca-kampania-marki> [odczyt: 20.04.17].
- Nowymarketing.pl (2017), *Reklama dnia: Z czego zrobione są dziewczynki? Nike podpowiada, że nie tylko z marmolady*, <http://nowymarketing.pl/a/13207,reklama-dnia-z-czego-zrobione-sa-dziewczynki-nike-podpowiada-ze-nie-tylko-z-marmolady> [odczyt: 21.04.17].
- Obmiński Z., Lerczak K., Witek K. (2003), *Aktywność fizyczna a zdrowie – jak organizm kobiety radzi sobie z wymaganiami stawianymi przez sport* [w:] Kłodecka-Różalska J. (red.), *Sportsmenka – kobietą sukcesu... Korzyści i bariery aktywności sportowej kobiet*, Polskie Stowarzyszenie Sportu Kobiet i Instytut Sportu w Warszawie, Warszawa, s. 81–87.
- <http://www.polskapilkakobiet.pl/o-nas/> [odczyt: 23.05.17].
- Stypułowska M. (2012), *Wizerunek kobiety w reklamie – domatorka i powabna kusicielka*, <http://kobieta.wp.pl/wizerunek-kobiety-w-reklamie-domatorka-i-powabna-kusicielka-5982677927912065a> [odczyt: 15.04.17].
- Socha T. (2003), *Perspektywy sportu kobiet w XXI wieku...* [w:] Kłodecka-Różalska J. (red.), *Sportsmenka – kobietą sukcesu... Korzyści i bariery aktywności sportowej kobiet*, Polskie Stowarzyszenie Sportu Kobiet i Instytut Sportu w Warszawie, Warszawa, s. 217–224.
- Salita J., Ogijewicz K. (2003), *Trening zdrowotny dla Pań: wzmacniamy korzyści – przeciwdziałamy zagrożeniom* [w:] Kłodecka-Różalska J. (red.), *Sportsmenka – kobietą sukcesu... Korzyści i bariery aktywności sportowej kobiet*, Polskie Stowarzyszenie Sportu Kobiet i Instytut Sportu w Warszawie, Warszawa, s. 191–197.
- Starosta W. (2003), *W poszukiwaniu uzasadnień dla podziału dyscyplin sportu na męskie i żeńskie* [w:] Kłodecka-Różalska J. (red.), *Sportsmenka – kobietą sukcesu... Korzyści i bariery aktywności sportowej kobiet*, Polskie Stowarzyszenie Sportu Kobiet i Instytut Sportu w Warszawie, Warszawa, s. 207–2016.
- Wirtualnedia.pl (2016), *Historia zakonnicy Madonny Buder w nowej odsłonie kampanii „Unlimited” Nike (wideo)*, <http://www.wirtualnedia.pl/artykul/historia-zakonnicy-madonny-buder-w-nowej-odslonie-kampanii-unlimited-nike-wideo> [odczyt: 23.05.17].
- Wirtualnedia.pl (2016), *„Jesteśmy piękne” w kampanii Dove skierowanej do kobiet*, <http://www.wirtualnedia.pl/artykul/jestesmy-piekne-w-kampanii-dove-skierowanej-do-kobiet-wideo#> [odczyt: 23.05.17].

-
- Wirtualnedia.pl (2017), *Nike w nowej kampanii odpowiada „z czego zrobione są dziewczynki” (wideo)*, <http://www.wirtualnedia.pl/arttykul/nike-w-nowej-kampanii-odpowiada-z-czego-zrobione-sa-dziewczynki-wideo> [odczyt: 23.05.17].
- Wyżnikiewicz-Kopp Z. (2003), *Droga kobiet do sportu olimpijskiego i paraolimpijskiego* [w:] Kłodecka-Różalska J. (red.), *Sportsmenka – kobietą sukcesu... Korzyści i bariery aktywności sportowej kobiet*, Polskie Stowarzyszenie Sportu Kobiet i Instytut Sportu w Warszawie, Warszawa, s. 134–146.

Image of a woman athlete in advertising campaigns

SUMMARY

The image of the athlete in marketing campaigns is usually associated with men, and advertising with famous players is one of the most expensive in history. In recent years, however, a new trend has emerged – advertising campaigns are increasingly occurring women sports, both professionally and leisurely. Advertising is now a carrier of knowledge about the socio-cultural dimension of reality, and patterns of perception of women in advertising messages undergo significant changes. Skilfully used femvertising contributes to significant sales growth, and brands gain trust among female consumers. The purpose of this article is to analyze the image of amateur sports in Nike spots, in the context of the typical representation of a woman in advertising. By analyzing the different types of images used in advertising, it is possible to distinguish several repetitive schemes that show women in stereotypical or objective terms. A completely different kind of imaging can be found in campaigns involving women who practice sports. Features such as strength, courage, ambition, faith or the will to fight are elements that can be found in any modern woman, and success in the sports arena is linked to private life. Current marketing activities have a positive impact on the physical activity of women by mobilizing to overcome their own barriers. Showing campaigns of women of all ages, different nationalities and cultures proves that sport is an element that connects all people.

Keywords: women, sport, marketing, advertisement, femvertising

Wizerunek kobiety sportowca w kampaniach reklamowych

STRESZCZENIE

Wizerunek sportowca w kampaniach marketingowych jest zazwyczaj kojarzony z mężczyznami, a reklamy z udziałem znanych piłkarzy są jednymi z najdroższych w historii. W ostatnich latach pojawił się jednak nowy trend – w kampaniach reklamowych coraz częściej występują kobiety uprawiające sport zarówno zawodowo, jak i rekreacyjnie. Reklama jest obecnie nośnikiem wiedzy o społeczno-kulturowym wymiarze rzeczywistości, a schematy postrzegania kobiety w przekazach reklamowych ulegają znaczącej zmianie. Umiejętnie stosowany *femvertising* przyczynia się do znaczącego wzrostu sprzedaży, a marki zyskują zaufanie wśród odbiorców płci żeńskiej. Celem tego artykułu jest analiza wizerunku sportsmenki amatorki w spotach firmy Nike, w kontekście typowego przedstawienia kobiety w reklamie. Analizując różne typy wizerunków stosowanych w reklamie, można wyodrębnić kilka powtarzalnych schematów, które ukazują kobiety w sposób stereotypowy lub przedmiotowy. Całkowicie odmienny rodzaj obrazowania można odnaleźć w kampaniach dotyczących kobiet uprawiających sport. Cechy takie jak: siła, odwaga, ambicja, wiara czy wola walki to elementy, które można odnaleźć u każdej współczesnej kobiety, a sukces na arenie sportowej jest łączony z życiem prywatnym. Obecne działania marketingowe wpływają korzystnie na aktywność fizyczną pań, mobilizując je do pokonywania swoich własnych barier. Ukazywanie w kampaniach kobiet w różnym wieku, o odmiennych narodowościach i kulturach, udowadnia, że sport jest elementem łączącym wszystkich ludzi.

Słowa kluczowe: kobieta, sport, marketing, reklama, *femvertising*

Diana Makowska
Uniwersytet Jagielloński

Kacper Woronowicz
Politechnika Białostocka

INSTAGRAM JAKO NARZĘDZIE MARKETINGOWE KLUBÓW PIŁKARSKIEJ EKSTRAKLASY

Wstęp

Współcześnie dostęp kibiców do klubu jest łatwiejszy niż kiedykolwiek, ale i ich wymagania są także najwyższe w historii. Fani nie oczekują już tylko tego, aby ich klub odnosił sukcesy sportowe, lecz pragną być częścią codziennych wydarzeń związanych z ulubioną drużyną [Ioakimidis 2010]. Dlatego też odpowiednia komunikacja z kibicem staje się tak ważną częścią funkcjonowania klubów sportowych, a idealnym narzędziem umożliwiającym ten proces są kanały *social media*.

Celem pracy jest identyfikacja najbardziej angażujących treści publikowanych przez kluby piłkarskiej Ekstraklasy na Instagramie w pierwszym kwartale 2017 roku. Analizie poddano kluby piłkarskie występujące w rozgrywkach Ekstraklasy w sezonie 2016/2017. Porównano, przy pomocy średnich, zaangażowanie kibiców w posty o tematyce sportowej, marketingowej, charytatywnej i innej, a obliczając współczynnik zmienności sprawdzono zróżnicowanie tej aktywności pomiędzy klubami oraz wyróżnionymi kategoriami treści.

Pracę można podzielić na dwie główne części. W pierwszej prowadzono rozważania na temat istoty komunikacji marketingowej, sposobów pomiaru zaangażowania w mediach społecznościowych oraz specyfiki portalu Instagram. W drugiej części przeprowadzono analizę treści publikowanych przez kluby we wspomnianym medium w pierwszym kwartale 2017 roku. Praca kończy się wnioskami wyciągniętymi z tej analizy.

Przegląd literatury

Specyfika komunikacji na rynku sportowym

Marketing organizacji sportowych utożsamiany jest z działaniami zmierzającymi do wytworzenia i promocji produktu sportowego [Gabińska i Nessel 2016]. Podsta-

wową aktywnością w tym względzie jest komunikacja podkreślająca zalety drużyny bądź organizacji, która spowoduje dotarcie do nowych grup docelowych (widzów) oraz sponsorów. Komunikacja marketingowa to jeden z nielicznych elementów działań podmiotu widoczny dla otoczenia, utożsamiany z pozytywnym, oczekiwanym i pożądanym procesem przekazywania informacji [Gębarowski 2007]. W dobie Internetu stanowi obszar nie tylko informowania, kształtowania potrzeb nabywców i skłaniania ich do kupna produktu sportowego, ale również zbierania informacji z rynku o potrzebach nabywców (kibiców). Przez politykę komunikacji marketingowej kształtuje się również wizerunek organizacji sportowej i produktu oraz dąży się do zdobycia przewagi nad konkurentami [Miotk 2013].

Zjawiska globalizacji i komercjalizacji sportu w ostatnich latach stały się istotnym bodźcem zmian w funkcjonowaniu klubów sportowych. Powstanie wirtualnego środowiska i nowych mediów w sposób znaczący wpłynęło na budowanie relacji pomiędzy klubem sportowym a jego interesariuszami oferując wzmocnienie działań komunikacyjnych [Bachnik i Szumniak-Samolej 2015]. Zainteresowani klubem oczekują, że staną się czymś więcej niż zwykłymi kibicami, liczą na to, że będą „obywatelami” klubu, uczestniczącymi w jego codziennym życiu przyczyniając się do jego rozwoju. Biorąc pod uwagę korzyści wynikające z użytkowania Internetu, wydaje się, że jest to odpowiednie medium promocyjne dla wielu przedsięwzięć związanych ze sportem. Obecne wykorzystanie komunikacji online to potężne narzędzie marketingowe, które pomaga klubom w osiągnięciu zamierzonych celów.

Obecnie najlepszym sposobem zaangażowania się w życie klubu, oprócz uczestnictwa w meczach, jest aktywność w mediach społecznościowych – miejscu wymiany informacji między aktywnymi użytkownikami. Fundamentem każdego profilu w tym środowisku powinna być jasna i spójna strategia dotycząca kompleksowej obecności klubu w Internecie [Evans 2011]. Piłkarskie media społecznościowe szybko stały się dla fanów głównym źródłem najświeższych informacji na temat ulubionych drużyn, rynku transferowego oraz życia codziennego piłkarzy [www.sportowefakty.pl 2017]. Profile klubów piłkarskich wypełniane są zarówno treściami informacyjnymi, jak i rozrywkowymi. Często jednak treści te mają mieszany charakter, ich przekaz łączy informację i rozrywkę tworząc w ten sposób tzw. zjawisko *infotainmentu* w piłkarskich *social media* [Dąbrowska-Cendrowska 2015]. Kolejnym widocznym zjawiskiem jest *detainment*, czyli zbieranie ogromnej ilości danych na temat nadchodzącego spotkania i angażowanie w ten sposób odbiorcy budując przedmeczowe napięcie oraz uatrakcyjniając zapowiedzi [www.knm.uksw.edu.pl 2017].

Kluby wciąż rozwijają swoją obecność w mediach społecznościowych, kierując przekaz nie tylko do kibiców znajdujących się w danej chwili na stadionie, ale do wszystkich z całego świata. Treści tworzone przez użytkowników (z ang. – *user generated content*) mają jeszcze wzbogacić przekaz, który dystrybuowany jest kanałem społecznościowym. W tym celu generuje się odpowiednie *hashtags* (#), czyli

słowa kluczowe, mające zbierać strumień wiadomości i skupiać go wokół proponowanych tematów. Poprzez odpowiednio zrealizowany plan obecności w *social media* kluby sportowe pozwalają na wielowątkową komunikację z fanami. Badania wykazały, że media społecznościowe pomagają w polepszeniu relacji przez poprawę wiedzy o kliencie, efektywniejsze wykorzystanie zasobów oraz zastosowanie platformy do dialogu „jeden na jeden” z kibicem [Abeza i in. 2013].

Istota zaangażowania w mediach społecznościowych

Ważną część działań organizacji w mediach społecznościowych stanowi pomiar zasięgu tworzonych treści i zaangażowania odbiorców. Zasięg jest to liczba obserwujących, subskrybentów bądź polubień profilu. Pokazuje on do ilu osób docierają treści publikowane przez profil [www.sotrender.com 2015]. Zaangażowanie opiera się na założeniu dwustronnej komunikacji i oznacza każdą reakcję na post czyli: napisanie komentarza, polubienie, podanie treści dalej lub wystawienie jej oceny. Dzięki wymianie informacji wzmacnia się wzajemne zaufanie wśród osób odwiedzających profil [www.mobiltery.com 2017].

Poziom zaangażowania fanów można określić za pomocą wskaźnika zaangażowania ER będącego ilorazem pomiędzy sumą reakcji, komentarzy i polubień komentarzy, a liczbą fanów odwiedzających profil w danym dniu [www.NapoleonCat.com 2011]. Analiza tego wskaźnika pozwala sprawdzić odzew użytkowników na wpis i dostosować przyszłe publikowane treści do oczekiwań odbiorców. Z powodu algorytmów obsługujących portale społecznościowe większa liczba aktywności pozwala na zwiększenie zasięgu i niemal gwarantuje, że treść zobaczy ktoś spoza grona osób dotychczas obserwujących profil.

Wnikliwa analiza zaangażowania pozwala ponadto na dostrzeżenie obszarów marketingowych wymagających poprawy bądź całkowitej modyfikacji. Wagę tego działania podkreślają De Beer i Stander [2016], według których aktywność kibiców w kanałach społecznościowych klubu ma pozytywny wpływ na tolerancję złych wyników przez fanów, zwiększenie ich obecności na stadionie oraz pobudzenie chęci wydawania pieniędzy na klubowe gadżety. Dalej, jak pokazuje Dima [2015], sukcesy sportowe zwiększają zasięgi klubowych kanałów w mediach społecznościowych, a to z kolei skorelowane jest z zyskiem osiąganym przez kluby.

Marketingowe wykorzystanie Instagrama

W cieniu najpopularniejszych mediów społecznościowych, w tym Facebooka (15 milionów użytkowników w Polsce) i Twittera (4 miliony), pozostaje Instagram (2,6 miliona). Tymczasem, według badania przeprowadzonego przez firmę Forrester Research, jest on najskuteczniejszą platformą do angażowania uwagi klientów spośród wszystkich portali społecznościowych, generując 58 razy większe zaangażowanie niż Facebook [www.retailnet.pl 2017]. Instagram jest specyficznym portalem,

gdyż można tam udostępniać jedynie zdjęcia i filmy. Nie posiada on opcji pojedynczego wpisu tekstowego bez uzupełnienia go multimediami. Codziennie na Instagram trafia 70 milionów nowych zdjęć i filmów [www.retailnet.pl 2017].

W 2016 roku najpopularniejszym polskim profilem było konto piłkarza Roberta Lewandowskiego [www.napoleoncat.pl 2017]. Obecnie swoje witryny posiadają tam wszystkie spośród szesnastu klubów piłkarskiej Ekstraklasy. Jako pierwsza zdecydowała się na to Legia Warszawa, która swój profil utworzyła w kwietniu 2013 roku. Niedługo później swoje konta założyły Lechia Gdańsk i Lech Poznań. Klubem o najmłodszym stażu jest Termalica, gdyż pierwszy post opublikowała na początku lutego 2017 roku. Mimo to polskie kluby nie są zbyt aktywne na Instagramie. W badanym okresie (pierwszy kwartał 2017 roku) tylko siedem z nich udostępniło średnio jedno zdjęcie/wideo dziennie. Może to się wiązać z relatywnie małym zasięgiem ich profili. Nawet najlepszej pod względem obserwujących Legii Warszawa dużo brakuje do czołowej 100 polskiego Instagrama. Raport Instagram Trends Kwiecień 2017 plasuje Legię dopiero na osiemnastym miejscu wśród profili o tematyce sportowej. Jednocześnie jest to pierwsze miejsce wśród klubów sportowych w Polsce.

Cel i metoda badawcza

Celem artykułu jest zbadanie jakiego rodzaju treści publikowane przez kluby Ekstraklasy w największym stopniu angażują kibiców na portalu Instagram. Badano, które kluby wywołują swoimi postami najwięcej reakcji swoich fanów, jakie kategorie treści generują największy odzew ze strony użytkowników oraz czy otrzymanywane interakcje charakteryzują się dużą zmiennością. W tym celu policzone zostały średnie wskaźniki zaangażowania (odsetek fanów, którzy spośród wszystkich obserwujących konto zareagowali na zdjęcie lub wideo w dowolny możliwy sposób). Zróżnicowanie zaangażowania w poszczególne treści sprawdzono przez wyliczenia wartości współczynnika zmienności.

Analizie poddane zostały wszystkie zdjęcia i filmy zamieszczone w okresie od 1 stycznia do 31 marca 2017 roku przez kluby uczestniczące w rozgrywkach Lotto Ekstraklasy w sezonie 2016/2017. Okres ten można podzielić na dwie części: przygotowani do rundy wiosennej (okres do 10 lutego) i samej rundy (po 10 lutego). W badaniu nie odrzucono kont nieaktywnych od dłuższego czasu oraz *botów* używanych do poprawy widoczności klubów przez sztuczne zwiększenie ilości obserwujących ich osób. Dla zbadania najbardziej angażujących treści zanotowano aktualną (stan na 1 kwietnia) ilość polubień i komentarzy – dla zdjęć, a w przypadku filmów – ilość wyświetleń i komentarzy. Rozbieżność ta skutkowała przeprowadzeniem osobnej analizy dla obu typów multimedialnych (Instagram nie umożliwia dodawania polubień do materiałów wideo).

Każdy z postów przyporządkowano do jednej z czterech grup tematycznych: sportowej (materiały związane z szeroko rozumianą rywalizacją sportową oraz treningami drużyny), marketingowej (treści promujące sklep klubowy oraz produkty sygnowane logiem klubu, wydarzenia klubowe, zaproszenia na mecze), charytatywnej (treści związane z działalnością charytatywną klubu) oraz innej (materiały „okolicznościowe”, nie przypisane do żadnej z poprzednich grup). Następnie treści w kategorii sportowej zostały podzielone na bardziej szczegółową klasyfikację tematyczną w postaci subgrup. Do subgrup sportowych zaliczono: przygotowania (materiały z treningów), mecz (zdjęcia z meczów ligowych i sparingów), wyniki (karty z wynikami meczów), transfer (treści ogłaszające transfery klubowe) oraz inne (m.in. oprawy meczu, konferencje, nagrody, relacje pomeczowe, sukcesy; Tabela 1).

Wyniki badań

Pomiar zaangażowania

Łącznie, polskie kluby w pierwszym kwartale 2017 roku zamieściły na Instagramie 1 342 posty (Tabela 2). Spośród nich 1 263 (94,11%) to zdjęcia, a 79 (5,89%) to filmy. Najliczniejszą kategorię stanowi kategoria sportowa, w której znalazło się 629 (46,87%) wpisów. Wśród pozostałych kategorii: w marketingowej wygenerowano 216 (16,09%) postów, w charytatywnej 19 (1,42%), natomiast w innej 478 (35,62 %).

Najbardziej angażujące zdjęcia umieszcza Termalica Bruk-Bet Nieciecza. Powodują one reakcję u średnio 13,55% kibiców obserwujących profil klubu. Związane może to być z nowością konta oraz niewielką liczbą fanów. Legia, która posiada największą liczbę kibiców, znajduje się na szesnastym – ostatnim miejscu z około 3% zaangażowaniem. Termalica zamieszcza najbardziej angażujące treści we wszystkich kategoriach poza charytatywną, w której dominuje Górnik Łęczna. Patrząc na całą ligę, posty publi-

Tabela 1. Lista subgrup w kategorii sportowej wraz z wygenerowaną liczbą treści przez kluby Ekstraklasy w pierwszym kwartale 2017 roku

Subgrupa	Liczba
Przygotowania	257
Mecz	118
Wyniki	97
Transfer	80
Inne	77
Łącznie	629

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Zestawienie treści publikowanych przez klub piłkarskiej Ekstraklasy w pierwszym kwartale 2017 roku

Klub	Liczba fanów	Liczba treści		Treści sportowe	Treści marketingowe	Treści charytatywne	Treści inne
		Zdjęcia	Filmy				
Legia Warszawa	107 724	253	15	99	56	1	112
Lech Poznań	37 900	92	8	45	14	2	39
Lechia Gdańsk	22 100	88	4	43	9	1	39
Wisła Kraków	21 627	118	0	50	25	2	41
Arka Gdynia	15 000	150	3	60	34	5	54
Pogoń Szczecin	14 350	69	6	31	13	0	31
Jagiellonia Białystok	11 400	57	0	44	1	0	12
Cracovia Kraków	11 000	16	4	11	0	0	9
Śląsk Wrocław	7 885	83	7	42	8	1	39
Korona Kielce	6 955	81	0	43	16	1	21
Ruch Chorzów	5 118	24	5	17	3	1	8
Piast Gliwice	4 620	93	10	62	8	1	32
Zagłębie Lubin	3 606	18	1	10	4	0	5
Wisła Płock	3 590	45	6	30	8	0	13
Górnik Łęczna	1 060	42	3	23	4	4	14
Termalica Nieciecza	485	34	7	19	13	0	9
Ogółem	274 420	1263	79	629	216	19	478

Źródło: Opracowanie własne.

kowane przez kluby angażują niecałe 5% kibiców. Największa aktywność dotyczy treści z kategorii charytatywnej przy czym tylko dziesięć klubów zdecydowało się na informowanie przez Instagrama o tego typu akcjach. Najmniej angażującymi treściami są materiały marketingowe. Pełne zestawienie wyników przedstawiono w Tabeli 3.

Co do zasady, jeśli klub angażuje kibiców bardziej od konkurencji, robi to we wszystkich rozpatrywanych kategoriach. Można jednak zauważyć parę wyjątków. Fani Jagiellonii wyjątkowo chętnie angażują się w treści marketingowe. W przypadku Lecha Poznań można wyróżnić podział na dwie pary kategorii: popularniejszą (tu: treści sportowe i inne) oraz niepopularną (marketingowe i charytatywne). Natomiast kibice Wisły Kraków nadspodziewanie chętnie odpowiadają na treści charytatywne.

Tabela 3. Średnie zaangażowanie kibiców klubów Ekstraklasy w pierwszym kwartale 2017 roku we wpisach zdjęciowych z podziałem na kategorie treści

Klub	Treści ogółem	Treści sportowe	Treści marketingowe	Treści charytatywne	Treści inne
Termalica	13,55%	13,96%	12,13%		17,25%
Zagłębie	8,43%	9,37%	5,89%		8,75%
Łączna	8,40%	8,80%	8,04%	8,21%	7,93%
Ruch	7,52%	8,22%	7,26%	7,91%	6,50%
Wisła P.	7,21%	7,38%	4,85%		7,79%
Cracovia	6,49%	5,79%			7,19%
Lech	6,25%	7,01%	4,63%	4,68%	6,09%
Wisła K.	6,01%	6,56%	5,16%	7,26%	5,80%
Korona	5,17%	5,28%	4,74%	5,22%	5,26%
Śląsk	4,95%	5,33%	4,14%	4,83%	4,70%
Piast	4,94%	4,91%	4,21%	4,11%	5,24%
Lechia	4,20%	4,29%	4,25%	3,61%	4,11%
Arka	3,78%	3,84%	3,25%	3,50%	4,09%
Jagiellonia	3,58%	3,64%	4,01%		3,31%
Pogoń	3,24%	3,25%	3,09%		3,31%
Legia	2,92%	3,07%	2,31%	3,37%	3,04%
Ogółem	4,95%	5,30%	4,40%	5,43%	4,71%

* Puste pola oznaczają, że klub nie publikował treści w danej kategorii

** Zielony kolor oznacza wysokie zaangażowanie, żółty – przeciętne, a czerwony – niskie

Źródło: Opracowanie własne.

Dla kategorii sportowej, w której pojawiło się najwięcej postów, dokonano bardziej szczegółowego podziału treści, dzieląc je na następujące subgrupy: wyniki, transfer, przygotowania, mecz oraz inne (Tabela 4). Większość klubów posiada jedną subgrupę, która aktywnością wyróżnia się na tle innych. Przykładowo, dla Cracovii są to wyniki, dla Termalicy, Wisły Płock, Lecha – transfery, a dla Śląska i Lechii – inne. W przypadku Ruchu i Zagłębia wyróżniają się dwie subgrupy, odpowiednio inne – mecz oraz mecz i wyniki. Regułą dla całej ligi jest, że najbardziej angażującymi postami są informacje o transferach, natomiast najmniej – relacje z przygotowań, treningów, zgrupowań.

Tabela 4. Średnie zaangażowanie kibiców klubów Ekstraklasy w pierwszym kwartale 2017 roku we wpisach zdjęciowych kategorii sportowej z podziałem na subgrupy

Klub	Treści sportowe	Transfer	Wyniki	Mecz	Inne	Przygotowania
Termalica	13,96%	28,87%	15,85%	8,62%	5,98%	15,62%
Zagłębie	9,37%	7,71%	10,40%	10,57%		8,13%
Łęczna	8,80%	8,74%	8,82%	8,58%	7,08%	9,00%
Ruch	8,22%	6,45%	6,94%	9,31%	9,38%	7,75%
Wisła P.	7,38%	11,09%	7,43%			6,84%
Lech	7,01%	9,28%	6,93%	7,46%	7,77%	5,49%
Wisła K.	6,56%	8,89%	8,22%	7,02%	5,87%	5,13%
Cracovia	5,79%		10,07%	5,41%	5,55%	4,45%
Śląsk	5,33%	6,59%	5,76%	4,79%	7,37%	3,77%
Korona	5,28%	6,04%	5,86%	4,74%	4,99%	4,90%
Piast	4,91%	5,07%	4,30%	5,44%	4,78%	4,94%
Lechia	4,29%	4,87%		4,83%	6,18%	3,64%
Arka	3,84%	4,04%	4,07%	4,53%	3,77%	3,28%
Jagiellonia	3,64%		3,53%	3,46%	7,24%	3,44%
Pogoń	3,25%	4,93%	2,40%	2,16%	3,72%	3,20%
Legia	3,07%	3,97%	2,55%	3,74%	4,59%	2,38%
Ogółem	5,30%	6,59%	5,92%	5,58%	5,45%	4,45%

* Puste pola oznaczają, że klub nie publikował treści w danej kategorii

** Zielony kolor oznacza wysokie zaangażowanie, żółty – przeciętne, a czerwony – niskie

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z zastosowaną metodologią wyniki zaangażowania dla filmów prezentują się lepiej niż w przypadku zdjęć (Tabela 5). Dzieje się tak, ponieważ nawet jednosekundowe odtworzenie filmu zalicza się jako aktywność odbiorcy. Wyniki tej analizy należy zatem interpretować jako odsetek użytkowników, którzy w jakikolwiek sposób zapoznali się z materiałem wideo.

Podobnie jak w przypadku zdjęć, najbardziej zaangażowani są kibice Termalicy, spośród których 55,35% oglądało filmy publikowane na klubowym profilu. Dużo gorzej przedstawiają się wyniki pozostałych klubów Ekstraklasy. Najgorszy wskaźnik zanotowano u Legii Warszawa – 6,08%. Przekładając to jednak na wartości bez-

Tabela 5. Średnie zaangażowanie kibiców klubów Ekstraklasy w pierwszym kwartale 2017 roku we wpisach filmowych z podziałem na kategorie treści

Klub	Treści ogółem	Treści sportowe	Treści marketingowe	Treści inne
Termalica	55,35%	51,75%		55,95%
Łączna	22,45%	22,17%		23,02%
Wisła P.	18,72%	22,16%	17,14%	16,57%
Zagłębie	17,91%	17,91%		
Ruch	16,71%	16,71%		
Piast	15,95%	15,87%		16,03%
Lech	15,38%	15,98%	21,48%	10,85%
Śląsk	13,56%	18,81%		11,46%
Arka	13,44%	13,65%		13,33%
Cracovia	11,82%	11,27%		13,47%
Lechia	11,30%	12,74%	5,10%	13,69%
Pogoń	11,09%	13,22%		8,96%
Legia	6,08%	5,89%	5,66%	7,11%
Ogółem	16,92%	16,68%	9,21%	20,54%

* Puste pola oznaczają, że klub nie publikował treści w danej kategorii

** Zielony kolor oznacza wysokie zaangażowanie, żółty – przeciętne, a czerwony – niskie

Źródło: Opracowanie własne.

względne, jej filmy notują największą liczbę oglądających. Wyjątkową popularnością cieszy się kategoria „inne” wśród fanów Lecha Poznań i Śląsk Wrocław, a także treści marketingowe u obserwujących konto Lechii Gdańsk.

Pomiar zróżnicowania

Aby zbadać czy treści publikowane na Instagramie przez polskie kluby angażują kibiców w sposób względnie równomierny zarówno dla zdjęć, jak i dla filmów, policzono współczynniki zmienności. Skorzystano z następującego wzoru [Wierzbński 2008]:

$$V_i = \frac{s_i}{\bar{x}_i} \cdot 100\%$$

gdzie V – oznacza wartość współczynnika zmienności, s – to odchylenie standardowe dla danej próby, \bar{x}_i – to średnia arytmetyczna dla danego klubu, a indeks i – oznacza kolejne kluby. Na koniec wyniki pomnożono przez 100% dzięki czemu uzyskano

wartości w procentach. Pokazano w ten sposób, że wśród publikowanych treści przez poszczególne kluby nie występuje duże zróżnicowanie zaangażowania odbiorców (Tabela 6). Najwyższy współczynnik posiadają posty publikowane przez Termalicę (55,57%). Jej wpisy angażują kibiców w bardzo różnym stopniu (minimalna liczba interakcji to 11, maksymalna – 140). Najrówniejszy odzew na swoje wpisy otrzymuje od kibiców Górnik Łęczna (18%). Współczynnik zmienności dla reszty drużyn zawiera się w przedziale 25–47%, co oznacza umiarkowane zróżnicowanie. Sytuacja zmienia się, gdy spojrzy się na całość ligi. Tu rozpiętość pomiędzy zaangażowaniem staje się już

Tabela 6. Współczynnik zmienności zaangażowania we wpisach zdjęciowych publikowanych na Instagramie przez kluby Ekstraklasy w pierwszym kwartale 2017 roku

Klub	Treści ogółem	Treści sportowe	Treści marketingowe	Treści charytatywne	Treści inne
Termalica		53,75%	66,22%		34,15%
Jagiellonia	46,12%	49,62%	0,00%		29,84%
Legia	37,73%	42,59%	34,05%	0,00%	30,41%
Wisła K.	34,36%	37,68%	28,61%	34,47%	27,61%
Lech	33,88%	33,97%	32,39%	21,26%	26,80%
Cracovia	32,68%	38,55%			26,13%
Pogoń	32,13%	30,03%	41,89%	0,00%	30,56%
Śląsk	31,74%	35,63%	21,24%	0,00%	24,36%
Ruch	31,63%	33,66%	4,76%	0,00%	32,33%
Korona	29,87%	31,39%	27,49%	0,00%	28,86%
Zagłębie	29,56%	18,46%	36,25%		33,05%
Arka	28,15%	22,57%	34,88%	20,45%	27,74%
Lechia	26,44%	29,13%	18,50%	0,00%	25,01%
Wisła P.	26,29%	24,22%	35,00%		20,35%
Piast	25,82%	24,87%	20,84%	0,00%	27,25%
Łęczna	18,10%	17,15%	30,85%	20,30%	14,34%
Ogółem	106,09%	116,37%	96,29%	111,99%	95,53%

* Puste pola oznaczają, że klub nie publikował treści w danej kategorii

** Wszystkie przypadki, w których współczynnik zmienności wyniósł 0% dotyczą sytuacji, gdy w danej kategorii treści znalazła się tylko jedna obserwacja

*** Zielony kolor oznacza wysoką zmienność, żółty – przeciętną, a czerwony – niską

Źródło: Opracowanie własne.

bardzo duża ($V_{OGÓŁEM} = 106\%$). Jeszcze wyższa rozpiętość jest pomiędzy postami sportowymi ($V_{SPORT} = 116\%$). Jedynie treści marketingowe i inne nie przekraczają 100%, lecz nadal oznacza to bardzo duże zróżnicowanie interakcji ze strony odbiorców.

W przypadku filmów zróżnicowanie zaangażowania odbiorców na poziomie klubów również nie jest duże (Tabela 7). Najwyższą wartość współczynnika zmienności osiągnął dla treści w kategorii inne publikowanych przez Lechię Gdańsk ($V_{INNE} = 54,04\%$). W ujęciu całościowym, to także Lechia angażuje swoich kibiców w najbardziej nierówny sposób ($V_{OGÓŁEM} = 52,73\%$). Nie licząc Zagłębia, które opublikowało tylko jeden film, najbardziej stały odzew od swoich kibiców otrzymuje Arka Gdynia ($V_{OGÓŁEM} = 9,90\%$). W przekroju całej ligi reakcja na filmy jest bardzo zróżnicowana ($V_{OGÓŁEM} = 104,73\%$) i wynika z dużych dysproporcji pomiędzy zasięgami poszczególnych profili.

Tabela 7. Współczynnik zmienności zaangażowania we wpisach filmowych publikowanych na Instagramie przez kluby Ekstraklasy w pierwszym 2017 roku

Klub	Treści ogółem	Treści sportowe	Treści marketingowe	Treści inne
Lechia	52,73%	0,00%	0,00%	54,04%
Termalica	45,00%	0,00%		48,67%
Pogoń	37,19%	21,17%		51,26%
Śląsk	35,78%	30,93%		23,94%
Łączna	33,27%	47,54%		0,00%
Lech	32,25%	29,75%	0,00%	13,03%
Wisła P.	31,59%	27,29%	41,78%	0,00%
Ruch	30,91%	30,91%		
Legia	28,21%	7,69%	24,83%	35,67%
Piast	20,40%	19,94%		23,18%
Cracovia	17,30%	18,71%		0,00%
Arka	9,90%	0,00%		13,97%
Zagłębie	0,00%	0,00%		
Ogółem	104,73%	105,40%	61,91%	126,54%

* Puste pola oznaczają, że klub nie publikował treści w danej kategorii

** Wszystkie przypadki, w których współczynnik zmienności wyniósł 0% dotyczą sytuacji, gdy w danej kategorii treści znalazła się tylko jedna obserwacja

*** Zielony kolor oznacza wysoką zmienność, żółty – przeciętną, a czerwony – niską

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski

Przeprowadzona analiza wykazała, że komunikacja klubów piłkarskiej Ekstraklasy prowadzona na Instagramie posiada ogromne rezerwy potencjału. Najpopularniejszy kanał prowadzi Legia Warszawa znajdująca się dopiero na osiemnastym miejscu wśród sportowych profili. Głównym powodem może być brak generowania wystarczająco angażujących treści. Średnia otrzymywana liczba polubień stanowi niewielki odsetek ogólnej liczby osób, które obserwują profile badanych drużyn, przy czym, zaangażowanie kibiców na profilach swoich ulubionych drużyn jest względnie stałe, na co wskazuje niski współczynnik zmienności dla wszystkich obserwowanych podmiotów (9,90–55,57%).

Na kontach klubów piłkarskiej Ekstraklasy na Instagramie najczęściej pojawiają się treści sportowe. Dotyczą one niemal co drugiego postu. Rzadziej publikowane są wpisy z treścią marketingową, charytatywną i inną. Podobne wyniki otrzymano w badaniu przeprowadzonym wśród klubów amerykańskiej ligi baseballa, gdzie materiały sportowe również należały do dominujących stanowiąc 87,9% wszystkich wpisów [Kim i Hull 2017]. W polskiej Ekstraklasie treści sportowe nie tylko pojawiały się najczęściej, ale także, obok wpisów o charakterze charytatywnym, najbardziej angażowały odbiorców. Treści przedstawiające transfery zawodników wywoływały liczne interakcje z kibicami, które zostały zamieszczone na portalu. Jednocześnie wykazano niskie zaangażowanie użytkowników w treści kategorii marketingowej. Oznacza to, że poszerzanie sprzedaży w mediach społecznościowych powinno odbywać się poprzez wzmocnienie poczucia identyfikacji kibiców z klubem, a nie bezpośrednią perswazją.

Przedstawiona powyżej analiza jest jedynie wprowadzeniem do dalszych badań, które można przeprowadzić w związku z wykorzystaniem Instagrama w komunikacji marketingowej w sporcie. W pracy nie uwzględniono wpływu aktywności na Instagramie na sprzedaż biletów oraz klubowych pamiątek. W przyszłości warto też przeprowadzić badanie opinii dotyczące oczekiwań kibiców wobec treści, które chcieliby oglądać na tym profilu.

Bibliografia

- Abeza G., O'Reilly N., Reid N. (2013), *Relationship Marketing and Social media in Sport*, „International Journal of Sport Communication”, Volume 6, Issue 2, s. 120–142.
- Bachnik K., Szumniak-Samolej J. (2015), *Potencjał Biznesowy mediów społecznościowych*, Poltext, Warszawa, s. 37–40.
- Czechowicz M. (2015), *Raport „PN”: piłka nożna w social mediach*, www.sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/548723/raport-pn-pilka-nozna-w-social-mediach [odczyt: 17.05.2017].
- Dąbrowska-Cendrowska O. (2015), *Guidetainment w polskich mediach – analiza zjawiska na wybranych przykładach*, „Media i Społeczeństwo”, nr 5, s. 35–38.

- De Beer L., Stander W. (2016), *For the 'like' of the game: Assessing the role of social media engagement in football consumer outcomes*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, Volume 5(2), s. 1–14.
- Dima T. (2015), *Social media Usage In European Clubs Football Industry. Is Digital Reach Better Correlated With Sports Or Financial Performance?*, „The Romanian Economic Journal”, Year XVIII, No. 55, s. 117–127.
- Engagement Rate a NapoleonCat*, <https://napoleoncat.com/blog/engagement-rate-a-napoleon-to-tylko-plotki/> [odczyt: 18.05.2017].
- Evans L. (2010), *Social media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter & Other Social media*, s. 117–120.
- Garcia-del-Barrio P., Szymanski S. (2009), *Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer*, „Review of Industrial Organization”, Vol. 34(1), s. 45–68.
- Gębarowski M. (2007), *Nowe formy promocji w procesie komunikacji marketingowej [w:] Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów s. 10–11.
- Grabińska E., Nessel K. (2016), *Zarządzanie marketingowe w organizacji sportowej [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red. nauk.), Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 302.
- Instagram ma więcej użytkowników niż Twitter*, www.retailnet.pl/2014/12/12/10765-instagram-ma-wiecej-uzytkownikow-niz-twitter/ [odczyt: 11.05.2017].
- Ioakimidis M. (2010), *Online marketing of professional sports clubs: Engaging fans on a new playing field*, „International journal of sports marketing and sponsorship”, 11(4), s. 2–13.
- Jak będziemy mierzyć efekty komunikacji w social media w 2015?*, www.sotrender.com/blog/pl/2014/11/mierzenie-social-media-2015/ [odczyt: 26.05.2016].
- Jak budować zaufanie w mediach społecznościowych – 5 wskazówek*, <http://mobiletry.com/blog/zaufanie-w-mediach-spoecznościowych> [odczyt: 26.05.2017].
- Kim J. K., Hull K. (2017), *How fans are engaging with baseball teams demonstrating multiple objectives on Instagram*, „Sport, Business and Management: An International Journal”, Vol. 7, Issue 2, s. 216–232.
- Miotk A. (2013), *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągnij zamierzone efekty*, HELION, Gliwice, s. 75–79.
- Ranking: Największe profile na Instagramie w Polsce*, www.napoleoncat.com/blog/ranking-najwieksze-profile-na-instagramie-w-polsce-pazdziernik-2016/ [odczyt: 18.05.2017].
- Szews P. (2015), *Sposoby interakcji klubów piłkarskich z fanami na portalach społecznościowych na przykładzie Arsenalu Londyn*, www.knm.uksw.edu.pl/sposoby-interakcji-klubow-pilkarskich-fanami-portalach-spoecznościowych-przykladzie-arsenalulondyn/ [odczyt: 11.05.2017].
- Wierzbński J. (2008), *Statystyka opisowa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, s. 145.
- Sotrender (2017), *Raport Instagram Trends Kwiecień*.

Instagram as a marketing tool of Ekstraklasa football clubs

SUMMARY

Thanks to popularization of social media, communication with sports fans has become easier and faster in recent years. Despite the dominance of Facebook, Instagram has become increasingly important in marketing efforts of companies. The aim of the work is to identify the most engaging content published by clubs of Polish Ekstraklasa on Instagram in the first quarter of 2017. The research was based on content published by clubs and on hashtags attributed to photos and videos. Average fan engagement and coefficients of variation in four main groups were analyzed. The results show that the largest group of posts is sports related, the most engaging are sports and charity related, the biggest percentage of engaged fans as well as the biggest coefficient of variation during the period under analysis has Termalica Bruk-Bet Nieciecza.

Keywords: Ekstraklasa, Instagram, social media, engagement

Instagram jako narzędzie marketingowe klubów piłkarskiej Ekstraklasy

STRESZCZENIE

Komunikacja klubu sportowego z kibicami, dzięki popularyzacji portali społecznościowych, stała się w ostatnich latach łatwiejsza i szybsza niż kiedykolwiek. Mimo dominacji Facebooka coraz większą rolę w działaniach marketingowych odgrywa portal społecznościowy Instagram. Celem pracy jest identyfikacja najbardziej angażujących treści publikowanych przez kluby piłkarskiej Ekstraklasy na Instagramie w pierwszym kwartale 2017 roku. Przeanalizowano średnie zaangażowanie oraz współczynniki zmienności w ramach czterech wyróżnionych kategorii treści. Wykazano, że najliczniejszą grupę postów stanowią te o tematyce sportowej, najbardziej angażujące są wpisy o tematyce sportowej i charytatywnej, a największy odsetek zaangażowanych fanów oraz największe zróżnicowanie aktywności odbiorców w badanym okresie notowała Termalica Bruk-Bet Nieciecza.

Słowa kluczowe: Ekstraklasa, Instagram, media społecznościowe, zaangażowanie

Filip Mazurków

Uniwersytet Jagielloński

MARKETING SPORTOWY NA PRZYKŁADZIE SZKOŁY FUTBOLU STANIĄTKI

Wstęp

Szkoła Futbolu Staniątki to jedna z największych szkółek piłkarskich zlokalizowanych na terenie Powiatu Wielickiego. W organizowanych przez nią treningach uczestniczą dzieci od czwartego do piętnastego roku życia. Łączną ilość zawodników uczestniczących w zajęciach szacuje się na 370 osób, co przekłada się na czternaście grup szkoleniowych w czterech różnych gminach [Cierpiatka 2007]:

- gmina Niepołomice – miejscowości: Niepołomice, Staniątki, Podłęże, Wola Batorska i Zabierzów Bocheński,
- Wieliczka – miejscowości: Wieliczka, Krzyszkowice, Siercza, Śledziejowice i Golkowice,
- gmina Bochnia – miejscowości: Stanisławice, Proszówki,
- gmina Kłaj – miejscowość Szarów.

W okresie wiosenno-letnim zajęcia dla zawodników Szkoły Futbolu Staniątki odbywają się na orlikach mieszczących się w wyżej wymienionych gminach oraz na boisku trawiastym zlokalizowanym w Staniątkach, natomiast w okresie jesienno-zimowym do dyspozycji trenerów i zawodników są hale sportowe w: Niepołomicach, Wieliczce, Sierczy, Szarowie, Proszówkach oraz Podłężu.

Przykładowe treningi piłkarskie dla danej grupy wiekowej, odbywające się dwa-trzy razy w tygodniu, trwają 75 minut. W czasie trwania takich zajęć uczestnicy mają możliwość wykonywania ćwiczeń dopasowanych do ich wieku oraz poziomu sportowego, jaki w danym momencie prezentują. Oprócz treningów zawodnicy Szkoły Futbolu Staniątki uczestniczą również w rozgrywkach ligowych oraz turniejach piłkarskich zarówno w okresie letnim, jak i zimowym.

Grupy prowadzone są przez trenerów posiadających odpowiednie kwalifikacje przy użyciu typowego dla piłki nożnej sprzętu sportowego. W ramach regulaminu

dotyczącego prowadzenia zajęć w obrębie szkółek piłkarskich każde dziecko jest ubezpieczone oraz dwukrotnie w ciągu roku przechodzi badania lekarskie przeprowadzane przez lekarza medycyny sportowej.

Misją Szkoły Futbolu Staniątki jest oferowanie treningu w formie zabawy, edukacji oraz wychowania przez sport. Jednym z głównych celów jest również wprowadzenie odpowiedniego programu szkoleniowego ukierunkowanego na wychowanie pełnowartościowych piłkarzy, dlatego podczas zajęć, oprócz zagadnień czysto sportowych, duży nacisk kładziony jest na: estetykę ruchu, dyscyplinę, zasady *fair play*, zdrowy tryb życia i kształtowanie osobowości. Sama filozofia treningowa skupia się wokół elementów piłkarskich, takich jak: zabawy ruchowe, ćwiczenia ogólnorozwojowe, doskonalenie umiejętności technicznych, zdolności koordynacyjnych, szybkości oraz małych gier [szkolafutbolu.pl 2016].

Szkoła Futbolu Staniątki to nie tylko szkolenie młodzieży, ale również szereg innych działalności związanych z propagowaniem sportu. Szkołka organizuje liczne wydarzenia sportowe, których głównym celem jest popularyzacja piłki nożnej oraz pozostałych aktywnych form spędzania wolnego czasu. W tym miejscu należy wymienić przedsięwzięcia, takie jak: turnieje piłkarskie w różnych kategoriach wiekowych, obozy i półkolonie piłkarskie odbywające się w okresie ferii zimowych i wakacji letnich, wyjazdy na mecze Młodzieżowej Reprezentacji Polski oraz Ekstraklasy, piłkarskie urodziny, piłkarskie przedszkole dla dzieci już od trzeciego roku życia, indywidualne treningi piłkarskie i bramkarskie [szkolafutbolu.pl 2016].

Działalność komercyjna szkółki piłkarskiej wiąże się z szeregiem działań marketingowych mających na celu zapewnienie odpowiedniego funkcjonowania organizacji. Oprócz aspektów typowo sportowych równorzędna uwaga poświęcana jest strategii rozwoju szkółki jako firmy, zarabiającej na swoją bieżącą oraz przyszłą działalność. Inaczej niż w przypadku standardowych działań marketingowych, dotyczących małego przedsiębiorstwa, w tym wypadku mamy do czynienia ze specyficznymi działaniami łączącymi aspekty marketingowe wraz z tymi sportowymi.

Jako osoba zajmująca się od kilku lat w sposób bezpośredni młodzieżową piłką nożną postanowiłem przeanalizować działania marketingowe – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, jakie podejmuje Szkoła Futbolu Staniątki – a także określić ich wpływ na obecną sytuację szkółki. Miernikiem zastosowanych akcji reklamowych jest ilość trenujących w danym momencie zawodników. Celem artykułu jest przedstawienie wyniku analizy powyższych działań.

Strategia marketingowa szkółki piłkarskiej

Strategia marketingowa podmiotu, jakim jest szkołka piłkarska zgodnie z zaleceniami Teodora Kramera, powinna być oparta o informację zwrotną dostarczaną z najbliższego otoczenia organizacji. Cele, którymi kieruje się dana instytucja, muszą uwzględniać

dane otrzymane po przebadaniu interesującego nas rynku, oczywiście przy uwzględnieniu możliwości omawianego stowarzyszenia. Dodatkowo istotną kwestią pozostaje dokładne określenie strategii jaką przyjmuje się dla swojej działalności. Nieodzowną częścią całego planu zdaje się być również systematyczna kontrola podejmowanych działań, w tym również sprawdzenie ich efektywności [Kramer 1998].

W przypadku szkółki piłkarskiej niewątpliwie mamy do czynienia z sektorem usług, a co za tym idzie, odrębnym podejściem marketingowym do danych zagadnień. Wedle zaleceń Instytutu Marketingowego kluczem do sukcesu w takiej sytuacji, ze względu na specyficzny charakter rynku, jest stworzenie odpowiedniego wizerunku firmy i pozyskanie zaufania wśród potencjalnych klientów [Altkorn 1997]. Kolejnym ważnym elementem jest stworzenie odpowiednio wyróżniającej się wśród konkurencji oferty. Istotną kwestią w tym zakresie zdaje się być również sprzedaż osobista, która pozostaje główną opcją sprzedaży w tego rodzaju ujęciu, a zatem w odniesieniu do naszego przypadku dotyczy to samych trenerów.

Oprócz właściwego zaprojektowania kanału marketingowego ważne jest, aby był on właściwie zarządzany. Sukces w tym wypadku zgodnie z autorami *Kanału marketingowego* zależy od odpowiedniej pracy uczestników tegoż przepływu i wyników przez nich osiągniętych. W przypadku usług największe ryzyka, jakie spoczywają w tej gałęzi rynku, odnoszą się do kwestii ich niematerialności. Taka sytuacja powoduje, że o wyborze danego usługodawcy, czyli w tym wypadku szkółki piłkarskiej, decyduje nie tyle sama promocja, co opinia dotychczasowych usługobiorców. Zatem właściciel takiej organizacji powinien skupić się przede wszystkim na promowaniu swojej działalności przez osiąganie konkretnych wyników. Duże znaczenie odgrywa także fizyczność organizacji, czyli np.: wygląd obsługi (trenerów), ich zachowanie podczas zajęć oraz logo, które zazwyczaj jako pierwsze przyciąga uwagę potencjalnych usługobiorców [Styś 1996].

Drugim aspektem marketingu, o którym wspomniano powyżej, jest reklama. Wedle dzisiejszych trendów promowanie współczesnej organizacji powinno przede wszystkim istnieć w świecie nowych mediów i technologii. Podręcznik *Opakowanie jako instrument marketingu* skupia się w swojej treści na kreatywności i innowacyjności podejmowanych w tym zakresie działań tak, aby wyróżnić się z natłoku pozostałych przekazów [Colin 1999].

Idąc w tym kierunku łatwo można wyciągnąć wnioski, że przekaz odbierany przez potencjalnych usługodawców powinien być przede wszystkim unikatowy. Oczywiście dopuszczalne jest wzorowanie się na innych, ale największe uznanie zyskuje własna inwencja twórcza i innowacyjność.

Promocja Szkoły Futbolu Staniątki

Szkoła Futbolu Staniątki jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych szkółek piłkarskich na terenie powiatu Wielickiego. Swoją popularność zawdzięcza dobrej reno-

mie, jeśli chodzi o kształtowanie młodych zawodników, a także pozytywnie kreowanym wizerunkiem handlowym. Omawianie kwestii związanych z promocją Szkoły Futbolu Staniątki warto zacząć od wewnętrznej strony samej organizacji.

Każdorazowy trening piłkarski rozpoczyna się i kończy wspólnym okrzykiem motywacyjnym, zawierającym w swoim tekście nazwę szkółki połączoną z pozytywnymi piłkarskimi elementami.

W regulaminie stowarzyszenia, w rozdziale odnoszącym się do ubioru treningowego, zawarty jest punkt stanowiący, że podczas zajęć zawodnik powinien posiadać strój klubowy, tzn. taki, który zawiera pełną nazwę szkółki lub herb wraz ze skrótem SFS.

Rygor klubowego stroju dotyczy również trenerów, którzy w podpisanej umowie, zobowiązują się do reprezentowania Szkoły Futbolu Staniątki poprzez odpowiedni ubiór podczas treningów, a także meczów i turniejów.

Informacje dotyczące wewnętrznej promocji prowadzonej przez Szkołę Futbolu Staniątki możemy znaleźć na oficjalnej stronie Szkoły, na której to jedna z zakładek przypisana jest sklepikowi internetowemu posiadającemu w swojej ofercie oficjalne gadżety tej organizacji. Przez ten portal, zarezerwowany wyłącznie dla zawodników oraz ich rodziców, można zamówić chociażby: stroje meczowe opatrzone napisem z nazwą szkółki lub imieniem i nazwiskiem zawodnika, dresy klubowe, bluzy, ortaliony, czapki, torby i wiele innych akcesoriów piłkarskich ze wspomnianym emblematem i skrótem SFS [szkolafutbolu.pl 2016].

Kończąc kwestię reklamy z wykorzystaniem sprzętu sportowego należy wspomnieć, że w trakcie różnego rodzaju półkolonii, kolonii, wyjazdów na ogólnopolskie lub zagraniczne turnieje, czy też podczas wewnętrznych uroczystości, uczestnicy tych wydarzeń otrzymują pamiątkowe akcesoria odzieżowe (koszulki treningowe, czapki, getry) stanowiące nagrodę za piłkarską postawę, które również opatrzone są odpowiednimi napisami i symbolami.

Miejsca treningów, czyli przede wszystkim boisko trawiaste w Staniątkach, ale również orliki oraz hale sportowe we wspomnianych we wstępie gminach, opatrzone są odpowiednimi banerami informującymi o Szkole Futbolu Staniątki. Na owych transparentach znajdują się ogłoszenia o szkółce piłkarskiej i możliwości dołączenia do treningów.

Kilkukrotnie w ciągu roku, w terminach wolnych od zajęć szkolnych (ferie zimowe, wakacje), organizowane są piłkarskie półkolonie oraz obozy sportowe, w których poza zawodnikami Szkoły Futbolu Staniątki mogą wziąć udział również zawodnicy niezrzeszeni w szkółce, a chcący w najbliższej przyszłości wstąpić w jej szeregi.

Dodatkowo na początku każdego roku szkolnego, w okresie Świąt Bożego Narodzenia oraz na końcu sezonu rozgrywek piłkarskich prowadzony jest w przedszkolach, szkołach podstawowych i gimnazjach, znajdujących się na terenie powiatu

wielickiego, nabór do wszystkich klas szkoły. Promocja w tym wypadku odbywa się przez dostarczenie zainteresowanym odpowiednio skonfigurowanych ulotek oraz odświeżenie plakatów informacyjnych zawieszonych na terenach wspomnianych placówek edukacyjnych. W sezonie 2015/2016 dziecko zapisujące się do danej grupy szkoleniowej i posiadające taką ulotkę mogło liczyć na różnego rodzaju ulgi finansowe w trakcie wstępnego okresu trenowania.

W okolicach terminu Dnia Dziecka Szkoła Futbolu Staniątki, we współpracy ze szkołami podstawowymi i przedszkolami, organizuje Dni Sportu dla wszystkich uczniów, aby przez interakcje z trenerami szkoły zachęcić potencjalnych zawodników do wstąpienia w klubowe szeregi [szkolafutbolu.pl 2016].

Szkoła Futbolu Staniątki, oprócz wewnętrznej promocji, duży nacisk kładzie na zewnętrzną reklamę swojej działalności. Powyżej wspomniano o plakatach i banerach rozwieszanych na terenie placówek edukacyjnych, które oprócz utrwalania wizerunku szkoły w świadomości dotychczasowych zawodników, mają za zadanie przyciągnąć nowych.

Szkoła Futbolu Staniątki na terenie gminy Niepołomice angażuje się w liczne akcje o charakterze sportowym, w czasie których również za pomocą banerów, reklam czy też ulotek rozpowszechnia informacje na temat swojej działalności. W 2016 roku podczas „Dni Niepołomic” szkoła organizowała kilka rodzajów sportowych zabaw, dzięki czemu mogła bezpośrednio dotrzeć do aktywnych fizycznie mieszkańców tej gminy.

Od dłuższego czasu, z ramienia Szkoły Futbolu Staniątki, kilka razy w roku organizowane są zawody „Biznes Cup” dla firm i przedsiębiorstw, które mogą wystawić do turnieju swoją drużynę złożoną z pracowników i konkurować z zespołami z innych przedsiębiorstw. Od sezonu 2016/2017 turniej zmienia nazwę na „SFS Biznes Cup”, aby lepiej utożsamić to przedsięwzięcie ze Szkołą Futbolu Staniątki oraz uniknąć ewentualnych konotacji z rozgrywanymi już od dłuższego czasu, chociażby na terenie Krakowa, podobnymi turniejami.

Podczas zawodów twórcy turnieju gwarantują najwyższy standard organizacji rozgrywek, począwszy od odpowiedniego przygotowania boiska, przez zapewnienie profesjonalnych sędziów piłkarskich, napojów oraz cateringu dla wszystkich zawodników, po opiekę medyczną. Wszystkie spotkania rejestrowane są za pomocą kilku kamer HD, w tym mikrokamer umieszczanych za bramkami tak, aby zapewnić uczestnikom turnieju jak najatrakcyjniejsze materiały video na pamiątkę. Każde rozgrywki poprzedzone są uroczystą ceremonią losowania grup połączoną ze spotkaniem organizacyjnym i bankietem dla przedstawicieli wszystkich zespołów zgłoszonych do danego współzawodnictwa [biznescup.pl 2016].

Organizowane przez Szkołę Futbolu Staniątki ogólnopolskie turnieje z serii „Bądź następny” również są w odpowiedni sposób promowane. Na stronie internetowej szkoły zamieszczane są szczegółowe informacje dotyczące danych imprez, a na pro-

filu Szkoły Futbolu Staniątki na portalu Facebook umieszcza się na bieżąco relacje z tych wydarzeń. Odpowiednie anonse wygłaszane są także w stacji radiowej RMF MAXX, związanej z pobliskim Krakowem, która od pewnego czasu obejmuje medialnym patronatem większość inicjatyw szkoły. Także na portalach zajmujących się młodzieżową piłką nożną oraz na stronach lokalnych serwisów informacyjnych umieszczane są zaproszenia i relacje z wydarzeń organizowanych przez Szkołę Futbolu Staniątki. Wspomnieć można tu o takich stronach jak: *futmal.pl*, *niepolomice.eu* czy *wieliczka.eu*.

Do promocji w mediach zaliczyć można również zamieszczane w codziennej prasie notki o odnoszonych systematycznie w ostatnim czasie lokalnych oraz wojewódzkich sukcesach młodych piłkarzy zrzeszonych w szkółce, zyskując dzięki temu dodatkowy rozgłos wśród mieszkańców powiatu. Informacje takie można znaleźć m.in. w wielickim dodatku do „Dziennika Polskiego”.

Najnowszym sposobem promocji szkoły, wprowadzonym w sezonie 2015/2016, są „Piłkarskie urodziny”, które mają na celu umożliwić dzieciom przeżycie tak ważnego dla nich dnia w sportowy sposób. Podczas tej piłkarskiej zabawy, dzięki opiece profesjonalnego trenera, uczestnicy mają możliwość poznania piłki nożnej od jej interesującej strony, przekazanej w przyjaznej dla nich formie. W takich „Piłkarskich urodzinach” uczestniczą również dzieci i rodzice z poza Szkoły Futbolu Staniątki, do których dociera pozytywny sygnał odnośnie samej szkoły i daje pewien obraz na temat treningów i zajęć w niej prowadzonych.

Od sezonu 2014/2015 poszczególne drużyny Szkoły Futbolu Staniątki, poza rozgrywkami organizowanymi przez Podokrąg Wieliczka, uczestniczą również w zawodach Krakowskiej Ligi Halowej odbywających się w halach sportowych na terenie Krakowa i jego okolicy, dając poznać się środowisku krakowskiej piłki nożnej, które docelowo jest jednym z głównych kierunków sportowego i marketingowego rozwoju Szkoły Futbolu Staniątki.

Od 2015 roku Szkoła Futbolu Staniątki zaangażowana jest również w organizację wydarzeń sportowych i eventów dla firm oraz przedsiębiorstw, w czasie których przeprowadzane są olimpiady, turnieje, gry i zabawy ruchowe. W trakcie trwania takich imprez dorośli oraz dzieci mogą zarówno rywalizować w turniejach sportowych, jak i korzystać z poczęstunku, czy też bawić się przy muzyce. Największym do tej pory tego typu przedsięwzięciem był piknik firmowy organizowany na zlecenie Coca-Coli, który odbył się 12 września 2015 roku na stadionie sportowym w Staniątkach, a w którym wzięło udział blisko 750 osób.

Współpraca z firmami

Pierwszym, a zarazem głównym partnerem Szkoły Futbolu Staniątki, jest powiat Wielicki, a dokładniej rzecz ujmując gmina Niepołomice, która systematycznie na

każdy sezon przekazuje na rzecz stowarzyszenia dotację. Przeznaczana jest ona na cele statutowe, dzięki czemu młodzi zawodnicy mogą występować w rozgrywkach ligowych i turniejach zarówno w sezonie letnim, jak i zimowym. Dodatkowo gmina Niepołomice na bieżąco wspiera organizowane przez Szkołę Futbolu Staniątki imprezy sportowe. Obydwa te podmioty odpowiedzialne są również za jednorazowe dotacje przekazywane na przygotowanie poszczególnych projektów i zadań takich, jak: „Memoriał im. Tadeusza Szybińskiego” czy „Trenuj Piłkę Nożną Razem z Nami”.

Do grona trzech największych partnerów Szkoły Futbolu Staniątki pochodzących z sektora prywatnego należą firmy: Arispol, Kortrans oraz Cool-Service. Wszystkie te przedsiębiorstwa wsparły szkołkę w postaci zakupu m.in. specjalistycznego sprzętu treningowego, czy też koszulek meczowych oznaczonych swoim logiem. Również w przypadku organizacji imprez sportowych czy też turniejów Szkoła Futbolu Staniątki wspierana jest w formie sponsoringu. W zamian wspomniane wyżej firmy otrzymują miano sponsora głównego i mają możliwość do nieograniczonej reklamy podczas wydarzeń organizowanych przez Szkołę Futbolu Staniątki.

Poza odnotowanymi już trzema strategicznymi partnerami szkołka nawiązała współpracę sponsorską o mniejszym wymiarze marketingowym i finansowym z kilkoma innymi przedsiębiorstwami.

Kolejnym sponsorem, którego warto wymienić, jest firma Ościeżnica finansująca zakup ubrań sportowych dla poszczególnych drużyn. W zamian na koszulkach w bardzo widocznym miejscu umieszczane jest logo sponsora. W kategorii sponsorów odzieży sportowej dla zawodników warto również wspomnieć o firmie SPAR – właścicielu sieci sklepów spożywczych.

Z racji tworzenia przez Szkołę Futbolu Staniątki turniejów „Biznes Cup” obydwie inicjatywy pozostają ze sobą w bliskiej współpracy, wzajemnie wspierając i reklamując swoje poczynania. Oprócz bezpośredniego finansowego wsparcia, szkołka pozostaje w kontaktach promocyjnych z firmami takimi jak: Algida, Coca-Cola, Trefl, Beko, czy też Kraksport. Odbywa się ona głównie na zasadach barterowych, tzn. w zamian za reklamę wspomnianych powyżej przedsiębiorstw, szkołka otrzymuje pewną ilość ich wyrobów, mogąc wykorzystać je podczas organizowanych imprez. Dla przykładu firma Algida w okresie letnim zapewnia catering w formie stoisk z lodami na imprezach typu „Dzień dziecka”, „Memoriał im. T. Szybińskiego”, czy też turniejach z cyklu „Bądź następny”.

Jeśli chodzi o firmę Coca-Cola to współpraca z tym przedsiębiorstwem trwa od samego początku istnienia szkołki i opiera się na zaopatrzeniu przez sponsora wszystkich wydarzeń sportowych w wodę butelkowaną.

Organizacja obozów piłkarskich i półkolonii wymaga zapewnienia uczestnikom odpowiednich nagród przyznawanych za wzorową postawę podczas trwania zajęć, część z tych nagród stanowią gry ufundowane przez firmę Trefl.

Wszystkie imprezy sportowe organizowane przez Szkołę Futbolu Staniątki mają za zadanie aktywizować także rodziców młodych zawodników. Cel ten realizowany jest choćby przez loterie z nagrodami, które w większości oparte są na produktach przekazanych szkółce przez firmę Beko. Najczęściej są to małe artykuły gospodarstwa domowego oraz większa nagroda główna, np. pralka.

Każdy turniej z cyklu „Bądź następny” czy też wewnętrzna impreza sportowa szkółki to wiele pamiątkowych wyróżnień dla najlepszych zawodników. Jeśli chodzi o statuetki i pamiątkowe medale to Szkoła Futbolu Staniątki, w ramach współpracy, posiada zniżkę na te artykuły w sklepie sportowym Kraksport. Firma ta przekazuje także zwycięzcom wspomnianych wyżej rozgrywek i turnieju „Biznes Cup” bon o określonej wartości na zakup sprzętu sportowego do zrealizowania w swoich placówkach.

W tej samej kategorii wsparcia mieści się Publiczny Zespół Szkół w Staniątkach, który całorocznie i nieodpłatnie użycza zawodnikom Szkoły Futbolu Staniątki salę gimnastyczną na czas trwania treningów [szkolafutbolu.pl 2016].

Podsumowanie

Działania marketingowe, w przypadku tak specyficznej działalności jaką jest prowadzenie młodzieżowej szkółki piłkarskiej, przejawiają pewne podobieństwa do tych stosowanych szeroko w dzisiejszych firmach zajmujących się sprzedażą, natomiast w pewnej części obejmują specyficzne praktyki z uwzględnieniem potrzeb młodych odbiorców oraz ich rodziców.

Jeśli chodzi o intensywność swoich działań to zdecydowanie Szkoła Futbolu Staniątki najwięcej uwagi poświęca wewnętrznej promocji. Dzięki sygnowaniu swoją nazwą oraz logiem praktycznie wszystkich piłkarskich akcesoriów oraz wskutek skonstruowania regulaminu szkółki tak, aby nakazywał klubowy ubiór podczas treningów, meczów czy też turniejów wszystkim zawodnikom, jak i trenerom, utrwala w świadomości swoich zawodników i ich rodziców nazwę oraz logo firmy. Wszelkie akcje promocyjne, takie jak: piłkarskie półkolonie, obozy sportowe czy też organizacja wydarzeń sportowych dla szkół i przedszkoli, mają na celu pozyskiwanie nowych zawodników i zachęcanie ich do podjęcia treningów właśnie w tej szkółce.

W przypadku gdyby tak impulsywna reklama nie była skuteczna, bardziej długofalowe działania mają plakaty i banery rozwieszane na terenach placówek edukacyjnych, dzięki czemu dzieci nawet po dłuższym czasie szybko i bezproblemowo są w stanie znaleźć podstawowe informacje na temat Szkoły Futbolu Staniątki.

Całość promocji wewnętrznej w szkółce nastawiona jest na zakorzenianie w świadomości samych zawodników oraz ich rodziców pozytywnego wizerunku szkółki i wielokrotne przypominanie samej nazwy jak i szaty graficznej związanej z logiem.

Promocja zewnętrzna nastawiona jest na zdobywanie nowych zawodników przez kreowanie pozytywnego wizerunku szkoły, dzięki promocji podczas imprez sportowych, które to mają stale rosnący potencjał i kojarzą się z samymi pozytywnymi aspektami, jak np.: „Piłkarskie urodziny”, turniej „Biznes Cup” czy „Piknik firmowy Coca-Coli”.

Dodatkowo na zewnątrz szkoła promuje się poprzez przedstawiane w mediach lokalnych informacje na temat wysokich lokat zajmowanych przez zawodników szkoły na różnego rodzaju turniejach ogólnopolskich, dzięki czemu do większej grupy odbiorców dociera korzystna dla szkoły opinia.

Szkoła Futbolu Staniątki nawiązuje kontakty sponsorskie z coraz większą liczbą firm. Poprzez bliskość „Niepołomickiej Strefy Biznesu” kontakt z dużymi korporacjami jest ułatwiony, dzięki czemu w ciągu ostatnich kilku lat udało się podjąć współpracę z takimi przedsiębiorstwami jak chociażby: Coca-Cola, Ościeżnica, Beko, Trefl, Kortrans, Cool-Service czy Arispol. Wskutek tej współpracy szkoła zyskała dofinansowanie na bieżącą działalność (stroje treningowe oraz meczowe) oraz przede wszystkim wsparcie w przypadku organizacji imprez sportowych o rosnącym zasięgu marketingowym zarówno dzięki sponsoringowi pieniężnemu, jak i barterowemu.

Dotychczasowa pozytywna współpraca z wymienionymi powyżej podmiotami powoduje, że w oczach potencjalnych nowych partnerów Szkoła Futbolu Staniątki jawi się jako pewny i zaufany partner.

Współpraca z gminą Niepołomice i powiatem Wielickim dotyczy głównie realizacji celów statutowych, a co za tym idzie pozwala na przeprowadzenie zadań związanych chociażby z rozgrywkami, dzięki czemu drużyna ma możliwość promowania swoich umiejętności w starciach z innymi zespołami.

Cała oprawa medialna Szkoły Futbolu Staniątki, tzn. promocja wewnętrzna i zewnętrzna, zapewnia szkółce pozytywny odbiór zarówno w środowisku lokalnym, jak i szerszym. Dzięki współpracy z różnego rodzaju przedsiębiorstwami i podmiotami państwowymi możliwe jest finansowanie tej właśnie promocji i systematyczny wzrost całej struktury klubowej.

Bibliografia

- Altkorn J. (1997), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Cierpiatka J. (2007), *Monografia 30 lat Wielickiego Podokręgu Piłki Nożnej MZPN*, Wieliczka.
- Hales C. F. (1999), *Opakowanie jako instrument marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- <http://www.dziennikpolski24.pl/artykul/9283799,mistrzostwo-dla-gdovii,id,t.html>, [odczyt: 05.07.2016].
- <http://www.futmal.pl/news,34907.html>, [odczyt: 05.07.2016].
- <http://www.futmal.pl/news,34908.html>, [odczyt: 05.07.2016].
- <http://www.futmal.pl/news,39476.html>, [odczyt: 06.07.2016].
- <http://www.panorama.wieliczka.pl/szko%C5%82a-futbolu-stani%C4%85tki-treningi-pokazowe-i-naborowe.html>, [odczyt: 06.07.2016].

<http://www.szkolafutbolu.pl/> , [odczyt: 05.07.2016].

<http://www.szkolafutbolu.pl/nasze-projekty/> , [odczyt: 05.07.2016].

<http://www.szkolafutbolu.pl/o-nas/> , [odczyt: 05.07.2016].

http://www.szkolafutbolu.pl/wp-content/uploads/2016/05/DN2016_program-ulotka_30.05.pdf, [odczyt: 06.07.2016].

<http://www.szkolafutbolu.pl/wspieraja-nas/>, [odczyt: 05.07.2016].

Kramer T. (1998), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Stern L. W., El-Ansaray A. I., Coghlan A. T. (2002), *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Styś A. (1996), *Marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Sports marketing on the example of Football Academy Staniątki

SUMMARY

The aim of this article is to present the result of analysis of marketing activities of the Football School Staniątki. Characterized activities can help to clarify knowledge about the development of youth sports organizations. In the case of the Football School Staniątki, position on the background of the environment is determined by properly targeted external and internal marketing, based on cooperating entities. Compilation of results on the example of this particular school may inspire to raise the marketing issues in others in corresponding situation.

Keywords: marketing, football, youth

Marketing sportowy na przykładzie Szkoły Futbolu Staniątki

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wyniku analizy działań marketingowych Szkoły Futbolu Staniątki. Scharakteryzowane działania mogą pomóc w skonkretyzowaniu wiedzy na temat rozwoju sportowych organizacji młodzieżowych. W przypadku Szkoły Futbolu Staniątki o pozycji na tle otoczenia przesądza odpowiednio ukierunkowany marketing zewnętrzny oraz wewnętrzny, oparty na podmiotach współpracujących. Zestawienie wyników analizy może stanowić inspirację do pracy nad zagadnieniami marketingowymi dla innych, podobnych instytucji.

Słowa kluczowe: marketing, piłka nożna, młodzież

Magda Pluszewska
Uniwersytet Jagielloński

PRZEJAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI LIGI ZAWODOWEJ NA PRZYKŁADZIE PGNIG SUPERLIGI

Wstęp

Jesteśmy w historycznym momencie. Odświeżamy te rozgrywki, chcemy, by weszły na ścieżkę modernizacji, profesjonalizacji, rozwoju. Jest to zupełnie nowy pomysł na organizację ligi zawodowej w naszym kraju. Superliga to czternaście zespołów, które łączą te same cele. Rywalizują tylko na boisku, a wszyscy dbamy o fair play, wzajemny szacunek, o to, by za pomocą sportu krzewić ważne dla nas wartości wśród kibiców i mediów.

/Łukasz Gontarek, Prezes zarządu PGNiG Superligi/

Wrzesień 2016 roku był momentem historycznym dla polskiej piłki ręcznej, w którym męskie rozgrywki klubowe weszły na ścieżkę profesjonalizacji, przybierając formę ligi zawodowej. Kluby zgłaszające chęć udziału w lidze musiały stać się spółkami akcyjnymi, wykupić udziały w spółce zarządzającej ligą Superliga Sp. z o. o. i spełnić szereg wymogów finansowych, prawnych i sportowych, by uzyskać licencję na występ w lidze.

Celem opracowania jest przedstawienie przejawów przedsiębiorczości PGNiG Superligi od momentu wprowadzenia ligi zawodowej na kanwie teorii dotyczącej przedsiębiorczości organizacyjnej i jej form wyróżnionych przez N. E. Thornberry'ego [2003]. Autorka przeprowadziła studium przypadku ligi, które uzupełniła wtórną analizą danych, obserwacją uczestniczącą oraz wywiadem z prezesem PGNiG Superligi, Łukaszem Gontarkiem.

Autorka wychodzi od rozważań nad przedsiębiorczością, jej znaczeniem i formami zidentyfikowanymi przez badaczy w literaturze, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości korporacyjnej. Następnie przedstawione są realia piłki ręcznej w Polsce, na tle których scharakteryzowane są przejawy przedsiębiorczości PGNiG Superligi w sezonie 2016/2017.

Przedsiębiorczość

Istnieją w języku pojęcia, które rozumiemy intuicyjnie, lecz gdy ktoś zapyta nas co znaczą, ciężko nam ująć je w prostej definicji. Studiując literaturę poświęconą przedsiębiorczości ma się nieodparte wrażenie, że termin ten jest jednym z nich. Przedsiębiorczość definiuje się na różne sposoby czy to na kanwie naukowej, czy w praktyce gospodarczej [Strużycki 2006], w zależności od kontekstu, przyjętego podejścia, a także okresu w dziejach, do którego się odnosi. Pojęcie to bowiem zdaje się „ewoluować” wraz z postępującym rozwojem organizacji życia człowieka, przede wszystkim zaś realiów ekonomicznych.

Intuicyjnie każdy z nas przedsiębiorczość kojarzy z aktywnością, innowacyjnością czy kreatywnym wykorzystywaniem szans stwarzanych przez życie. I faktycznie, początkowo pojęcie to odnoszono do takich właśnie zachowań jednostki [Strużycki 2006]. Za przykład takiej postawy, jeszcze ze średniowiecza, uważa się działalność weneckiego kupca i podróżnika Marco Polo, który Jedwabnym Szlakiem dotarł do Indii i krajów Dalekiego Wschodu [Klonowska-Matynia, Palinkiewicz 2013].

Z czasem przedsiębiorczość zaczęto przypisywać organizacjom. Najstarsze analizy dotyczą badań nad prowadzeniem działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstw, zwykle z sektora MŚP [Bednarczyk 1996]. W literaturze amerykańskiej lat 80. XX wieku pojawiają się pojęcia takie jak: *intrapreneurship* (intraprzedsiębiorczość), *internal corporate venturing* (wewnętrzne przedsięwzięcia korporacji) oraz *intra-corporate entrepreneurship* (przedsiębiorczość wewnątrz korporacyjna), w niemieckiej natomiast używa się terminu *das interne Unternehmertum* (wewnętrzna przedsiębiorczość) [Bednarczyk 1996].

Badacze wyróżniają przedsiębiorczość pojmowaną jako cechę [Strużycki 2006], postawę, zachowanie oraz proces [Klonowska-Matynia, Palinkiewicz 2013]. Pierwsze trzy koncepcje są do siebie zbliżone i wzajemnie się przenikają. Ostatnia zaś stanowi zupełnie inne podejście.

Przedsiębiorczość: cecha, postawa, zachowanie

S. Sudoł [2002] uważa, że przedsiębiorczość jest

cechą przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa, pod którą rozumie się gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, przy świadomości związanego z tym ryzyka, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowywania się do zmieniających się warunków.

Przedsiębiorczość jako postawa przejawia się na trzech płaszczyznach: emocjonalnej (uczucia, nastroje), behawioralnej (predyspozycje do pewnych zachowań w określonych sytuacjach) oraz poznawczej (informacje, opinie, wiedza, umiejętności) [Białasiewicz 2008]. Ujęcie to nawiązuje do poprzedniego, ponieważ „podkreśla

znaczenie cech charakteryzujących przedsiębiorcę, jego osobowość, predyspozycje, wiedzę ogólną i tę dotyczącą funkcjonowania rynków (...), sposoby reakcji i gotowość do podejmowania działań” [Piecuch 2010].

Postawy natomiast uwarunkowane są przez zachowania, które oznaczają szczególny rodzaj aktywności, zdolność wykorzystywania pomysłów oraz sposobności, które nie są dostrzegane przez innych. Te z kolei zdeterminowane są przez potrzeby, cechy osobowościowe, a przejawiają się w przyjętych celach i skutkach działalności przedsiębiorców [Piecuch 2010].

Przedsiębiorczość: proces

Ujęcie procesowe w literaturze sprowadza się do kreowania nowych przedsięwzięć [Klonowska-Matytynia, Palinkiewicz 2013]. S. Shane [2003] przedsiębiorczością nazywa „wszelkie działania, na które składają się identyfikacja, ocena i eksploatacja szans wprowadzenia nowych produktów i nowych usług, czy też sposobów organizowania, nowych rynków, surowców”. Immanentną cechą tak rozumianego procesu jest ponoszenie ryzyka, zaś jego wymogiem m.in. tworzenie nowej kombinacji zasobów oraz innowacji.

Według A. Shapero proces przedsiębiorczości obejmuje przejawienie indywidualnej bądź grupowej inicjatywy, połączenie zasobów do utworzenia przedsiębiorstwa, kontrolowanie jego funkcjonowania, swobodę działania oraz ryzyko [Piecuch 2010], a R. Hisrich twierdzi, że „przedsiębiorczość jest procesem kreowania czegoś nowego i wartościowego poprzez poświęcenie czasu i wysiłku, akceptację ryzyka finansowego, psychologicznego i społecznego z oczekiwaniem satysfakcji pieniężnej i osobistej” [Bednarczyk 1996].

J. A. Timmons [1999] uważa natomiast, że proces ten sprowadza się do trzech elementów, tj. szansy, zasobów i zespołu. Przedsiębiorca w pierwszej kolejności ma rozpoznać pojawiającą się na rynku szansę, następnie zbudować zespół, który podejmie odpowiednie działania, by tę szansę wykorzystać na podstawie zgromadzonych zasobów [Glinka, Gudkova 2011].

Analizując powyższe definicje można wysnuć wniosek, że jakkolwiek byśmy pojmowali przedsiębiorczość, na zjawisko to (bez względu czy to cecha, postawa, zachowanie, czy proces) składają się: twórczość, innowacyjność, gotowość do działania i świadomość występowania ryzyka. Elementy wypunktowywane przez naukowców są więc bardzo bliskie skojarzeniom, które nasuwa nam intuicja.

Przedsiębiorczość korporacyjna

Wśród wielu rodzajów przedsiębiorczości wymienianych w literaturze, z perspektywy organizacji najważniejszą jest tzw. przedsiębiorczość korporacyjna. Według H. Barreta, J.L. Ballouna i A. Weinsteina [2000] może ona przybierać postać:

1. **procesu organizacyjnego**, który pobudza do korzystania z innowacji, konstruktywnego podejmowania ryzyka i poszukiwania nowych szans,
2. **strategii**, umożliwiającej organizacji ekspansywne kreowanie wartości dzięki identyfikacji i wykorzystaniu odpowiednich okazji rynkowych,
3. **holistycznego postrzegania organizacji**, co polega na całkowitym przeniknięciu jej przez kreatywne procesy strategiczne.

W perspektywie niniejszego opracowania kluczowe są natomiast cztery formy przedsiębiorczości korporacyjnej, wyróżnione przez N. E. Thornberry'ego [2003], mianowicie:

1. **korporacyjne podejmowanie ryzyka (*corporate venturing*)** – rozwijanie bliskich relacji z innowacyjnymi przedsiębiorstwami w pokrewnych sektorach, co prowadzi do budowania innowacyjnych kompetencji [Johnson 2001], np. wyodrębnionej z dotychczas kluczowego procesu,
2. **intraprzedsiębiorczość (*intrapreneurship*)** – tworzenie nowych przedsięwzięć w obrębie organizacji i w jej otoczeniu, np. nowatorski, ciekawy pomysł i szybkie jego urynkwowanie za pomocą konkretnego produktu; łączy się z przejmowaniem nastawienia i sposobów działania od zewnętrznych przedsiębiorstw do tworzenia własnego biznesu, wykorzystywaniem dostępnych szans, których inni nie dostrzegają oraz kreowaniem intraprzedsiębiórców, których zadaniem jest pobudzanie innowacji i rozwoju przedsiębiorstwa,
3. **organizacyjna transformacja (*organizational transformation*)** – proces prowadzący do odnowienia korporacji, wymagający innowacji i nowej kombinacji zasobów (widzimy więc powiązanie z koncepcją S. Shane'a), dzięki którym wytwarzana jest nowa trwała wartość ekonomiczna w przedsiębiorstwie,
4. **przełamywanie reguł rządzących sektorem (*industry rule-breaking*)** – znaczące zmiany reguł panujących w otoczeniu konkurencyjnym organizacji (tak jak np. Toyota zaczęła produkować wysokiej jakości samochody po niskim koszcie, wywołując zmiany w całej branży motoryzacyjnej, ponieważ zarówno amerykańscy, jak i europejscy producenci samochodów musieli dorównać do standardów Toyoty i innych wytwórców, by zachować możliwości konkurowania z nimi).

Przedsiębiorczość jest jedną z możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, także sportowym [Ratten 2011; Bednarczyk 2016]. Dzieje się tak, ponieważ współczesne przedsięwzięcie sportowe to zjawisko o charakterze przedsiębiorczym, w którym poza rywalizacją sportową toczy się rywalizacja na gruncie biznesowym. Sport dawno już przestał być grą opartą jedynie na aspekcie fizycznym [Krawczyk 2000], a stał się regularną działalnością gospodarczą, w której organizacje zabiegają o jak największą liczbę klientów. Uwagę odbiorców przyciągają media, a transmisje

zwabiają do sportu sponsorów i reklamodawców, co oznacza coraz większe środki finansowe, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej globalnym rynku sportu [Gancarczyk 2016; Nessel 2017].

Dlatego też przedsięwzięcie sportowe, aby być konkurencyjne, oprócz wysokiego poziomu sportowego musi zadbać o odpowiednio wysoki poziom organizacyjny. Menedżerowie sportowi powinni być zatem zorientowani na oferowanie przez swoją firmę konkurencyjnego produktu o najwyższej możliwej jakości. Efektem powyższych prawidłowości jest konieczność spełniania przez organizacje sportowe coraz wyższych oczekiwań interesariuszy [Panfil 2004].

W dalszej części tekstu zostanie przeanalizowany sposób realizacji przedsiębiorczości przez PGNiG Superliga.

Piłka ręczna w Polsce

Piłka ręczna pojawiła się w Polsce na początku XX wieku, gdy niemieccy strażnicy zapoznali z jej zasadami żołnierzy Wojska Polskiego internowanych na terenie obozu jenieckiego w Szczypiornie. Od tamtej pory dyscyplina niesamowicie się rozwinęła zarówno pod względem sportowym, jak i marketingowym.

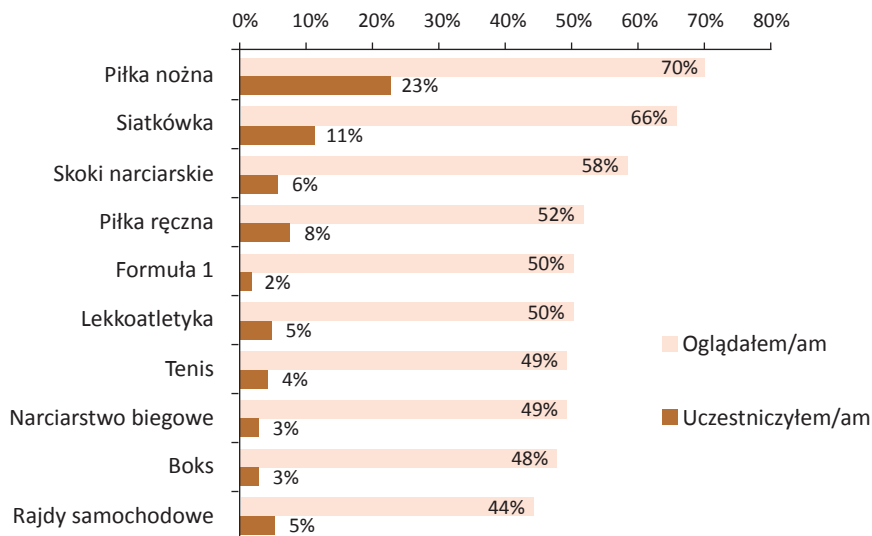
Zaobserwować można silny związek popularności dyscypliny z sukcesami reprezentacji. W latach 1976–2015 Polacy zdobyli pięć medali mistrzostw świata i igrzysk olimpijskich, ale punktem zwrotnym w historii krajowej piłki ręcznej było objęcie kadry przez Bogdana Wentę, co w 2007 roku zaowocowało srebrnym medalem mistrzostw świata w Niemczech, a dwa lata później brązem czempionatu w Chorwacji.

W rywalizacji klubowej popularność dyscypliny napędzają regularne występy Vive Tauronu Kielce i Orlenu Wisły Płock w Lidze Mistrzów oraz starcia tych drużyn w rozgrywkach polskiej ligi, nazywane „Świątą wojną”. Według raportu ARC Rynek i Opinia, piłka ręczna była w 2014 roku sportem numer cztery w Polsce, tuż za piłką nożną, siatkówką i skokami narciarskimi [Sponsoring Monitor 2014] – wykres 1.

Według danych Pentagon Research, w 2016 roku piłka ręczna zgromadziła bardzo wysoką wartość mediową, zajmując trzecie miejsce w kraju w zakresie wartości ekspozycji sponsorów. W dużej mierze jest to efektem organizowanych w Polsce Mistrzostw Europy w Piłce Ręcznej Mężczyzn EHF Euro 2016 (wykres 2).

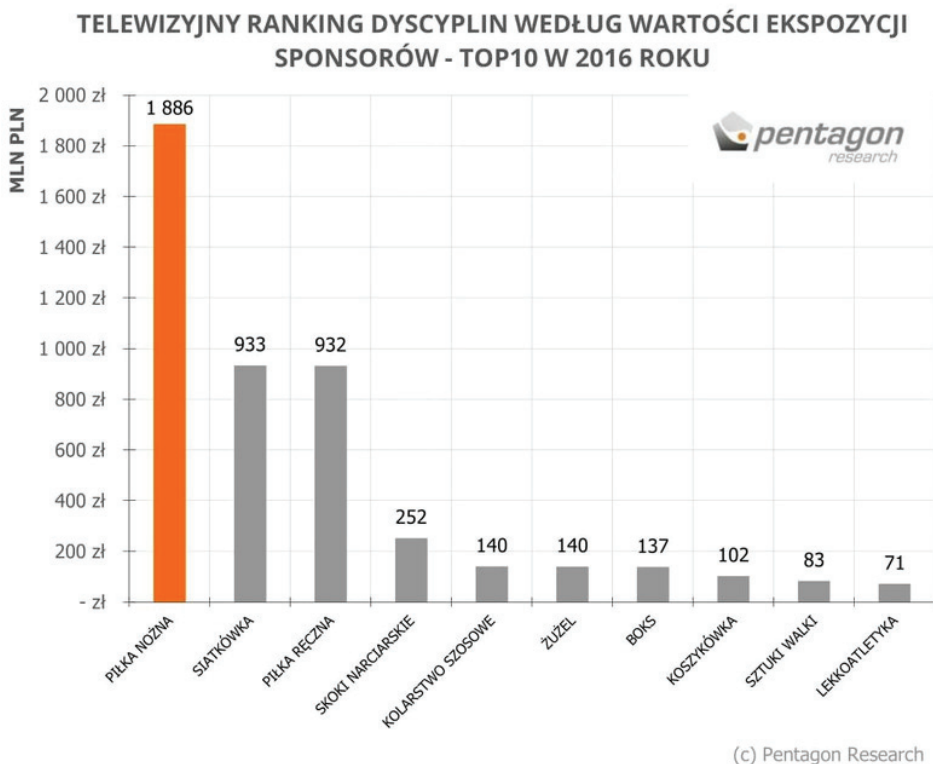
Ponadto, mocnymi stronami dyscypliny są: widowiskowość i szybkie tempo akcji, bezpieczeństwo w halach sportowych oraz charyzmatyczni zawodnicy (także ci, którzy już zakończyli karierę, ale wciąż aktywnie działają na rzecz piłki ręcznej), tacy jak np. Karol Bielecki, Michał Jurecki, Artur Siódmiak czy Sławomir Szałal.

Z drugiej strony rozgrywki ligowe nie cieszą się w kraju dużą popularnością, na co może mieć wpływ stosunkowo niski poziom zawodów, kiepski system szkolenia młodzieży czy infrastruktura, np. zespół Stali Mielec rozgrywa mecze w hali miejscowego gimnazjum. Sporo do życzenia pozostawia także aktywność zawodników



Wykres 1. Najpopularniejsze dyscypliny sportu w Polsce w 2014 roku.

Źródło: Sponsoring monitor 2014, raport roczny, ARC Rynek i Opinia, styczeń 2015 roku.



Wykres 2. Top 10 dyscyplin według wartości ekspozycji sponsorów w telewizji.

Źródło: Podsumowanie polskiego sponsoringu sportowego w 2016 roku, Pentagon Research, kwiecień 2017 roku.

w social mediach (choć od pewnego czasu zauważyć można pozytywny trend w ilości zawodników zakładających konta na Facebooku czy Intagramie) oraz stosunkowo słabo rozwinięte media o tematyce piłki ręcznej.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie mocnych i słabych stron piłki ręcznej w Polsce.

Powstanie we wrześniu 2016 roku ligi zawodowej piłki ręcznej ma zapewnić walkę z brakami dyscypliny w zakresie rozgrywek ligowych, prowadzić do gruntownej profesjonalizacji oraz rozwoju szczypiorniaka w Polsce.

Przedsiębiorczość PGNiG Superligi

Analiza przypadku PGNiG Superligi opiera się na działaniach przeprowadzonych w sezonie 2016/2017, czyli pierwszym sezonie funkcjonowania rozgrywek w formie ligi zawodowej. Obfitował on w wiele nowych rozwiązań, raz lepszych, raz gorszych decyzji, a zakończył się oficjalnym wpisaniem ligi do Europejskiego Zrzeszenia Lig Zawodowych w Piłce Ręcznej, działającego pod auspicjami Europejskiej Federacji Piłki Ręcznej (Eurohandball), co nastąpiło podczas finałowego turnieju Ligi Mistrzów piłkarzy ręcznych w pierwszy weekend czerwca 2017 roku. Zarówno liga jako organizacja, jak i poszczególni jej interesariusze okazali ogromne zaangażowanie, chęć

Tabela 1. Mocne i słabe strony piłki ręcznej w Polsce

Mocne Strony	Słabe Strony
<ul style="list-style-type: none"> - widowiskowość, szybkie tempo akcji, - wysoka wartość mediowa (trzecie miejsce wg wartości ekspozycji sponsorów w 2016 roku), - bezpieczeństwo w halach sportowych, - charyzmatyczni zawodnicy, obecność gwiazd w polskiej lidze i w reprezentacji, - uczestnictwo Vive Tauronu Kielce i Orlenu Wisły Płock w rozgrywkach Ligi Mistrzów, - okresowy wzrost zainteresowania dyscypliną podczas turniejów mistrzowskich z udziałem reprezentacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - niska popularność na poziomie ligowym, - skomplikowane przepisy, trudności interpretacyjne sędziów, - stosunkowo niski poziom sportowy ligi, kiepski system szkolenia młodzieży, - wymagania techniczne wyższe niż w przypadku innych gier zespołowych, - brak odpowiedniej infrastruktury (np. zespół Stali Mielec rozgrywa mecze ligowe w hali miejscowego gimnazjum), - mała aktywność zawodników w social mediach, - słabo rozwinięte media o tematyce piłki ręcznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie samodzielnej obserwacji i rozmów z ekspertami z dziedziny piłki ręcznej.

działania i otwarcie na nowe rozwiązania oraz podjęli ryzyko, czyli po prostu wykazali się przedsiębiorczością. Jej konkretne przejawy, zgodnie z teorią przedsiębiorczości korporacyjnej N. E. Thornberry'ego, przedstawione zostaną poniżej.

Korporacyjne podejmowanie ryzyka

PGNiG Superliga związała się trzyletnim kontraktem z platformą NC+. Była to decyzja związana z dużym ryzykiem. Dotychczas rozgrywki ligowe transmitowane były na kanałach Polsatu Sport, co zapewniało łatwą dostępność dla kibiców i stosunkowo wysoką oglądalność. Powierzenie ligi telewizji kodowanej znacznie zmniejszyło wyniki oglądalności, ale zaowocowało podniesieniem jakości obsługi medialnej ligi. Wprowadzono nowe rozwiązania w postaci magazynu komentującego wydarzenia każdej kolejki, przed meczami transmitowanymi w telewizji pojawiło się ok. 15-minutowe studio z udziałem dziennikarza oraz eksperta, którzy następnie zasiadali za stołem komentatorskim. Przed rozgrywką, w jej trakcie i po niej, reporterzy stacji przeprowadzali wywiady z bohaterami danego wydarzenia sportowego – tego typu rozwiązań próżno było szukać w transmisjach realizowanych przez stację Polsat.

Współpraca rozszerzyła się poza telewizję. Przykładowo wspólnie prowadzono głosowania na najlepszego zawodnika meczu, kolejki i miesiąca. W przypadku tego ostatniego, spośród kandydatów nominowanych przez ekspertów NC+, portalu Sportowe Fakty i serwisu Kocham Ręczną kibice mogli wybierać swoich ulubieńców za pośrednictwem mediów społecznościowych. Wygranym wręczano zegarki podczas ceremonii przedmeczowych. Zwieńczeniem premierowego sezonu była gala Superligi, która odbyła się 29 maja 2017 roku w Fortecy „Kregliccy” w Warszawie, gdzie przekazano statuetki dla najlepszych zawodników ligi w dziesięciu kategoriach. W jednej z nich, tj. Odkrycie sezonu, głosowali kibice za pośrednictwem oficjalnej strony internetowej PGNiG Superligi, w pozostałych – zwycięzców wybierali zawodnicy i trenerzy klubów, biorących udział w rozgrywkach. Nazwę statuetek wybierali kibice również w głosowaniu internetowym. Spośród trzech propozycji, wygrały „Gladiatory”. Całość działań została przeprowadzona z dbałością o najmniejsze szczegóły, z zachowaniem spójności graficznej i wizerunkowej ligi oraz platformy NC+, a także ze swego rodzaju prosumpcją – włączaniem kibiców w proces tworzenia ligi. Przykład posteru informacyjnego wykorzystanego w działaniach marketingowych przedstawia grafika 1.

Superliga nie ograniczała się jedynie do nawiązywania relacji z mediami i kibicami, ale dbała również o darczyńców. Współpraca ze sponsorem tytularnym poskutkowała przyjęciem pomarańczowo-granatowych barw Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa za oficjalne kolory ligi: zespoły rywalizowały w grupach pomarańczowej i granatowej, pomarańczowo-granatowy jest logotyp ligi, layout witryny internetowej, a także Puchar Superligi. W ten sposób dano wyraz bliskiej współpracy ligi z PGNiG.

OBROTOWY SEZONU

JULEN AGUINALDE, MICHAŁ PERET, LUKASZ ROGULSKI, TOMASZ KASPRZAK, MAREK DAĆKO

BRAMKARZ SEZONU

FILIP IVIC, KRZYSZTOF SZCZECINA, ADAM MORAWSKI, ADAM MALCHER, KRZYSZTOF LIPKA

BOCZNY ROZGRYWAJĄCY SEZONU

PAWEŁ PACZKOWSKI, MAREK SZPERA, WITALIJ TITOV, SIME IVIC, NIKOLA PRCE

TRENER SEZONU

TALANT DUJSZBAJEV, PATRYK ROMBEL, DAMIAN WLEKLAK, PIOTR PRZYBECKI, RAFAŁ KUPTEL

SKRZYDŁOWY SEZONU

MANUEL STRLEK, MATEUSZ SEROKA, LOVRO MIHIĆ, BARTŁOMIEJ TOMCZAK, ARKADIUSZ MORYTO

ŚRODKOWY ROZGRYWAJĄCY

UROS ZORMAN, PAWEŁ NIEWRZAWA, MICHAŁ PRĄTNIKI, KRZYSZTOF ŁYŻWA, OLEKSANDR KIRILENKO

ODKRYCIE SEZONU

ARKADIUSZ MORYTO, MICHAŁ LEMANIAK, SZYMON SIĆKO, JAN CZUWARA, MICHAŁ POTOCZNY

ZAWODNIK SEZONU

ADAM MALCHER, MAREK DAĆKO, UROS ZORMAN, JULEN AGUINALDE, NIKOLA PRCE

OBRONCA SEZONU

PRZEMYSŁAW ROSIAK, MATEUSZ JACHLEWSKI, GILBERTO DUARTE, MILJAN PUSICA, DANIEL ŻÓŁTAK

KRÓL STRZELCÓW

WITALIJ TITOV

ZWYCIĘZCÓW POZNACIE NA GALI PGNiG SUPERLIGI 29 MAJA

Logos: PGNiG, TVP, ZPRP, NC+, WP, handball.pl, SPÓRTOŹY, handball, HANDBALLERS

Grafika 1. Przykład grafiki informacyjnej: nominowani do Gladiatorów.

Źródło: PGNiG Superliga.

Innym przykładem zaprzyjaźnionej relacji może być umowa sponsorska z firmą Suzuki Motor Poland Sp. z o. o., która stała się partnerem i oficjalnym dostawcą samochodów na potrzeby Superligi. Liga otrzymała do dyspozycji piętnaście pojazdów, a mianem Suzuki nazwaną jedną z grup, w której rywalizowano o Puchar Superligi. Druga z nich otrzymała nazwę innego partnera biznesowego, firmy Select.

Intraprzedsiębiorczość

Superliga w ramach jednego tylko sezonu przeprowadziła wiele projektów służących profesjonalizacji ligi oraz zwiększeniu jej atrakcyjności dla kibiców, zaczynając od zupełnie nowego pomysłu na organizację rozgrywek, m.in. zespoły podzielono na dwie grupy: pomarańczową i granatową. Rundę zasadniczą rozgrywa się tak, jak do tej pory, systemem mecz i rewanż, ale zwycięstwo z drużyną z tej samej grupy premiowane jest jednopunktowym bonusem. Tak więc wygrana w ramach grupy daje już nie dwa, a trzy punkty. Co więcej, zlikwidowano remisy. Gdy tablica wyników po regulaminowym czasie gry wskazuje taką samą liczbę zdobytych bramek u obu zespołów, są one zobligowane do przeprowadzenia dogrywki, a jeśli i ona nie przyniesie rozstrzygnięcia, to nawet rzutów karnych. W dodatku, po takim meczu drużyny dzielą się punktami: zwycięzca uzyskuje dwa, zaś przegrany po dogrywce lub rzutach karnych jeden punkt.

W ciągu całego sezonu Superliga oferowała kibicom mecze okolicznościowe, takie jak np. Mecz Niepodległości 11 listopada czy Mecz Różowej Wstążki 8 marca. Wykorzystywano najróżniejsze okazje do promocji ligi i piłki ręcznej. W Dzień Matki w mediach społecznościowych udostępniono zdjęcia zawodników ze swoimi mamami, w Mikołajki zaserwowano kibicom starcie gigantów ligi, Vive Tauronu Kielce i OrLEN Wisły Płock pod nową nazwą „Super Klasyk”. Listopad natomiast poświęcono na akcję „Movember”. Przez cały miesiąc ambasadorzy klubów zapuszczali wąsy, nakłaniając mężczyzn do profilaktyki raka jąder i prostaty. Już wtedy, pod względem zaangażowania w projekt w społeczności piłki ręcznej, Superlidze dorównywała jedynie niemiecka Bundesliga. W maju 2017 roku natomiast Superliga stała się oficjalnym ambasadorem „Movember”, czego efektem mają być m.in. spoty z udziałem zawodników klubów, opowiadające „MOhistorie”, które przypominać będą o regularnych badaniach.

Liga posiada szczegółowo zaplanowaną strategię komunikacji. Świadomie przeprowadza działania marketingowe wokół motta ligi „Silni razem”, stwarzając warunki do rozwoju klubom. Wprowadzono rozbudowane regulaminy marketingowe, np. strojów meczowych, scenariusza meczu telewizyjnego (rozpisanie postępowania co do minuty w ramach transmisji), zainwestowano w *dressing* obiektów, projektując odpowiednie bannery reklamowe pod kątem posiadanej przez kluby infrastruktury. Sam pomysł motta jest nowatorskim jak na Polskę przedsięwzięciem – PGNiG Superliga to pierwsza liga w kraju, która je posiada. Hasło „Silni razem” podporządkowano wygląd logotypu, czyli siedmiu splecionych ze sobą rąk (grafika 2).

Dodatkowo wyodrębniono fazę finałową rozgrywek jako osobną część sezonu z dedykowaną specjalną oprawą graficzną i komunikacją w mediach. W mediach społecznościowych na przykład posługiwano się specjalnym hasztagiem #Finaly2017. Sygnowano nim także transmisje telewizyjne w postaci znaku wodnego u dołu ekranu oraz poprzeczki bramek za pomocą naklejek. Przygotowano odpowiednie ścianki



Grafika 2. Logotyp i motto PGNiG Superligi.

Źródło: PGNiG Superliga.

do przeprowadzania wywiadów z zawodnikami i projekty grafik do publikacji informacji w mediach. Dla zespołów, które nie grały w finałach, wprowadzono Puchar Superligi – swego rodzaju rozgrywki pocieszenia, które miały uatrakcyjnić ligę oraz wyeliminować większe przestoje w grze drużynom z niższych lokat.

Superliga ponadto posiada wiele pomysłów na przyszłość, takie jak np. znane z NBA czy NFL *salary cap*, polegające na odgórnym ustaleniu puli środków, jakie klub może przeznaczyć na wynagrodzenia dla zawodników, tzw. „podatek od luksusu”, który płaciłyby kluby przekraczające *salary cap*, a także *draft* – również znany z NBA proces pozyskiwania nowych zawodników.

Organizacyjna transformacja

Sponsoring tytularny ligi objęło Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A. (PGNiG), które od 2010 roku pozostaje sponsorem strategicznym polskiej piłki ręcznej. Kluby zgłaszające chęć udziału w lidze musiały stać się spółkami akcyjnymi, wykupić udziały o wartości 1 000 PLN w spółce zarządzającej ligą Superliga Sp. z o. o. i spełnić szereg wymogów finansowych, prawnych i sportowych, by uzyskać licencję na występ w lidze. Ponadto konieczne było przedstawienie władzom ligi planów spłat ewentualnych zobowiązań. Raz w roku przeprowadzany ma być audyt weryfikujący, czy kluby się z nich wywiązują. Zarząd wspierał kluby w przygotowaniu dokumentacji. Wszelkie działania Związku Piłki Ręcznej w Polsce w zakresie utworzenia ligi zawodowej były realizowane zgodnie z przepisami ustawy o sporcie.

Wciąż istnieje spory dysonans pomiędzy możliwościami finansowymi czy infrastrukturalnymi klubów (np. Orlen Wisła Płock rozgrywa swoje mecze w profesjonalnej hali Orlen Arena o pojemności ponad 5 tys. miejsc, a SPR Stal Mielec w Sali gimnastycznej miejscowego Gimnazjum nr 2), dlatego też Superliga dokłada wszelkich starań, by wyrównać poziom ligi – nie tylko sportowy, ale i organizacyjny. Zapewnia *dressing* hali, m.in. bandy reklamowe czy wykładziny sportowe. Wyznacza standardy marketingowe. W planach jest wprowadzenie uniwersalnego wzoru strojów dla zawodników z konkretnym rozmieszczeniem logotypów sponsorskich a także być może obowiązek posiadania maskotki przez klub. Wszelkie działania narzucone i koordynowane przez Superligę mają służyć dalszej profesjonalizacji i zwiększaniu atrakcyjności rozgrywek.

Przełamywanie reguł rządzących sektorem

Sposób funkcjonowania PGNiG Superligi jako ligi zawodowej i jej efekty mają znacząco wpłynąć na środowisko polskiej piłki ręcznej. W planach są dwa duże przedsięwzięcia, tj. utworzenie ligi zawodowej kobiet oraz młodzieżowej Superligi. Doświadczenie zdobyte przez ZPRP przy profesjonalizacji męskich rozgrywek ma pomóc szczyptorniakowi w wydaniu damskim w sprawnym wyjściu z amatorstwa. Po zgromadzeniu wystarczających środków, zadbanie o wymogi prawne i infrastrukturalne, kluby kobiece – na wzór ligi mężczyzn – zostaną przekształcone w spółki akcyjne.

Bardzo bliski realizacji jest projekt młodzieżowej Superligi, czyli rozgrywek ligowych w kategorii do 21 lat, na szczeblu centralnym. Każdy klub biorący udział w lidze seniorskiej miałby obowiązek posiadania klubu w lidze młodzieżowej. Koncepcja przewiduje możliwość posiadania w takim zespole maksymalnie trzech graczy starszych niż wyznaczony limit wieku. Liga młodzieżowa będzie stanowić zaplecze Superligi seniorów oraz mieć pozytywny wpływ na system szkolenia młodzieży w Polsce, oddziałując na zachowanie jego płynności. Nastoletni zawodnicy, którzy będą jeszcze zbyt mało doświadczeni, by aktywnie uczestniczyć w rozgrywkach klubów seniorskich, będą mogli ogrywać się w zawodach dla młodzieży.

Na razie nie wiadomo, kiedy dokładnie zostaną zrealizowane powyższe projekty. Wstępnie były planowane nawet na najbliższy sezon 2017/2018, jednak z czasem okazało się, że nie uda się spełnić wszystkich kryteriów organizacyjnych. Pewne jest jednak, że sukces ligi zawodowej mężczyzn zmobilizował środowisko do kompleksowych działań profesjonalizacji piłki ręcznej w kraju.

Podsumowanie

PGNiG Superliga jako liga zawodowa spełnia szereg przejawów przedsiębiorczości w oparciu o teorię przedsiębiorczości organizacyjnej. Liga sama w sobie jest zupełnie nowym produktem w polskiej piłce ręcznej, ponadto w sezonie 2016/2017 zaofe-

rowała kibicom mnóstwo nowych dzieł natury sportowej oraz marketingowej. Zarówno sama organizacja, jak i tworzący ją ludzie systematycznie wykorzystują nadarzające się sposobności do kreowania wartości, a stosując innowacyjne rozwiązania podejmują ryzyko z różnym skutkiem.

W funkcjonowaniu PGNiG Superligi zaobserwować można najwięcej przejawów intraprzsiębiorczości, a w nieco mniejszym natężeniu działań przełamujących reguły rządzące sektorem i korporacyjne podejmowanie ryzyka. Całokształt zmian prawno-organizacyjnych jest natomiast dokonaniem transformacji organizacyjnej na dużą skalę. Co ważne z punktu widzenia przedsiębiorczości, organizacja cały czas się uczy, podejmuje nowe wyzwania, a jej działania umożliwiają promowanie pozytywnych wartości za pomocą sportu, co ma szeroki wydźwięk społeczny. Działania przedsiębiorcze są nakierowane w dużym stopniu na zwiększenie popularności dyscypliny.

W opinii autorki, nie wszystkie działania Superligi są udane. Zmiana nazwy pojedynku pomiędzy Vive Tauronem Kielce a Orlen Wisłą Płock ze „Świętej wojny” na „Superklasyk” wzbudziła sporo kontrowersji, szczególnie wśród najbardziej zagorzałych kibiców tych drużyn. Powierzenie transmisji rozgrywek ligi platformie NC+ skutkuje niską oglądalnością, prawdopodobnie ze względu na profil abonentów telewizji oraz jej kodowany charakter. W dodatku, coraz częściej mecze PGNiG Superligi odbywają się we wczesnopopołudniowych porach, co nie służy promocji dyscypliny.

Niemniej Superliga podjęła wiele jednoznacznie pozytywnych działań przejawiających się przede wszystkim w kompleksowości podejścia do tematu profesjonalizacji rozgrywek. Ich przykładami mogą być m.in.: szczegółowo zaplanowana komunikacja wizualna, aktywność w social mediach, pomoc w zakresie infrastruktury klubów, współpraca sponsorska i medialna z partnerami ligi, wysokiej jakości oprawa medialna ligi w NC+ czy systematyczne angażowanie kibiców w tworzenie wspólnego produktu sportowego, jakim jest PGNiG Superliga. Działania oparte na prosumpcji, standaryzacji oraz wyrównywaniu poziomów są adekwatne do zidentyfikowanych słabych stron piłki ręcznej w kraju i powinny w długiej perspektywie czasu przynieść zarówno lidze jak i dyscyplinie duże korzyści.

Bibliografia

- Barret H., Balloun J. L., Weinstein A. (2000), *Marketing Mix Factors as Moderators of the Corporate Entrepreneurship – Business Performance Relationship – A Multistage, Multivariate Analysis*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, 8(2), s. 50–62.
- Bednarczyk M. (1996), *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Zeszyty naukowe”, Seria specjalna: monografie nr 128.
- Bednarczyk M. (2017), *Istota przedsiębiorczości w sporcie – panel praktyków* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 19–30.

- Białasiewicz M. (2008), *Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński (1), s. 7–16.
- Eurohandball (21.06.2017), *Five reasons why Polish Superliga is making waves*, <http://www.eurohandball.com/article/028989/Five+steps+towards+creating+a+professional+handball+league>, [odczyt: 01.07.2017].
- Gancarczyk J. (2016), *Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową* [w:] Kosała M., Urbaniec M., Żur A. (red.), *Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa”, vol. 2, nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 201–213.
- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Johnson D. (2001), *What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 33, No 4, s. 135–140.
- Klonowska-Matynia M., Palinkiewicz J. (2013), *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, No. 17, Koszalin, s. 29–40.
- Krawczyk Z. (2000), *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*, Wydawnictwo AWF w Warszawie, Warszawa.
- Nessel K. (2017), *Przedsiębiorczość międzynarodowa w sporcie* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 183–203.
- PGNiG, *PGNiG profesjonalizuje polską piłkę ręczną*, <http://www.pgnig.pl/aktualnosci/-/news-list/id/pgnig-profesjonalizuje-polska-pilke-reczna/newsGroupId/10184>, [odczyt: 01.07.2017].
- Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C. H. Beck, Warszawa.
- Podsumowanie polskiego sponsoringu sportowego w 2016 roku* (2017), Pentagon Research, kwiecień.
- Ratten V. (2011), *Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 7(1), s. 57–69.
- Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus*, Edward Elgar Pub., Northampton.
- Sponsoring monitor 2014* (2015), raport roczny, ARC Rynek i Opinia, styczeń.
- Strużycki M. (red.) (2006), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa.
- Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo*, wyd. 3 rozszerzone, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń.
- Thornberry N. E. (2003), *Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs*, „Journal of Management Development”, Vol. 22, No 4, s. 329–344.
- Timmons J. A. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 Century*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Wewnętrzne materiały marketingowe PGNiG Superligi na sezon 2016/2017.
- Wywiad z Łukaszem Gontarkiem, 13.05.2017.

Aspects of professional sports league entrepreneurship by the example of the PGNiG Superliga

SUMMARY

In autumn 2016 men's handball club contest in Poland took off in a new form of the professional league. The new organization of the competition has brought about numerous marketing, formal and legal changes. The purpose of the paper is to present the aspects of the PGNiG Superliga entrepreneurship since the introduction of the professional league on the basis of theory of organizational entrepreneurship and its forms distinguished by N. E. Thornberry [2003]. The case study was complemented with the data analysis, participant observation of the author, who regularly follows handball games as a journalist and an interview with the PGNiG Superliga CEO, Łukasz Gontarek.

Keywords: entrepreneurship, PGNiG Superliga, professional sports league, handball

Przejawy przedsiębiorczości ligi zawodowej na przykładzie PGNiG Superligi

STRESZCZENIE

Jesienią 2016 roku męskie rozgrywki ligowe piłki ręcznej w Polsce wystartowały w nowej postaci – ligi zawodowej. Nowa organizacja zawodów pociągnęła za sobą liczne zmiany natury formalno-prawnej oraz marketingowej. Celem opracowania jest przedstawienie przejawów przedsiębiorczości PGNiG Superligi od momentu wprowadzenia ligi zawodowej na kanwie teorii dotyczącej przedsiębiorczości organizacyjnej i jej form wyróżnionych przez N. E. Thornberry'ego [2003]. Studium przypadku ligi uzupełniono wtórną analizą danych, obserwacją uczestniczącą autorki, która na co dzień śledzi rozgrywki piłki ręcznej w roli dziennikarki oraz, co najważniejsze, wywiadem z prezesem PGNiG Superligi, Łukaszem Gontarkiem.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, PGNiG Superliga, liga zawodowa, piłka ręczna

Kajetan Suhecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii,
Katedra Rynku i Konsumpcji

ORGANIZACJA IMPREZY SPORTOWEJ – PROBLEMY I WYZWANIA NA PRZYKŁADZIE AKADEMICKICH MISTRZOSTW POLSKI

Wstęp

Organizacja imprezy sportowej jest działaniem trudnym i tym trudniejszym, im większa jest to impreza i im wyższej rangi są to zawody. Przygotowanie takiego *eventu* wymaga sporych nakładów finansowych, zapewnienia wszelkich potrzebnych pozwoleń, podpisania wielu umów. Niezwykle istotna jest dobrze zgrana ekipa organizatorów i lider całego przedsięwzięcia. Nie inaczej jest w przypadku Akademickich Mistrzostw Polski (AMP). Imprezy te przygotowują kluby uczelniane z całej Polski i najczęściej trzon organizacyjny stanowią młodzi działacze sportowi (studenci, doktoranci konkretnych uczelni, rzadziej pracownicy), a współtworzenie AMP-ów umożliwia im zdobycie pierwszych doświadczeń na tym polu.

Celem niniejszej pracy jest określenie, z jakimi wyzwaniami i problemami łączy się organizacja imprezy sportowej. Rozpatrywane wydarzenia to Akademickie Mistrzostwa Polski, a więc *eventy* przygotowywane w znacznej mierze przez kluby uczelniane polskich szkół wyższych, czyli *de facto* studentów działających w tych stowarzyszeniach.

Niniejsza praca, na podstawie relacji z imprez sportowych Klubu Uczelnianego AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, ma pokazać, jakie problemy i jakie wyzwania czekają organizatorów wydarzenia sportowego na poziomie akademickim. Opisy te powstały na bazie doświadczeń własnych autora oraz w oparciu o rozmowy przeprowadzone z koordynatorami i współorganizatorami poszczególnych *eventów*.

Przedmiotem badań jest organizacja imprezy sportowej. Zakres czasowy badania to sezon 2016/2017. Badanie przeprowadzono za pomocą obserwacji własnych, opisów przypadku i netnografii. Wykorzystano także analizę dokumentów źródłowych dotyczących Akademickich Mistrzostw Polski i Akademickiego Związku Sportowego.

Artykuł ma na celu dać odpowiedź, z jakimi wyzwaniami muszą się zmierzyć organizatorzy ogólnokrajowej imprezy sportowej, jakie problemy mogą się pojawić zarówno w okresie przygotowań do eventu, jak i w jego trakcie.

Praca składa się z części teoretycznej i empirycznej. W pierwszej części przedstawiono informacje historyczne i organizacyjne o Akademickich Mistrzostwach Polski na podstawie literatury i dokumentów Związku, a także dane o Klubie Uczelnianym AZS UE Katowice oparte na obserwacji i analizie dokumentów statutowych. W drugiej części przybliżono wybrane organizowane imprezy sportowe. Praca kończy się wnioskami wynikającymi z opisanych w pracy studiów przypadku.

Akademickie Mistrzostwa Polski – rys historyczny i organizacyjny

Akademicki Związek Sportowy (AZS) to najliczniejsza organizacja akademicka w Polsce, zrzeszająca powyżej 50 tysięcy członków. Organizowane w ramach AZS Akademickie Mistrzostwa Polski oraz Akademickie Mistrzostwa regionów stanowią podstawowy system rywalizacji międzyuczelnianej. W klubach AZS trenują zarówno profesjonalni sportowcy, w tym olimpijczycy, jak i zwykli studenci, amatorsko uprawiający swoje dyscypliny sportu [Zawadzki 2008, Hanusz, Korpak 2014].

Akademickie Mistrzostwa Polski to cykl zawodów sportowych uważany za kontynuację organizowanych od 1961 roku Mistrzostw Polski Szkół Wyższych i Mistrzostw Polski Typów Uczelni. Od samego początku rozgrywki organizuje Akademicki Związek Sportowy, który otrzymuje wsparcie finansowe na ich prowadzenie i koordynację z Ministerstwa Sportu i Turystyki. Akademickie Mistrzostwa Polski mają formułę jednoroczną i obejmują czterdzieści trzy dyscypliny, w których jest prowadzona klasyfikacja drużynowa. Ponad połowa konkurencji (głównie w sportach zespołowych, ale też m.in. w badmintonie czy tenisie) rozgrywana jest w systemie eliminacyjnym. Oznacza to, że do występu w finale potrzebne jest przebrnięcie jednego (strefa – dwie lub cztery strefy w zależności od dyscypliny) lub dwóch (środowisko i strefa) etapów eliminacji. Dziewiętnaście dyscyplin (głównie w sportach indywidualnych) rozgrywanych jest w bezpośredniej rywalizacji wszystkich zainteresowanych, którzy spotykają się na jednym turnieju. Zdobycie największej liczby punktów w trzydziestu najlepszych startach daje uczelni tytuł Akademickiego Mistrza Polski, natomiast zwycięstwo w jednej z kategorii upoważnia uczelnię do udziału w Akademickich Mistrzostwach Europy, oczywiście pod warunkiem, że Europejska Federacja Sportu Akademickiego (EUSA) organizuje zawody w tej dyscyplinie.

Akademickie Mistrzostwa Polski pozwalają też wyłonić najlepsze uczelnie w poszczególnych typach. Na podstawie klasyfikacji generalnych przyznawane są tytuły i medale dla czołowych szkół z grona uczelni technicznych, uniwersytetów, uczelni społeczno-przyrodniczych, uczelni wychowania fizycznego oraz uczelni medycz-

nych, zawodowych i niepublicznych. W porównaniu do wcześniej organizowanych Mistrzostw Polski Szkół Wyższych nie ma oddzielnych zawodów dla poszczególnych typów uczelni [azs.katowice.pl 2017].

Zgodnie z Regulaminem Ogólnym Akademickich Mistrzostw Polski, do celów organizacji zawodów należą [Regulamin AMP 2017]:

1. Przegląd pracy sportowo-wychowawczej i organizacyjnej Klubów Uczelnianych AZS oraz Uczelni.
2. Sprawdzian poziomu sportowego, wyłonienie Akademickiego Mistrza Polski w poszczególnych dyscyplinach sportowych, w klasyfikacji generalnej oraz w poszczególnych typach uczelni.
3. Wyłonienie najlepszych uczelni, jako reprezentantów Polski na Akademickie Mistrzostwa Europy w poszczególnych dyscyplinach sportowych.
4. Popularyzacja kultury fizycznej i rywalizacji sportowej w środowisku akademickim.
5. Promowanie logo, nazwy i barw uczelni oraz Akademickiego Związku Sportowego.
6. Integracja młodzieży akademickiej poprzez sport.
7. Przeciwdziałanie patologiom społecznym, w szczególności narkomanii, alkoholizmowi i nikotynizmowi, zagrażającym środowisku młodzieży uczącej się.

Cele te wynikają ze statutowych celów działalności Akademickiego Związku Sportowego [Statut AZS 2009]:

1. Upowszechnianie kultury fizycznej i turystyki, podnoszenie sprawności fizycznej i polepszenie stanu zdrowia wśród społeczności akademickiej.
2. Rozwijanie sportu wyczynowego w środowisku akademickim.
3. Kreowanie aktywności i kształtowanie poczucia współodpowiedzialności za losy macierzystego klubu, szkoły wyższej i środowiska.
4. Podtrzymywanie tradycji narodowej, rozwój świadomości, rozwój świadomości narodowej i obywatelskiej, a także wychowywanie członków Związku zgodnie z tradycjami AZS.
5. Działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego.
6. Działanie na rzecz rehabilitacji osób niepełnosprawnych.
7. Działanie na rzecz wyrównywania szans młodzieży z rodzin o trudnej sytuacji życiowej.
8. Działanie na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami.
9. Działanie na rzecz organizacji wolontariatu.
10. Przeciwdziałanie patologiom społecznym, w szczególności uzależnieniom zagrażającym środowisku młodzieży uczącej się.
11. Propagowanie i upowszechnianie zasad olimpizmu, idei oraz edukacji.

Turnieje Akademickich Mistrzostw Polski są organizowane przez kluby uczelniane i organizacje środowiskowe Akademickiego Związku Sportowego. Zarząd Główny AZS wyłania organizatorów spośród klubów zainteresowanych przygotowaniem imprezy zgodnie z przyjętymi przez Zarząd kryteriami merytorycznymi i formalnymi [Kryteria Wyboru 2017]:

Kryteria merytoryczne:

- wiarygodność organizatora: dotychczasowa działalność i doświadczenie w zakresie organizacji AMP; dotychczasowa rzetelność w organizacji AMP i realizacji wytycznych nałożonych na organizatora (promocja, komunikacja, rozliczenia merytoryczne i finansowe, obsługa imprezy, warunki); podejmowanie się i wywiązywanie się z organizacji imprez na poziomie półfinałowym (w przypadku starań o finały),
- atrakcyjność oferty (finansowa, miejsca, czasu, wydarzeń towarzyszących, itp.),
- rzetelność, spójność oferty oraz zgodność z powyższymi kryteriami oraz założeniami organizacyjnymi Akademickich Mistrzostw Polski,
- doświadczenie oferenta w organizacji imprez w danej dyscyplinie tzn. oferta na organizację Mistrzostw w danej dyscyplinie będzie oceniona formalnie pod kątem tego czy dany Klub posiada sekcję w tej dyscyplinie startującą w lidze międzyuczelnianej lub poprzednich AMP, a jeśli wnioskodawcą jest OŚ to czy prowadzi rozgrywki ligi środowiskowej w tej dyscyplinie.

Kryteria formalne:

- wprowadzenie zasady rotacji miejsc rozgrywania finałów w grach zespołowych, przy zachowaniu założenia rozgrywania zawodów dla kobiet i mężczyzn w tym samym miejscu i czasie,
- wprowadzenie limitu 5 ofert na organizację zawodów finałowych Akademickich Mistrzostw Polski rozgrywanych systemem eliminacyjnym, przy czym każda jednostka składająca ofertę na ww. imprezy musi złożyć nie mniejszą liczbę ofert na imprezy półfinałowe w swojej strefie (w tym obowiązkowo na imprezy półfinałowe w dyscyplinach na które występuje o organizację imprez finałowych). W przypadku nie zastosowania się do wyżej opisanej zasady, oferty danej jednostki nie będą brane pod uwagę,
- wprowadzenie dwuetapowego procesu rozstrzygania ofert, tj. zasady mówiącej o tym, że jeśli w pierwszym etapie któraś z imprez nie ma oferty organizacji (bo nie została taka złożona, bądź złożone oferty nie spełniają oczekiwanych wymogów), uruchamiamy drugi etap składania ofert organizacji przedmiotowych Mistrzostw, dostępny dla wszystkich jednostek AZS (w pierwszej kolejności skierowany do jednostek AZS biorących udział w pierwszym etapie).

Klub Uczelniany AZS UE w Katowicach

Klub Uczelniany AZS UE Katowice (KU AZS UE Katowice) działa na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach w ramach Organizacji Środowiskowej AZS w Katowicach (OŚ AZS Katowice), ponieważ nie posiada osobowości prawnej. OŚ AZS Katowice zrzesza kluby uczelniane z terenu województwa śląskiego [Statut OŚ AZS Katowice 2016].

Klub Uczelniany AZS UE Katowice zrzesza studentów, doktorantów, pracowników i sympatyków Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, będących jednocześnie członkami jednej z sekcji sportowych tego klubu.

Zarząd Klubu Uczelnianego to studenci uczelni, członkowie sekcji sportowych Klubu, którzy uzyskali swoje mandaty w drodze wyboru delegatów sekcji. Wśród osób zaangażowanych w organizację i zarządzanie są także inni członkowie KU AZS,

którzy, w razie potrzeby, wykonują swoje zadania w ramach wolontariatu [Suchecki 2015]. Działalność w sferze zarządczej i organizacyjnej Klubu pozwala młodym ludziom rozwinąć wiele umiejętności uznawanych za niezwykle istotne w kształtowaniu ich karier zawodowych, takich jak: umiejętności menedżerskie w zakresie kierowania zasobami ludzkimi, umiejętności techniczne rozwijane często w ramach organizowanych przez Klub wydarzeń czy kreatywność [Bieda 2006].

Akademickie Mistrzostwa Polski 2016/2017 – opisy przypadków

Opisy przypadków przedstawione w niniejszej pracy obejmują rzeczywiste ogólnopolskie imprezy sportowe organizowane przez Klub Uczelniany AZS UE w Katowicach, a więc Akademickie Mistrzostwa Polski oraz Integracyjne Mistrzostwa Polski AZS. Wykorzystano obserwację własną oraz wywiady pogłębione z działaczami KU AZS UE Katowice – koordynatorami opisywanych imprez i pracującymi przy nich wolontariuszami.

W sezonie 2016/2017 Klub Uczelniany AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach uzyskał prawa organizacji trzech imprez o randze Akademickich Mistrzostw Polski, wszystkich na poziomie eliminacji strefowych. Były to: Akademickie Mistrzostwa Polski w Tenisie Stołowym – Półfinał D, Akademickie Mistrzostwa Polski w Piłce Siatkowej Mężczyzn – Półfinał D oraz Akademickie Mistrzostwa Polski w Tenisie – Półfinał D.

Pierwszym zorganizowanym w sezonie turniejem były Akademickie Mistrzostwa Polski w Tenisie Stołowym – Półfinał D. Koordynatorem imprezy został Wiceprezes KU AZS UE Katowice ds. Sportowych, który zaplanował zawody na trzeci weekend marca, tj. w dniach 17–19.03.2017 roku. Wybór ten okazał się dość kłopotliwy, ponieważ koordynator był równocześnie kapitanem reprezentacji badmintonowej Klubu, a w tych samych dniach odbyły się organizowane przez KU AZS Uniwersytetu Śląskiego AMP w Badmintonie, które rozegrane były w Bieruniu. Powyższa sytuacja spowodowała problemy w drugim dniu katowickiej imprezy, kiedy koordynator nie był obecny na miejscu rozgrywek i nie mógł reagować na nieprzewidziane trudności związane z niedostateczną liczbą sędziów stolikowych i brakami w gadżetach dla jednej z ekip. Mimo delegowania uprawnień na inną osobę, drugi dzień imprezy (a pierwszy, w którym rozgrywano mecze) był dość krytycznie oceniony przez uczestników turnieju. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że w kolejnym dniu Mistrzostw koordynator zażegnał większość konfliktów powstałych w sobotę, zapewnił większą liczbę osób obsługujących zawody. Ocena turnieju była dzięki temu bardziej pozytywna.

Miejscem powyżej opisanych zawodów była Hala Uniwersytetu Ekonomicznego. Klub Uczelniany miał możliwość bezkosztowego użytkowania hali, jednak w trakcie przygotowań do turnieju okazało się, że jedna z rolet zasłaniających okna nie działa,

co, w przypadku tenisa stołowego, było sporym utrudnieniem z uwagi na niekorzystne naturalne oświetlenie budynku. Okno zostało częściowo prowizorycznie zasłonięte materacami a drużyny zgodziły się na grę w tych warunkach. Sprawilo to jednak dużo problemów organizacyjnych przed imprezą. Rozważane były różne opcje, w tym zmiana lokalizacji zawodów. Byłoby to jednak trudne z uwagi na dodatkowe koszty i bliski już termin zawodów, zwłaszcza że znalezienie innej hali spełniającej wymagania turnieju stanowiłoby spory problem.

W turnieju wystąpiło dziesięć drużyn damskich i jedna drużyna męska. Łącznie 99 zawodniczek i zawodników oraz 13 osób towarzyszących (trenerzy i kierownicy ekip). Liczba organizatorów stanowiła 15 osób. Trzonem tej grupy byli członkowie Zarządu Klubu Uczelnianego, a także działacze i sympatycy, którzy działali w ramach wolontariatu. Budżet imprezy wyniósł ok. 25 tysięcy złotych, sfinansowany był z wpłat uczelni startujących w turnieju (opłata za uczestnictwo, zakwaterowanie i wyżywienie), dotacji Miasta Katowice, dotacji Ministerstwa Sportu i Turystyki (która w momencie organizacji była niepewna z uwagi na błędy formalne ze strony Zarządu Głównego AZS; tym samym Klub brał pod uwagę możliwość braku dotacji po stronie przychodów) oraz środków własnych Klubu. Sędzia główny turnieju posiadał licencję sędziego międzynarodowego.

Dwa tygodnie później (30.03–2.04.2017 roku) odbyła się kolejna impreza z cyklu AMP, a mianowicie Akademickie Mistrzostwa Polski w Piłce Siatkowej Mężczyzn – Półfinał D. Koordynatorem imprezy został jeden z członków zarządu Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice, który miał już z poprzednich lat doświadczenie w organizacji imprezy sportowej. Były to większe zawody niż wspomniane poprzednio, ponieważ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach gościł 167 zawodników reprezentujących trzynaście uczelni z województw śląskiego, opolskiego, dolnośląskiego i lubuskiego. Towarzyszyło im 15 osób zaplecza trenerskiego. Zawody odbyły się na Hali UE w Katowicach oraz na Hali Ośrodka Sportowego Kolejarski w Katowicach. Dwie hale determinowały dość dużą liczbę wolontariuszy organizatora. Było to ok. 20 osób w ciągu czterech dni zawodów.

Tym razem obyło się bez większych problemów w trakcie zawodów. Można wyróżnić dwa incydenty – przypadkowe wyłączenie światła na Hali UE (typ oświetlenia nie pozwalał na błyskawiczne uruchomienie reflektorów po ich wyłączeniu, zajmowało to ok. 20 minut), jednak po otwarciu rolet drużyny zgodziły się na grę przy świetle dziennym. W pierwszym meczu drugiego dnia imprezy na tej samej hali nie działała elektroniczna tablica wyników. Żeby nie wywoływać opóźnień, organizatorzy i sędzia główny podjęli decyzję o ręcznym liczniku punktów. Później udało się już uruchomić tablicę elektroniczną i w kolejnych meczach działała już prawidłowo.

Budżet imprezy wyniósł ok. 40 tysięcy złotych i został sfinansowany podobnie jak i budżet AMP w Tenisie Stołowym. Wszyscy sędziowie zawodów posiadali licencje Polskiego Związku Piłki Siatkowej lub Śląskiego Związku Piłki Siatkowej.

Ostatnią imprezą, najmniejszą spośród organizowanych przez KU AZS UE Katowice, były rozegrane w dniach 26–28.05.2017 roku Akademickie Mistrzostwa Polski w Tenisie – Półfinał D. W turnieju wystąpiło 56 zawodniczek i zawodników reprezentujących siedem drużyn damskich i dziewięć męskich. Zawody odbyły się na czterech kortach katowickiego MOSiR-u w Katowicach–Janowie. Koordynatorem była sekretarz Klubu Uczelnianego AZS UE Katowice, która pełniła tą samą funkcję w poprzedniej edycji tych zawodów rok wcześniej.

Impreza odbyła się bez znaczących problemów. Przed samymi zawodami uczestnicy narzekali, że turniej zostanie rozegrany na hali, jednak z uwagi na niepewne prognozy pogodowe organizatorzy zdecydowali się na wersję bezpieczniejszą i możliwość rozegrania turnieju niezależnie od warunków pogodowych.

Klub Uczelniany AZS UE Katowice w sezonie 2016/2017 zorganizował także inną ogólnopolską imprezę sportową, która jednak nie była częścią cyklu AMP, choć w pewien sposób do niego nawiązywała. Były to Integracyjne Mistrzostwa Polski (IMP) AZS w Szachach. Zawody te skierowane były do studentów niepełnosprawnych, a ich termin zbiegł się z konferencją naukową II Ogólnopolskie Forum Studentów z Niepełnosprawnościami organizowaną przez Organizację Studentów Niepełnosprawnych (OSN) UE w Katowicach. Charakter zawodów był trochę inny, podobnie jak wyzwania, którym musieli sprostać organizatorzy, choćby z uwagi na niepełnosprawność ruchową niektórych uczestników. W trakcie IMP-ów wystąpiło 20 szachistów, a impreza rozgrywana była w hotelu, w którym zakwaterowani byli zawodnicy, oraz na terenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Organizatorzy podjęli decyzję, żeby kilka rund rozegrać na terenie kampusu z uwagi na promocję uczelni – gospodarza zawodów. Było to jednak kłopotliwe technicznie z uwagi na konieczność przemieszczania się zawodników.

Zawody były w znacznej mierze sfinansowane ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, co niewątpliwie ułatwiło realizację imprezy oraz umożliwiło organizację – cieszących się dużą popularnością – warsztatów szkoleniowych dla uczestników.

Wszystkie imprezy Klubu Uczelnianego były podsumowane przez koordynatorów zawodów na spotkaniach z członkami zarządu Klubu i wolontariuszami. Jednocześnie przykłady problemów, które powstały w trakcie organizacji imprez sportowych były i są do tej pory wykorzystywane w zajęciach warsztatowych w ramach nieregularnych szkoleń organizowanych przez Klub.

Ograniczenia dotyczące badań na podstawie opisów przypadku

Badanie zostało przeprowadzone jedynie w Klubie Uczelniany AZS podczas jednego sezonu (roku akademickiego). Odniesienie uzyskanych wyników do innych tego typu jednostek w Polsce może być możliwe tylko z uwzględnieniem zaplecza organizacyj-

nego i osobowego organizatorów takich imprez. W przeprowadzonych analizach nie wykorzystywano kwestionariuszy, badań ankietowych czy wywiadów bezpośrednich. Opisy przypadków nie dają pełnego prawa na uogólnienie badania. Pokazują jednak prawdziwe problemy, jakie mogą wystąpić w trakcie takiego *eventu*.

Wnioski

Organizacja Akademickich Mistrzostw Polski jest przedsięwzięciem trudnym i pracochłonnym. Liczba uczestników i poziom rozgrywek odbiegają od imprez o randze Mistrzostw Polski. Jednocześnie zaplecze organizacyjne Klubów Uczelnianych jest stosunkowo ubogie, a doświadczenie organizatorów niewielkie. Dla niektórych może być to pierwsze tego typu działanie. Poza tym, z uwagi na niewielkie zainteresowanie rozgrywkami ze strony kibiców, pojawiają się trudności z pozyskaniem sponsorów.

Dodatkowo dość wysokie są koszty organizacji, szczególnie uwzględniając strukturę wielu klubów uczelnianych (brak osobowości prawnej, niewielkie możliwości zysku i pozyskiwania własnych środków).

Warto też zauważyć, że przygotowanie AMP-ów opiera się na wolontariacie i dobrowolnej pracy zaangażowanych osób w ich wolnych chwilach. Może to powodować czasowe problemy z obsadą osobową na imprezie, szczególnie w przypadku, kiedy zawody są rozgrywane w różnych miejscach (na kilku halach).

Organizacja imprezy sportowej, w której biorą udział osoby niepełnosprawne jest większym wyzwaniem, szczególnie dla organu, który podejmuje się tego po raz pierwszy. Niejednokrotnie, mimo doświadczenia w organizacji innych imprez sportowych, można napotkać nieprzewidziane problemy wynikające ze specyfiki uczestników.

W trakcie każdego wydarzenia niezwykle ważna jest osoba lidera, który powinien posiadać autorytet wśród innych ludzi zaangażowanych w organizację. Menedżer powinien także umieć improwizować w nieprzewidzianych sytuacjach w trakcie imprezy. Brak odpowiedniego doświadczenia organizacyjnego lidera może powodować nieoczekiwane problemy w toku realizacji projektu. Korzystanie z obiektów własnych Uczelni, związane z ograniczaniem kosztów, wiąże się z pewnym ryzykiem awarii technicznych, za które trudno odpowiedzialnością obarczyć kontrahenta, z uwagi na nieodpłatne użyczenie obiektu. Takie problemy rzutują jednocześnie na wizerunek Klubu, Uczelni i Imprezy. Organizatorami są często osoby, które również są aktywnymi zawodnikami Klubu. Istnieje ryzyko nałożenia się terminów zawodów z cyklu AMP i innych przedsięwzięć, co może być źródłem problemów związanych z brakami osobowymi lub też nawet z nieobecnością lidera.

Bibliografia

- Bieda J. (2006), *Rozwój kariery i sukcesja* [w:] Bieniok H. (red.), *System Zarządzania Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 217–237.
- Hanusz H., Korpak B. (2014), *100 lat Akademickiego Związku Sportowego*, AZS Zarząd Główny, Warszawa.
- Kryteria wyboru ofert organizacji/organizatorów Akademickich Mistrzostw Polski (2017), http://ampy.pl/jck1617/files/regulaminy/1718_amp_kryteria_wyboru_organizatorow.pdf [odczyt: 27.05.2017].
- KU AZS UE Katowice (2017), *Klub Uczelniany AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, <http://azs.ue.katowice.pl/> [odczyt: 26.05.2017].
- Regulamin Akademickich Mistrzostw Polski (2017), http://ampy.pl/jck1617/files/regulaminy/1617_regulamin_ogolny.pdf [odczyt: 27.05.2017].
- Statut Akademickiego Związku Sportowego (2009), http://www.azs.pl/fck/files/onas/statut_2009_12_13.pdf [odczyt: 24.05.2017].
- Statut Organizacji Środowiskowej Akademickiego Związku Sportowego w Katowicach (2016), <http://www.azs.katowice.pl/images/stories/druki/statut-walne-2016.pdf> [odczyt: 25.05.2017].
- Suchecki K. (2015), *Rola klubu uczelnianego AZS w upowszechnianiu sportu i rywalizacji sportowej wśród społeczności akademickiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* [w:] Nessel K. (red.), *Młodzi o sporcie 2015. Bohaterowie drugiego planu w sporcie*, Katedra Zarządzania w Turystyce UJ, Kraków, s. 155–164.
- Zawadzki A. (2008), *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, Wydawnictwo AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań.

Organization of a sports event – problems and challenges on the example of Academic Polish Championships

SUMMARY

The work, based on the case studies of the sport events of the University of Economics in Katowice Sports Club is intended to show what problems and challenges await the organizers of the sport event at the academic level. The work uses examples of sporting events from the 2016/2017 season and has shown that this is a difficult organizational task and requires improvisation during the event.

Keywords: AZS, University Sports Association, university club, sports event, championships

Organizacja imprezy sportowej – problemy i wyzwania na przykładzie Akademickich Mistrzostw Polski

STRESZCZENIE

Praca, na podstawie opisów przypadków z imprez sportowych Klubu Uczelnianego AZS Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach ma pokazać, jakie problemy i jakie wyzwania czekają na organizatorów imprezy sportowej na poziomie akademickim. W pracy wykorzystano przykłady imprez sportowych z sezonu 2016/2017 i wykazano, że jest to trudna praca organizacyjna oraz wymaga zdolności improwizacji w trakcie wydarzenia.

Słowa kluczowe: AZS, Akademicki Związek Sportowy, klub uczelniany, impreza sportowa, mistrzostwa

Konrad Sysło
Przemysław Dudek
Igor Perechuda
Uniwersytet Jagielloński

EFEKTYWNOŚĆ BIZNESOWA KLUBÓW PIŁKARSKICH W ANGLII A PRAWA DO TRANSMISJI

Wstęp

Jej Wysokość Premier League, jak mawiają komentatorzy piłkarscy, to ligowe rozgrywki ojczyzny piłki nożnej, którą jest Wielka Brytania. To tam, oficjalnie w 1863 roku zaczęła się historia futbolu. Liga ta uważana jest przez wielu za najatrakcyjniejszą na świecie. Co weekend stadiony w Anglii pękają w szwach, a przed telewizorami zasiadają setki milionów ludzi. Piłkarskie wydarzenia z Wielkiej Brytanii docierają na każdy zakątek świata. Były szkocki piłkarz oraz trener piłkarski Bill Shankly wypowiedział słowa „Niektórzy ludzie uważają, że piłka nożna jest sprawą życia i śmierci. Jestem rozczarowany takim podejściem. Mogę zapewnić, że to coś o wiele ważniejszego”. Pod tymi słowami podpisze się każdy piłkarski kibic. Popularność klubów ligi angielskiej z roku na rok rośnie. Można to zaobserwować przez zestawienie przychodów klubów z tytułu sprzedaży klubowych pamiątek, jak również analizując wpływy finansowe z praw do transmisji meczów ligowych.

Sport, a szczególnie dyscyplina piłka nożna, jest jednym z najbardziej medialnych i najczęściej sponsorowanych przedsięwzięć sportowych [Bednarczyk, Kurleto, Najda-Janoszka 2016]. Wraz z utworzeniem w 1992 roku Premier League w takim formacie, w jakim znana jest dzisiaj, doszło do jej mariażu z rodzimą telewizją Sky. Dzięki kontraktom z tym nadawcą kluby mogły rozwijać kolejne obszary swojej działalności. Zaczęły również budować bazy kibiców nie tylko na swoim kontynencie, ale również na całym świecie. Otwartość Premier League na obcokrajowców, wysoki poziom rozgrywek i ogromny wysiłek organizacyjny poparty przemyślanymi działaniami marketingowymi pozwoliły stworzyć starannie wyselekcjonowany komercyjny produkt, który przyciąga setki milionów fanów w ponad dwustu krajach świata. To sprawia, że ceny praw telewizyjnych od dłuższego czasu rosną w tempie geometrycznym, a kwoty, które w ramach kontraktów z nadawcami otrzymują kluby w Anglii, są nieporównywalnie wyższe niż w innych krajach, nawet tych, za którymi przemawia-

ją lepsze wyniki sportowe i to właśnie przychody z tej gałęzi stanowią na Wyspach główne źródło zasobów finansowych klubów [Markham 2013].

Głównym celem niniejszej pracy jest sprawdzenie zależności pomiędzy poziomem przychodów z praw medialnych w wybranych klubach wobec określonych danych biznesowych tych klubów oraz ich wyników sportowych. Realizacja tego celu pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, jakie znaczenie dla funkcjonowania klubów piłkarskich w Anglii ma sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych. W badaniu wykorzystano wskaźnik korelacji Pearsona oraz analizę danych wtórnych. W pracy autorzy postawili pytanie, czy przychody z praw telewizyjnych wykazują wzajemną zależność wobec wyników sportowych oraz innych wskaźników efektywności biznesowej wybranych podmiotów.

Analizie poddanych zostało sześć największych zespołów piłkarskich w Anglii (tzw. „Top 6”) i są to kluby o zdecydowanie najsilniejszych markach na swoim krajowym rynku oraz również osiągające najwyższe wyniki sportowe [Deloitte 2016]. Należą do nich trzy kluby z Londynu i trzy z północy kraju: Arsenal FC, Chelsea FC, Tottenham Hotspur FC, Manchester United FC, Manchester City FC i Liverpool FC. Analizie poddano sezony z lat 2011–2016.

W celu osiągnięcia założeń wybrano konkretne dane finansowe powyższych klubów, takie jak: przychody z dnia meczowego, przychody ze sprzedaży praw telewizyjnych, przychody całkowite, koszty osobowe oraz EBIT (*earnings before deducting interest and taxes* – zysk operacyjny przed opodatkowaniem i odsetkami). Pod uwagę wzięto również miejsca, jakie badane kluby zajmowały w lidze w każdym z sezonów w analizowanym okresie. Głównymi źródłami danych były opracowane przez różne podmioty raporty finansowe dotyczące wyżej wymienionych klubów, raporty firmy Deloitte na temat finansowych aspektów Premier League, infografiki stworzone przez BBC Sport, SKY Sports, BT Sports oraz dane rynkowe i finansowe portali Transfermarkt, Football Benchmark oraz luckmar.blogspot.co.uk.

Specyfika ligi i klubów piłkarskich

Przychody z praw telewizyjnych od dłuższego czasu stanowią jedną z głównych sił napędowych klubów piłkarskich w czołowych ligach na całym świecie [Deloitte 2016]. Jednym z głównych powodów oderwania od pierwotnej ligi – zwanej Football League – i utworzenia w 1992 roku Premier League w takim kształcie, w jakim znana jest dzisiaj była chęć uzyskania niezależności komercyjnej przez kluby z najwyższej klasy rozgrywkowej. Do tej pory przedstawiciele Football League reprezentowali wszystkie dziewięćdziesiąt dwa kluby zrzeszone pod jej skrzydłami w czterech klasach rozgrywkowych. Funkcjonowanie jako jedna spółka nie pozwalało jednak rozwinąć skrzydeł najsilniejszym drużynom, które uważały, że dzielenie przychodów pomiędzy kluby wszystkich szczebli jest niesprawiedliwe i dla nich niekorzystne.

Pojawił się zatem z ich strony pomysł utworzenia odrębnej i niezależnej spółki pod nazwą Premier League i w 1992 roku został wcielony w życie [Retro Futbol 2015].

W tym samym czasie w bardzo trudnym położeniu znajdowało się przedsiębiorstwo medialne Ruperta Murdocha – Sky, dla którego poszukiwano wyjścia z coraz trudniejszej sytuacji finansowej i zdecydowano, że piłka nożna na najwyższym poziomie może być tym co pomoże wyjść firmie z ekonomicznego dołka. Samo przystąpienie do negocjacji wywołało wiele kontrowersji, gdyż nie dość, że publicznie zastanawiano się czy Sky podoła wyzwaniu finansowo, to przedsiębiorstwo medialne planowało wprowadzić rewolucyjne zmiany, które według nich miały uatrakcyjnić system rozgrywek. Telewizja chciała wyciągnąć angielską ligę piłkarską na nowy, niespotykany dotąd, marketingowy poziom. Ostatecznie po burzliwych negocjacjach Sky odniosła sukces i zawarła kontrakt, w którym wynagrodzenie dla Premier League wynosiło 191 milionów funtów i zakładano sześćdziesiąt transmisji w sezonie. Kontrakt ten zdecydowanie odmienił sytuację finansową zarówno firmy Sky, jak i ligi.

Nick Hornby przewidział zjawisko, które od pewnego czasu narastało, szczególnie na terenie Wielkiej Brytanii. W książce *Futbolowa gorączka* przestrzegając, że telewizja doprowadzi do tego, że kibice przestaną chodzić na stadiony, bo mecze będą oglądać tylko w ekranie telewizora [Hornby 2003]. Obecnie sytuacja nie wygląda aż tak drastycznie, ale ceny biletów w Anglii rosną do niespotykanego nigdzie indziej poziomu, a telewizja ma coraz większy wpływ na rosnącą liczbę aspektów związanych z omawianym sportem. Choć kibice co chwilę wymyślają nowe formy protestów karuzela finansowa nie przestaje się kręcić.

Kluby Premier League sprzedają obecnie prawa do transmisji swoich meczów nie tylko na rodzimym rynku, ale również zagranicą w ponad stu krajach. Sezon 2016/2017 jest przełomowym, bowiem kluby zaczęły odczuwać skutki umowy podpisanej na lata 2016–2019. Trzyletni kontrakt zawarty między zespołami a telewizją SkySports i BT Sports wart jest 5,136 miliarda funtów. Jest to wartość o 71% większa w porównaniu do poprzedniego kontraktu. Łącznie z wartością praw sprzedanych za granicę to ponad 8,5 miliarda funtów dla klubów. Przekłada się to na około 2,5 miliarda funtów na sezon. Transmisja jednego meczu to koszt 10,2 mln funtów. O tym jaką rolę w funkcjonowaniu ligi odgrywają transmisje telewizyjne świadczy fakt, że w sezonie 2016/2017, aby nadawcy mogli pokazać więcej meczów na żywo spotkania odbywały się również w piątki. Liga angielska jest drugą, po amerykańskiej NFL, najbardziej dochodową ligą sportową na świecie [Harris 2015].

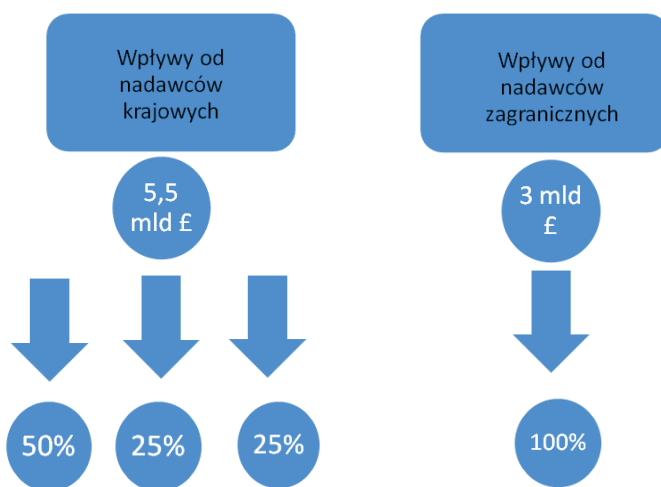
Wartości kontraktów telewizyjnych na tym poziomie mogą stanowić dylemat, co do sposobu ich podziału. Liczne przypadki udowadniają, że nie zawsze jest on źródłem zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron. W hiszpańskiej lidze kwestia ta jest od wielu lat źródłem sporów. Dwa czołowe kluby tej ligi, czyli Real Madryt i Barcelona, miały pozycję duopolu i nieproporcjonalnie większą część przychodów z praw telewizyjnych trafiała do nich. W sezonie 2015/2016 oba kluby otrzymały po 140 mi-

lionów euro (120 milionów funtów) z wartej 1,2 miliarda euro umowy (1,03 miliarda funtów). Dla porównania ostatni zespół ligi Las Palmas zarobił 28 milionów euro (25 milionów funtów). Stosunek wpływów za pierwsze i ostatnie miejsce wynosi więc 1:5,3. Był to jednak ostatni rok obowiązującego systemu – systemu, który ma się zmienić i oczekuje się, że będzie czerpał najwięcej właśnie z angielskiego wzorca.

Model podziału środków z praw telewizyjnych w Premier League wymieniany jest jako jedna z wielu zalet ligi i często stawia się go za wzór. Na przykładzie sum z sezonu 2016/2017 cały proces przebiega następująco [TOTALsportek.com] (Rysunek 1):

1. Wpływy od nadawców krajowych (1,8 miliarda funtów)
 - a) 50% rozdzielone po równo między kluby (około 38 milionów funtów dla każdego z dwudziestu klubów – Tabela 1),
 - b) 25% podzielone w zależności od ostatecznej pozycji w lidze (około 2 miliony funtów za dwudzieste miejsce – suma z każdą pozycją w górę rośnie o kolejne dwa miliony, w rezultacie mistrz otrzymuje 24 miliony funtów – Tabela 1),
 - c) 25% podzielone według ilości meczów danego zespołu pokazywanych na żywo (około miliona funtów za każdy pojedynczy mecz lub gwarantowane dziesięć milionów, jeśli dany zespół pokazywany był dziesięć razy lub mniej – klub otrzymuje tę kwotę, która jest dla niego korzystniejsza).
2. Wpływy od nadawców zagranicznych

Wpływy od nadawców zagranicznych dzielone są po równo między wszystkie kluby. W sezonie 2016/2017 każdy klub otrzymał z tego tytułu około 47 milionów funtów (Tabela 1).



Rysunek 1. Podział przychodów z praw TV w Premier League.

Tabela 1. Podział przychodów z praw TV w Premier League w sezonie 2016/2017

Dzielone po równo	W zależności od pozycji końcowej	Uzależnione od ilości transmisji	TABELA LIGOWA	Dzielone po równo	Wpływy końcowe
38 mln £	40 mln £	21,0 mln £	Mistrzowie	47 mln £	146 mln £
38 mln £	38 mln £	21,8 mln £	2. miejsce	47 mln £	144 mln £
38 mln £	36 mln £	21 mln £	3. miejsce	47 mln £	142 mln £
38 mln £	34 mln £	21 mln £	4. miejsce	47 mln £	140 mln £
38 mln £	32 mln £	15 mln £	5. miejsce	47 mln £	132 mln £
38 mln £	30 mln £	19 mln £	6. miejsce	47 mln £	134 mln £
38 mln £	28 mln £	24 mln £	7. miejsce	47 mln £	137 mln £
38 mln £	26 mln £	13 mln £	8. miejsce	47 mln £	124 mln £
38 mln £	24 mln £	15 mln £	9. miejsce	47 mln £	124 mln £
38 mln £	22 mln £	11 mln £	10. miejsce	47 mln £	118 mln £
38 mln £	20 mln £	10,5 mln £	11. miejsce	47 mln £	115 mln £
38 mln £	18 mln £	10 mln £	12. miejsce	47 mln £	113 mln £
38 mln £	16 mln £	12 mln £	13. miejsce	47 mln £	113 mln £
38 mln £	14 mln £	10 mln £	14. miejsce	47 mln £	109 mln £
38 mln £	12 mln £	11 mln £	15. miejsce	47 mln £	108 mln £
38 mln £	10 mln £	10 mln £	16. miejsce	47 mln £	105 mln £
38 mln £	8 mln £	10 mln £	17. miejsce	47 mln £	103 mln £
38 mln £	6 mln £	10 mln £	18. miejsce	47 mln £	101 mln £
38 mln £	4 mln £	10 mln £	19. miejsce	47 mln £	99 mln £
38 mln £	2 mln £	10 mln £	20. miejsce	47 mln £	97 mln £

Źródło: Totalsportek [2017] (Podane kwoty są kwotami zaokrąglonymi).

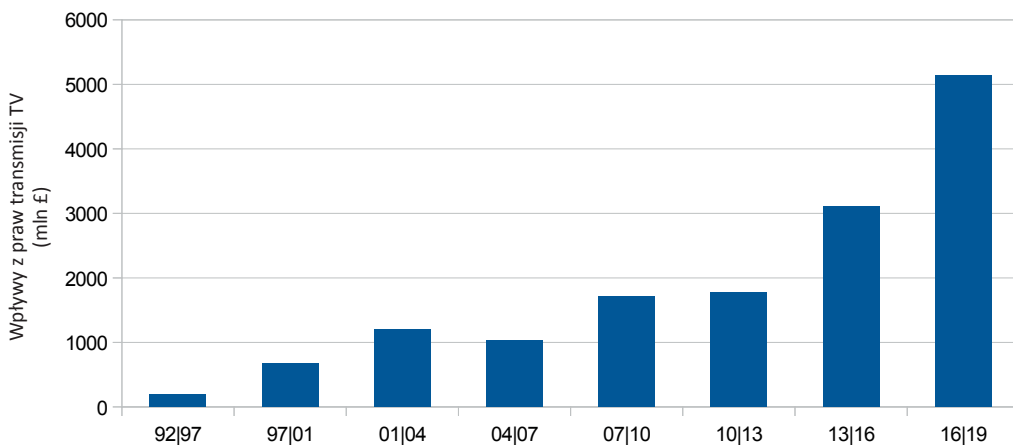
Taki system podziału środków sprawia, że rozbieżności pomiędzy dwoma końcami tabeli są minimalizowane. W 2014 roku Manchester United, który osiągnął największe wpływy z omawianego źródła, zarobił tylko półtora raza więcej niż ostatnie Cardiff City.

W raporcie Deloitte z czerwca 2015 roku mowa jest o tendencji wzrostowej w generowaniu przychodów przez angielską Premier League. Względem sezonu 2012/2013, w edycji 2013/2014 wzrost ten wyniósł 29% (kwota 735 milionów funtów). Wielkość przychodów klubów angielskich z praw transmisyjnych była większa

o 173 miliony euro od hiszpańskiej La Liga, o 405 milionów euro od włoskiej Serie A oraz o 606 milionów euro od klubów we francuskiej Ligue 1. Pieniądze, które wpływają do angielskiej Premier League to sumy, które rosną z każdym kolejnym okresem (Wykres 1).

W inauguracyjnym sezonie Premier League (1992/1993) podpisała kontrakt medialny na lata 1992–1997 zapewniający jej dochód rzędu 91 milionów funtów. Wraz z kolejną umową sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych suma ta urosła ponad trzykrotnie do kwoty 670 milionów funtów. Wynik ten pokazuje ogromny sukces finansowy związany z odłączeniem się od Football League.

W latach 2001–2004 doszło do podwojenia przychodów. Wartość kontraktu została oszacowana na 1,2 miliarda funtów. Na dzień dzisiejszy ta kwota robi wrażenie, a co dopiero w tamtym okresie. Ponad 400 milionów funtów co sezon dla dwudziestu klubów najwyższej angielskiej klasy rozgrywkowej. W 2004 roku wartość podpisanej umowy spadła do bagatela 1,02 miliarda funtów by wraz z następnym kontraktem wzrosnąć do 1,7 miliarda funtów. Lata 2007–2013 można uznać za swego rodzaju stabilizację, gdyż sprzedaż praw w okresie 2010–2013 wzrosła „jedynie” o 67 milionów funtów. Stagnacja ta nie mogła długo trwać. W 2013 roku wartość praw transmisyjnych sięgnęła kwoty 3,01 miliarda funtów. Najnowszy kontrakt podpisany w 2016 roku gwarantuje Premier League trzyletni przychód z praw medialnych rzędu 5,13 miliardów funtów. Nie licząc lat 2004–2007, gdzie suma przychodów spadła o 180 milionów funtów mamy zachowaną tendencję wzrostową z każdą kolejną umową. Jednakże w niedalekiej przyszłości należałoby się raczej spodziewać unormowania poziomu tych praw.



Wykres 1. Wielkość wpływów z praw transmisji telewizyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie infografiki BBC SPORT.

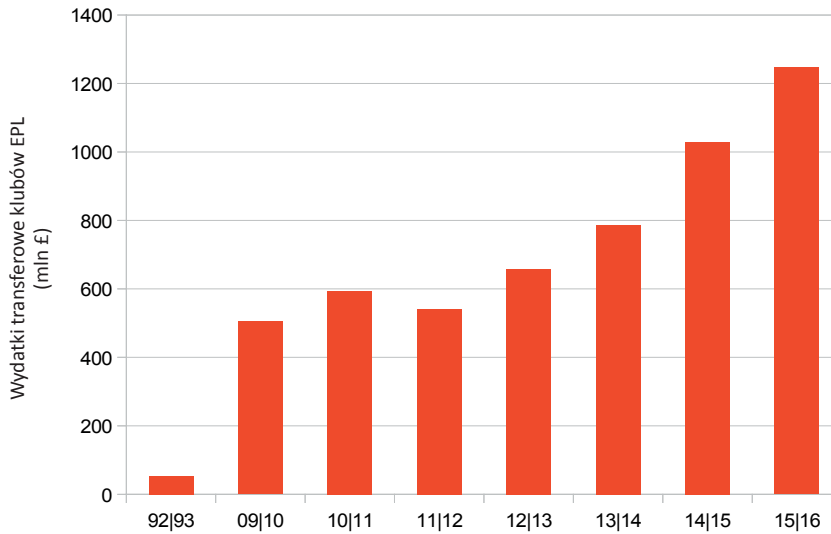
Wyołuje to tendencję do nadmiernego wydatkowania środków finansowych. W związku z posiadanymi pieniędzmi przeszacowuje się wartość piłkarzy, często płacąc za nich kwoty nieadekwatne do realnej wartości zawodników. „Finansowe *fair play*” miało za zadanie powstrzymać zjawisko nadmiernego wydatkowania środków na zawodników, a raczej przyczyniło się do scementowania rynku handlu zawodnikami i utrzymania na nim wiodącej roli najbogatszych klubów [Peeters, Szymanski 2013]. Najczęściej do windowania cen zawodników dochodzi, gdy podmiotem transferu jest gracz posiadający obywatelstwo krajów brytyjskich. Związane jest to poniekąd z przepisami rejestracyjnymi zawodników rodzimych, wyszkolonych w kraju [The Football Association Premier League Handbook Season 2016/2017].

Wartości transferów zawodników w lidze angielskiej przechodziły kilka etapów. W pierwszym sezonie Premier League tj. 1992/1993 kluby na zakup nowych zawodników wydały kwotę 53 milionów funtów. 25 lat temu była to suma wydatków 20 klubów EPL (*English Premier League*), obecnie za taką kwotę kluby kupują jednego piłkarza. Przechodząc do pierwszego z badanych przez nas okresów, czyli sezonu 2009/2010, kwota przelewów wychodzących z rachunków bankowych klubów wyniosła 504 miliony funtów. W stosunku do inauguracyjnego sezonu rozgrywek wzrosła dziesięciokrotnie. Okienka transferowe w zmaganiach angielskich drużyn w najwyższej klasie rozgrywkowej w latach 2010/2011 względem poprzedniej edycji wzrosły o 89 milionów funtów by osiągnąć kwotę 593 milionów funtów. Lata 2011/2012 przyniosły niższą liczbę wydatków, bo te wykazały spadek o 53 miliony funtów by zamknąć się w kwocie 540 milionów funtów. Spadek ten był jedynie chwilowy, gdyż w kolejnym okresie, czyli sezonie 2012/2013, kluby znów zaszalały na piłkarskim rynku transferowym wydając na wzmocnienia 659 milionów funtów. Na wzmocnienia w zmaganiach w latach 2013/2014 kluby z angielskiej Premier League rozdysponowały środki pieniężne w wysokości 785 milionów funtów. W kolejnym cyklu transferowym wydatki urosły do kwoty rzędu 1,03 miliarda funtów. Nastąpił wzrost o prawie 250 milionów funtów. W ostatnim przez nas badanym okresie kluby na zakontraktowanie nowych graczy wydały ponad 1,24 miliarda funtów.

Jak widać na podstawie danych portalu Transfermarkt (Wykres 2) angielskie kluby wydają coraz więcej na pozyskiwanie piłkarzy. Natomiast nie przekłada się to na sukcesy na arenie europejskiej, gdzie w ostatnich latach to hiszpańskie kluby wiodą prym, a brytyjskie są cieniem samych siebie. Większe wydatki wcale nie oznaczają natychmiastowego sukcesu sportowego.

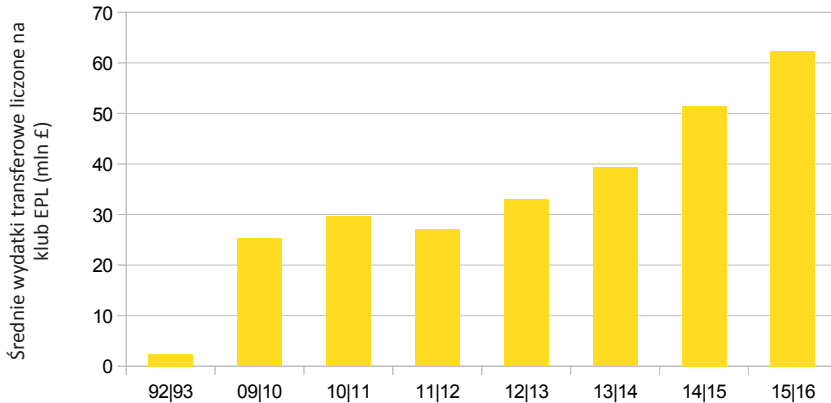
Zależność rosnących wydatków transferowych można dostrzec również, jeżeli przeanalizuje się średnią wielkość wydatków na jeden klub uczestniczący w rozgrywkach EPL (Wykres 3).

Jedne z badań na omawiany temat zostały przeprowadzone przez rosyjskich badaczy [Pyatunin 2016]. W 2016 roku postanowili oni zbadać efektywność ekonomiczną czterdziestu ośmiu klubów europejskich i aby mieć na nią wystarczający



Wykres 2. Wydatki transferowe klubów EPL.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Transfermarkt.



Wykres 3. Średnie wydatki transferowe liczone na klub EPL.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Transfermarkt.

pogląd konieczne było wzięcie pod lupę dwóch głównych obszarów działalności każdego klubu piłkarskiego. Przeanalizowano jak kluby wykorzystują dostępne zasoby, aby osiągnąć założone cele sportowe oraz finansowe. Za sukces finansowy przyjęto umiejętność klubu do czerpania zysków, a za sportowy – zwycięstwa w konkretnych rozgrywkach. Wykorzystano przy tym korelację pomiędzy zestawem określonych zmiennych, a badane kluby musiały spełniać konkretne kryteria. Zmienne podzielono na dwie kategorie: oddające wkład oraz wydajność klubu.

Zmiennymi mierzącymi nakłady były:

1. Koszty personalne – często wykorzystywana zmienna. Dobrze oddaje zdolność klubu do przyciągania najlepszych pracowników, a więc w tym wypadku zawodników, menadżerów i członków sztabu.
2. Wartość rynkowa składu – zmienna podobna do kosztów osobowych, ale oddająca czystą siłę zespołu przez zsumowanie wartości piłkarzy, którzy są jednym z głównych zasobów klubu. Można przyjąć, że wartość rynkowa zawodnika jest jednym z lepszych sposobów na oddanie jego potencjału oraz możliwości pozytywnego wpływu na wynik sportowy klubu, dla którego występuje.
3. Współczynnik siły kraju – przebadano kluby z ośmiu państw, więc aby zrównać je na starcie, każdemu z krajów nadano określony współczynnik, który miał charakteryzować poziom trudności danej ligi. Kluby z najsłabszych lig ten współczynnik miały najwyższy, a co za tym idzie łatwiej jest tam osiągnąć sukces. Logicznym jest bowiem, że wygranie ligi angielskiej wymaga większych nakładów i jest o wiele trudniejsze niż wygranie ligi tureckiej. Anglia jest pod tym względem najsilniejsza.
4. Udział w europejskich pucharach oraz udział w Lidze Mistrzów – udział w kontynentalnych rozgrywkach klubowych oraz określenie, w których z nich klub bierze udział, gdyż to determinuje szanse na większe przychody.

Za zmienne określające wydajność przyjęto:

1. Przychody – szeroko stosowana zmienna będąca głównym wskaźnikiem sukcesu finansowego klubu.
2. Punkty na mecz w lidze krajowej – czynnik oddający sukces sportowy.
3. Kwalifikacja do Ligi Europy lub Ligi Mistrzów – udział w tych rozgrywkach wpływa na wynik finansowy klubu oraz jego reputację i popularność.
4. Nagrody finansowe za występy w europejskich pucharach – zmienna determinuje w dużym stopniu sukces finansowy i opiera się na sukcesie sportowym, bowiem z każdym kolejnym etapem rozgrywek rośnie wysokość nagród pieniężnych dla klubu.

Za pomocą zastosowanych przez autorów metod otrzymano korelację pomiędzy wkładem klubów w osiągnięcie sukcesu, a ich rzeczywistymi sukcesami. Wybór klubów dokonany został na bazie największej uwagi medialnej i fanów, podziału między siebie największej części przychodów w europejskiej piłce oraz odnoszenia największych sukcesów na boisku. Wśród badanych klubów znalazły się te, które są przedmiotem niniejszej pracy. Spośród sześciu badanych angielskich klubów okazało się, zgodnie z rosyjskimi badaniami [Pyatunin 2016], że to Liverpool ma najlepszy stosunek nakładów do osiągniętych wyników finansowych i sportowych. Za nim znajdują

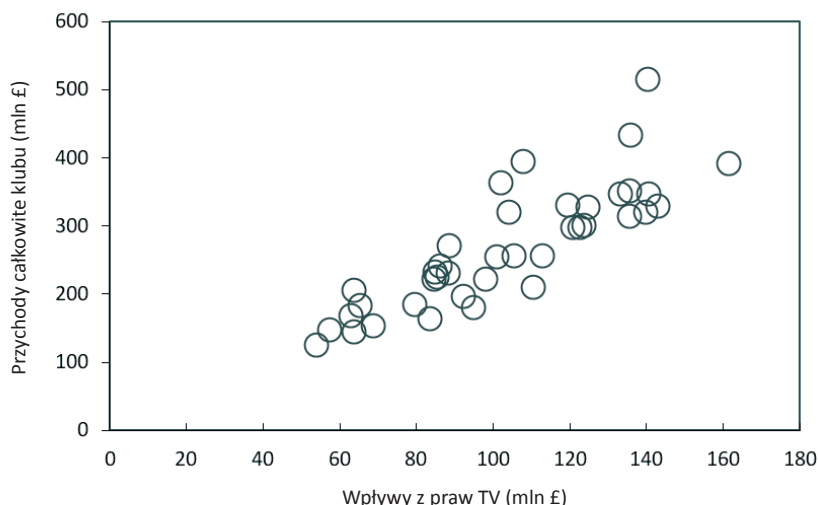
się kolejno Arsenal, Chelsea, Manchester City, Tottenham Hotspur oraz Manchester United. Należy jednak pamiętać, że zestawienie tworzone było na podstawie danych z 2014 roku. Wynika z niego, że bogatsza i mocniejsza część klubów jest bardziej skuteczna niż reszta. Można to wyjaśnić przez fakt, że przy pomocy większych nakładów udaje im się osiągać wyższe spodziewane rezultaty w sposób bardziej systematyczny. Najbardziej niestabilnym czynnikiem ich wydajności były występy w pucharach kontynentalnych, co można spisać zapewne na karb obowiązującego w nich systemu rozgrywek oraz elementu przypadkowości. Co ciekawe, za wyjątek od reguły wynikającej z konkluzji badań należy uznać dwa kluby pochodzące z jednego miasta: Inter Mediolan oraz AC Milan, które pomimo wysokich nakładów pieniężnych osiągają kiepskie wyniki sportowe, a co za tym idzie również i finansowe.

Reasumując, można stwierdzić raz jeszcze, że wszystkie zmienne określające wydajność mają dodatni związek z efektywnością. Logicznym jest, że im więcej pieniędzy klub otrzyma w nagrodach i im większe odnotowuje przychody, a także im więcej punktów zdobywa, tym staje się skuteczniejszy i efektywniejszy pod względem ekonomicznym. Jeżeli klub chce osiągać sukcesy sportowe i finansowe może do tego dojść jedynie spisując się dobrze w krajowych oraz europejskich rozgrywkach, co może generować jeszcze większe przychody. W przeciwieństwie do wyników, nakłady nie są aż tak mocno spokrewnione z efektywnością. Najistotniejsze okazują się w tym względzie koszty osobowe oraz wartość rynkowa składu, które mają największą pozytywną korelację w badanym obszarze. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że jeżeli klub chce osiągać sukcesy nie tylko na krajowym, ale i na europejskim poziomie sportowym, musi posiadać silny skład oraz dobrze go opłacać [Pyatunin 2016].

Rezultaty badań

Stały wzrost przychodów napędza koniunkturę i powoduje, że kluby chętniej pomnażają swoje wydatki. Zjawisko jest szczególnie obserwowalne w klubach odnoszących sukcesy oraz u zespołów angielskiej Premier League, gdzie przychody są największe. Stanowi to prostą drogę do rosnącej inflacji kwot transferowych czy wynagrodzeń [Markham 2013].

Dane na wykresie 4 potwierdzają raczej oczywiste założenie, że wraz ze wzrostem przychodów z praw telewizyjnych rosną całkowite przychody klubów piłkarskich. Oczywiście wynika to z tego, że poziom przychodów z praw jest częścią przychodów całkowitych. W związku z czym ten wykres należy potraktować jedynie jako uzupełnienie przeprowadzonych badań. Wpływy z praw telewizyjnych stanowią główny strumień przychodów klubu, bo aż 52% [Markham 2013], więc z każdym kolejnym kontraktem, opiewającym na coraz większe sumy, rosną również budżety klubów. W latach 1996–2011 przychody klubów wzrosły o 267%, a w tym samym okresie zaobserwowano wzrost wydatków na płace o 450%. Jest to główna przyczyna faktu, że



Wykres 4. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a przychodami całkowitymi w wybranych klubach.

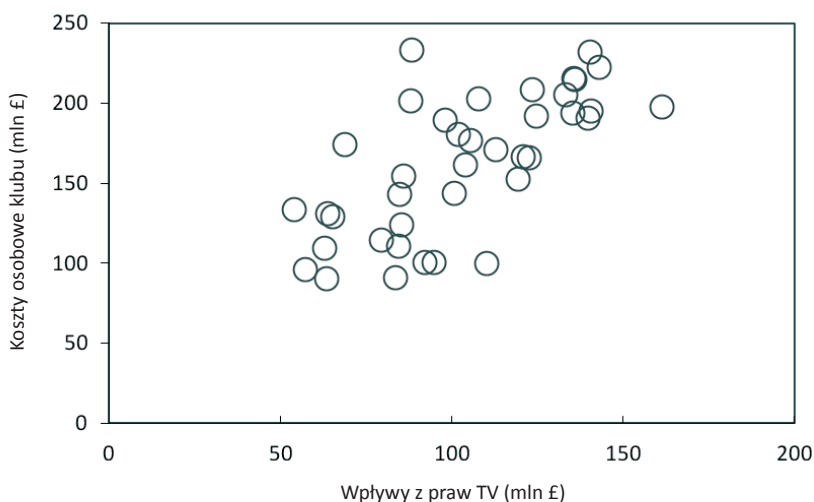
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

kluby nie generują zysków. Jednym z kluczowych czynników sukcesu w piłkarskim biznesie są wydatki na wynagrodzenia, a raczej ich całkowita kwota w stosunku do obrotów klubu. Powszechnie uważa się, że układ, w którym wynagrodzenia stanowią 50% obrotów lub mniej, jest ostrożny [Markham 2013 oraz Pyatunin 2016]. W sezonie 2010/2011 średni stosunek wynagrodzeń do obrotów klubów Premier League wynosił 70% [Jones 2012].

Dane na wykresie 5 dobrze oddają pozytywną zależność między rosnącymi kosztami osobowymi a zwiększającymi się przychodami z praw telewizyjnych. Badanie tej korelacji potwierdza więc wcześniejsze badania T. Markhama, który wskazywał, że wraz z rosnącymi nakładami telewizyjnymi i rosnącymi przychodami z praw telewizyjnych w angielskiej piłce można zaobserwować zjawisko inflacji płac, wynagrodzeń i cen zawodników. W sezonie 1984–1985 średnia płaca na zawodnika w najwyższej klasie rozgrywkowej wynosiła 24,9 tysiąca funtów rocznie, a w sezonie 2014–2015 każdy zawodnik zarabiał już średnio 1,7 miliona funtów. Na przestrzeni trzydziestu lat średnia płaca zawodników grających w tej lidze wzrosła zatem prawie 70-krotnie¹.

Po to, by należycie oddać ten proces da się wyróżnić pewne „kamienie milowe”, którymi można nazwać łamane co jakiś czas na przestrzeni istnienia ligi rekordy

¹ <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3456453/Mind-gap-Premier-League-wages-soar-average-salaries-2014-15-season-1-7million-rest-creep-along.html>

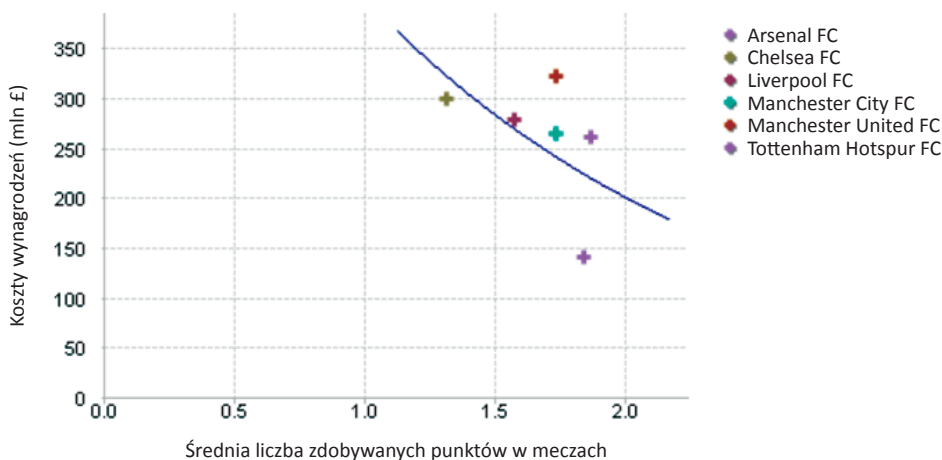


Wykres 5. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a kosztami osobowymi w wybranych klubach klubach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

w wynagrodzeniach piłkarzy. George Best, cieszący kibiców swoją grą jeszcze w epoce Football League, w 1968 roku zarabiał tysiąc funtów tygodniowo. Kolejni w tej kategorii znajdują się:

1. Eric Cantona (10 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester United/1992 rok) – właśnie rozpoczęła się era Premier League i współpraca z telewizją Sky. Cantona był pierwszym, który przekroczył barierę 10 tysięcy.
2. Roy Keane (50 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester United/1999) – rekordowa umowa była prawdopodobnie wynikiem świetnego sezonu, jaki miała za sobą drużyna z Manchesteru. Duża rola, którą Irlandczyk odegrał w zdobyciu „potrójnej korony” była prawdopodobnie głównym impulsem do zawarcia rekordowej umowy.
3. Sol Campbell (100 tysięcy funtów tygodniowo/Arsenal FC/2001) – jedynie dwa lata zajęło podwojenie poprzedniego rekordu. Na podstawie tzw. „prawa Bosmana” Anglik zmienił klub za darmo i stał się najlepiej zarabiającym zawodnikiem w lidze. Na dobre rozpoczęła się spirala płacowa.
4. Carlos Tevez (200 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester City/2009) – Argentyńczyk, kuszony wielkimi pieniędzmi, przeszedł z Manchesteru United do lokalnego rywala. W Manchesterze City znajdował się niemal niewyczerpany kapitał ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich, klub bił rekordy transferowe, a jego ogromne wydatki na zawodników stały się zaczynem wielu kontrowersji na temat rosnącej roli pieniędzy w piłce nożnej.



Wykres 6. Stosunek wydatków na wynagrodzenia do średniej liczby zdobywanych punktów w meczach ligowych w sezonie 2015/2016.

Źródło: Football Benchmark.

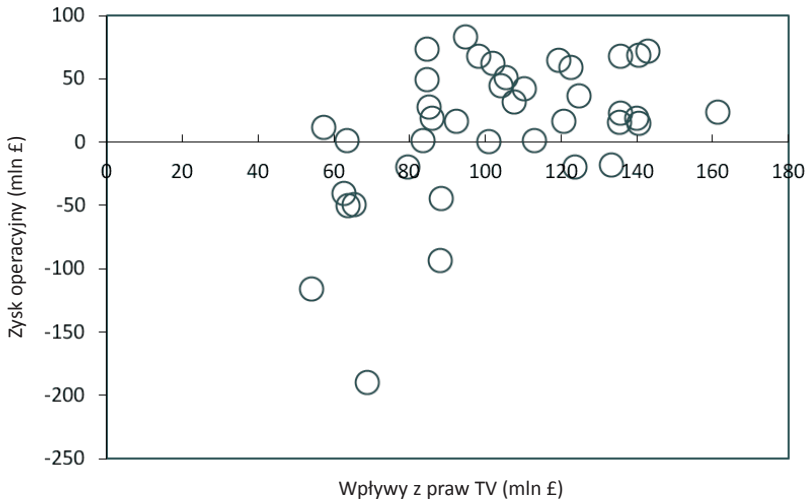
- Wayne Rooney (250/300 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester United/2014) – Anglik dwukrotnie łamał ten rekord: raz w 2010 roku i później w 2014. Obecnie wraz ze Zlatanem Ibrahimovicem i Paulem Pogbą dzierżą tytuł trzech najlepiej zarabiających graczy ligi – ich tygodniówki według różnych źródeł oscylują około 300 tysięcy funtów.

Manchester United jest bezsprzecznie najlepiej zarabiającym klubem w Anglii i w sezonie 2015/2016 przewodził w wydatkach osobowych. Największy procentowy wzrost w tym aspekcie zanotowało Leicester City, bo aż o 52,6% (Football Benchmark)². Najprostszą przyczyną tego zjawiska jest niespodziewane zdobycie przez ten mały klub mistrzostwa kraju.

Nie należy się, oczywiście, doszukiwać bezpośredniej relacji między wysokimi płacami a wynikami sportowymi. Nie wystarczy podnieść pensji piłkarzom, aby nagle zaczęli grać lepiej. Wysokie płace nie skutkują dobrymi wynikami, a raczej pozwalają przyciągnąć skutecznych zawodników, którzy są najlepszym sposobem na osiągnięcie wysokich rezultatów. Bogate kluby płacą coraz wyższe pensje, żeby mieć u siebie najlepszych zawodników i zdobywać trofea. W długim okresie (15–20 lat) pensje wyjaśniają około 90% zmian pozycji w lidze [Futbonomia 2014].

Na wykresie 7 można zauważyć, że badana zależność pomiędzy wpływami z praw transmisji telewizyjnych a zyskiem operacyjnym (EBIT) nie jest jednoznaczna. Co więcej wraz ze wzrostem przychodów z transmisji, zdarzają się przypadki ujemnego

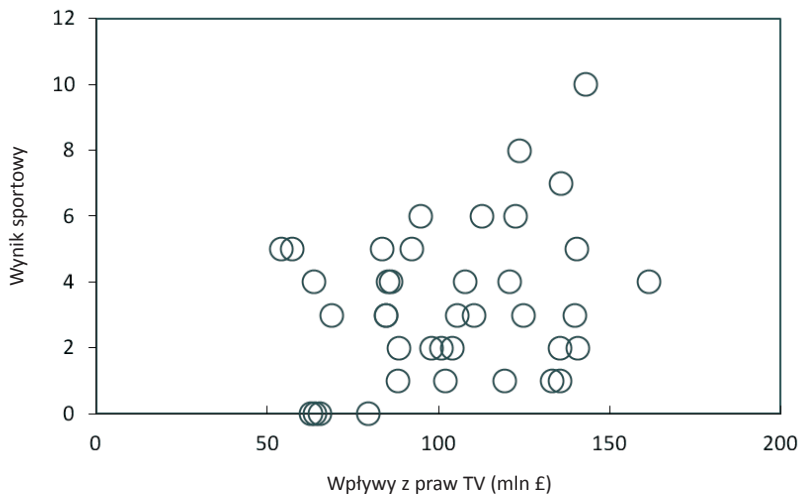
² https://www.footballbenchmark.com/data_analytics



Wykres 7. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a zyskiem operacyjnym przed opodatkowaniem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

wyniku operacyjnego. Jest to spowodowane wcześniej wspomnianą spiralą inflacyjną dotyczącą pensji zawodników, które rosną wraz ze wzrostem przychodów z praw telewizyjnych, a co za tym idzie obniżają wynik finansowy klubu.



Wykres 8. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a wynikiem sportowym badanych zespołów w wybranym okresie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

Tabela 2. Wskaźniki korelacji Pearson'a pomiędzy przychodami z praw telewizyjnych a wskaźnikami biznesowymi i wynikami sportowymi (n=39)

	Korelacja
przychody z praw transmisji vs wynik sportowy	0,07
przychody z praw transmisji vs EBIT	0,69
przychody z praw transmisji vs koszty osobowe	0,69
przychody z praw transmisji vs przychody całkowite	0,64

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

Analiza wpływu pieniędzy z praw transmisji telewizyjnych oraz przychodów całkowitych na wynik sportowy nie przyniosły oczekiwanej pozytywnej zależności. Oznacza to, że spory zastrzyk pieniężny nie gwarantuje wyższej lokaty w rozgrywkach ligowych (Wykres 8). Wśród przyczyn, przedstawionych na wykresie 8 danych, można dopatrywać się uwarunkowań w sposobie podziału pieniędzy z transmisji telewizyjnych bądź skupieniu formy sportowej na rozgrywkach europejskich kosztem ligi krajowej.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu podjęto tematykę przychodowości praw transmisji telewizyjnych klubów angielskiej Premier League. Skupiono się na tzw. „Top six”, czyli wielkiej szóstce klubów – Arsenal FC, Chelsea FC, Liverpool FC, Manchester City FC, Manchester United FC, Tottenham Hotspur F.C. Zbadane zostały zależności pomiędzy przychodami z transmisji a wybranymi danymi biznesowymi oraz wynikiem sportowym w latach 2010–2016.

Badania, których wyniki zaprezentowano, obejmują jedynie wybrane wskaźniki i ograniczony okres czasu. Niemniej jednak pozwalają zidentyfikować pewne procesy, na których opiera się funkcjonowanie klubu piłkarskiego. Pozwala to na interpretację schematów jakie zachodzą w oparciu o rosnące przychody ze sprzedaży praw telewizyjnych w najbogatszej lidze piłkarskiej świata. Zebrane wyniki okazały się zbieżne i komplementarne z wynikami pokrewnymi innych autorów [Markham 2013 oraz Pyatunin 2016].

Ocena zależności została wykonana na podstawie macierzy korelacji wybranych zmiennych klubu piłkarskiego. Po opracowaniu wykresów rozrzutu i diagramów na temat badanych zależności można wysunąć następujące wnioski. Przychody z praw medialnych w odniesieniu do trzech z czterech zmiennych są wobec siebie zależne na poziomie dobrym i umiarkowanym. Na bazie korelacji oraz przeprowadzonego

przeglądu literatury można jednoznacznie stwierdzić, że istnieje duża zależność wynagrodzeń zawodników i wartości transferów od poziomu przychodów z praw telewizyjnych. Sprzedaż praw telewizyjnych stanowi jedno z głównych źródeł przychodu całkowitego klubów, więc co oczywiste zachodzi pomiędzy tymi dwoma czynnikami dobra korelacja. Rosnące wartości kontraktów z nadawcami telewizyjnymi są głównym wyznacznikiem coraz droższych umów zawieranych pomiędzy zawodnikami a klubem. Relacja w tym obszarze jest ważna, gdyż to głównie najlepiej opłacani piłkarze stanowią o sile ligi, są jej „wizytówką” i to niejako dzięki nim rosną przychody, jakie czerpią stacje telewizyjne z transmisji.

Ostatecznie można stwierdzić, że środki finansowe pozyskane z tytułu sprzedaży praw telewizyjnych nie są przyczyną lepszych wyników sportowych, a raczej ta zależność działa odwrotnie. Jednym z głównych powodów słabej współzależności w tej korelacji jest tzw. „czynnik ludzki”, a więc wszystkie wydarzenia, których nie da się przewidzieć, a które mają duży bezpośredni wpływ na rezultaty rywalizacji, w których klub bierze udział. W pierwszej kolejności są to kontuzje graczy, ich indywidualne błędy czy nagłe spadki formy sportowej. Można sformułować opinię, iż w piłce nożnej, jak w każdym sporcie, nie wszystko da się przewidzieć, a policzalne dane mogą być determinantem wyników finansowych i sportowych, ale nie mogą być ich gwarantem.

Bibliografia

- BBC Sport, <http://www.bbc.com/sport/football/31386483> [odczyt: 04.2017].
http://ichef.bbci.co.uk/onesport/cps/624/mcs/media/images/80917000/jpg/_80917618_rise_twincome.jpg [odczyt: 04.2017].
http://ichef.bbci.co.uk/onesport/cps/624/mcs/media/images/80917000/jpg/_80917620_divided.jpg [odczyt: 04.2017].
Bednarczyk M., Kurlito M., Najda-Janoszka M. (2016), *Sponsoring Sportu* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w Sporcie. Zasady i Praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 371–375.
BT Sports, www.sport.bt.com/ [odczyt: 05.2017].
Czubaj M., Drozda J., Myszkorowski J. (2012), *Postfutbol – antropologia piłki nożnej*, WN Katedra, Gdańsk.
Football Benchmark, https://www.footballbenchmark.com/data_analytics [odczyt: 04.2017].
Harris N. (2015), *Daily Mail*, <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3281976/Premier-League-dominates-income-closing-NFL-10-things-learned-UEFA-finance-report.html> [odczyt: 05.2017].
Hornby N. (2003), *Futbolowa gorączka*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
Kuper S., Szymański S. (2017), *Futbonomia*, Wydanie I, SQN Sine Qua Non, Kraków.
Markham T. (2013), *What is the optimal method to value a football club?*, ICMA Centre, SSRN, <http://ssrn.com/abstract=2238265> [odczyt: 08.2014].
Marotta L., *Appunti di Luca Marotta*, <http://luckmar.blogspot.co.uk/> [odczyt: 03.2017].
Peeters T., Szymanski S. (2013), *Financial Fair Play in European Football*, Economic Policy, <http://www.economic-policy.org/wp-content/uploads/2013/10/peeters-szymanski.pdf> [odczyt: 06.2017].
Premier League, www.premierleague.com [odczyt: 05.2017].

- Pyatunin A., Vishnyakova A., Sherstneva N., Mironova S., Dneprov S., Grabozdin Y. (2016), *The Economic Efficiency of European Football Clubs – Data Envelopment Analysis (DEA) Approach*, „International Journal of environmental & science education”, vol. 11, nr 15.
- Retro Futbol, Premier League: *Narodziny marketingowego potwora*, <http://rfl.pl/premier-league/>.
- Sky Sports, www.skysports.com [odczyt: 04.2017].
- Totalsportek, www.totalsportek.com/money/premier-league-prize-money/ [odczyt: 06.2016].
- <http://cdn.totalsportek.com/wp-content/uploads/2015/02/Premier-League-TV-rights-money-distribution-final-infograph.jpg> [odczyt: 06.2017].
- <http://cdn.totalsportek.com/wp-content/uploads/2016/11/Premier-League-Prize-Money-2017-confirm-med.jpg> [odczyt: 06.2017].
- <http://cdn.totalsportek.com/wp-content/uploads/2017/05/Premier-League-Prize-Money-distribution-explained.jpg> [odczyt: 06.2017].
- Transfermarkt, https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=1992&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2009&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2010&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2011&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2012&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2013&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2014&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2015&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2016&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&inter=1 [odczyt: 05.2017].

Business performance of football clubs in England in comparison to broadcasting rights

SUMMARY

The paper attempted to answer the question whether revenues of broadcasting rights show mutual dependence on sports performance and other factors of business effectiveness. A review of literature suggests that the revenue from the sale of broadcasting rights in football clubs can be explained by the financial, business or sports situations in the industry. The authors in depth analysis show the evolutionary changes in the English league and show the way of the functioning of broadcasting rights. The research is based on the financial data and sports scores of the top six clubs in England.

Key words: corporate finance, EPL, football club, broadcasting rights

Efektywność biznesowa klubów piłkarskich w Anglii a prawa do transmisji

STRESZCZENIE

W pracy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie czy przychody z praw telewizyjnych wykazują wzajemną zależność wobec wyników sportowych oraz innych wskaźników efektywności biznesowej wybranych podmiotów. Dokonany przegląd literatury wskazuje, że w przychodach ze sprzedaży praw telewizyjnych w klubach piłkarskich można znaleźć wyjaśnienie różnych sytuacji finansowych, biznesowych oraz sportowych tej branży. Autorzy dogłębnie pokazują źródła, które kształtują sytuację w lidze angielskiej oraz prezentują ewolucję funkcjonowania praw do transmisji w wybranych podmiotach badań. Analizy opierają się na danych finansowych i wynikach sportowych najważniejszych sześciu klubów z najwyższej klasy rozgrywek w Anglii.

Słowa kluczowe: finanse przedsiębiorstw, EPL, klub piłkarski, prawa telewizyjne

ANALIZA ATRAKCYJNOŚCI REKLAMOWEJ SPORTOWCA NA PRZYKŁADZIE ROBERTA LEWANDOWSKIEGO

Wstęp

Możliwość użyczenia wizerunku na potrzeby reklamy jest dla sportowców jednym z głównych źródeł dochodu. Z kolei dla agencji reklamowych dobór „twarzy” marki jest kluczową czynnością wpływającą na wzrost zysków z prowadzonej akcji promocyjnej. Według danych Arskom Group, firmy specjalizującej się w marketingu sportowym, kampanie z udziałem sportowców przynoszą wzrost sprzedaży produktów i usług nawet o 30% [biznes.onet.pl 2017].

Celem badań jest określenie związku pomiędzy oceną sportowca – na przykładzie Roberta Lewandowskiego – a postrzeganiem i skłonnością do zakupu reklamowanych przez niego produktów. Dodatkowo sprawdzono, czy udział w akcjach charytatywnych wpływa korzystnie na wizerunek sportowca. W tym celu zestawiono ze sobą średnie wartości ocen wystawianych sportowcowi w różnych kategoriach zarówno przez osoby, które o akcjach wiedziały jak i takie, które tej świadomości nie posiadały. W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, próba liczyła 101 osób, a w analizie wykorzystano podstawowe narzędzia statystyki opisowej.

Sportowcem, którego ocena została poddana analizie, został Robert Lewandowski. Wybór ten związany był z wyjątkową aktywnością reklamową tego piłkarza, który w samym tylko 2016 roku był obiektem ponad 11 tysięcy wzmianek medialnych, co wygenerowało 90,4 miliona złotych ekwiwalentu reklamowego [press.pl 2016]. Sytuacja ta umożliwia przeprowadzenie analizy zestawiającej cechy tego samego sportowca z odbiorem kilku promowanych przez niego produktów z różnych branż. W ten sposób istnieje możliwość sprawdzenia, które z atrybutów reklamowych sportowca mają charakter uniwersalny (sprawdzają się dla każdego produktu), a które należy traktować selektywnie (w zależności od sektora). Jak piszą Amos i in. [2008] do najważniejszych cech wpływających na odbiór reklamowanych przez sportowca produktów należą: atrakcyjność fizyczna, bycie lubianym, zaufanie, wia-

rygodność i umiejętności sportowe. Takie też cechy wzięte zostały pod uwagę w niniejszym badaniu.

Praca została podzielona na cztery części. W pierwszej z nich zaprezentowano przegląd literatury dotyczącej atrakcyjności reklamowej celebrytów (w tym sportowców). Następnie przybliżono istotę wykorzystania reklamowego sportowców. Kolejną część stanowi metodologia badania, w której przedstawiono cel pracy, próbę, hipotezy badawcze, a także wykorzystane metody. Dalej omówiono wyniki przeprowadzonego badania. Ostatnią część stanowią wnioski końcowe.

Atrakcyjność reklamowa sportowców

Reklama jest jednym z podstawowych sposobów komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem [Altkorn 2001]. Stanowi istotny składnik struktury marketingu, wyraźnie oddziałujący na zachowanie określonej grupy konsumentów. Dlatego ważne jest, aby była wykonana w sposób przemyślany, a także skonkretyzowany. W ramach tych działań nadawcy wykorzystują techniki wpływu społecznego, czyli opracowane wzorce postępowania, których celem jest osiągnięcie zmiany w zachowaniu, ocenach i postawach danego odbiorcy [Barska 2016]. Jedną z nich jest tak zwany efekt aureoli. Polega on na tym, że danej osobie przypisuje się cechy na podstawie wyglądu albo zaobserwowanego zachowania [AkademiaPARP.gov.pl]. W przypadku działań reklamowych sprowadza się to do angażowania w akcje promocyjne osób powszechnie lubianych, gdyż sympatia do nich ma zostać przeniesiona na reklamowany produkt.

Różna może być także sama rola jaką przyjmuje celebryta w reklamie. Według typologii zaproponowanej przez Niczewskiego i Potrzebowskiego [Dąbrowska-Cendrowska i in. 2010] znana osoba może występować jako ambasador marki, twarz marki, ekspert lub prezenier produktu. Skuteczność działań reklamowych opartych na wykorzystaniu w nich znanych osób związana jest z przykuwaniem do tego typu kampanii większej uwagi widza [Myłek 2015]. Tłumaczy się to faktem, że gwiazdy stanowią dla swoich sympatyków pewien punkt odniesienia, wzór do naśladowania. Dlatego też tak dużą rolę należy przypisać optymalnemu dopasowaniu profilu występującego w reklamie celebryty do specyfiki produktu (i jego grupy docelowej). Ogólnie mówiąc, odbiór reklamy uzależniony jest od tego, w jaki sposób pewne atrybuty sławnej osoby postrzegane są przez potencjalnych konsumentów [Erdogan 1999]. W przypadku sportowców do cech, które w największym stopniu wpływają na skuteczność działań promocyjnych można zaliczyć [Jerzyk 2011]:

- atrakcyjność fizyczną – wygląd, sposób poruszania się, wysławiania, uśmiech, ton i barwa głosu muszą wywoływać przyjemne uczucia wśród odbiorców komunikatu,

- wiarygodność – ważne jest, aby odbiorcy wierzyli, że osoba reklamująca dany produkt może sama z niego korzystać lub w jakimś stopniu utożsamia się z nim,
- popularność – skuteczność przekazu wzrasta, jeśli o osobie reklamującej markę często wspomina się w mediach,
- wyniki sportowe – specyfiką wykorzystania sportowców w reklamie (w odróżnieniu od innych celebrytów) jest ścisły związek sukcesu prowadzonych kampanii z ich formą zawodową,
- bycie lubianym – gdy osoba reklamująca produkt wzbudza sympatię potencjalnego konsumenta, wówczas odbiorcy są w stanie szybciej przekonać się do reklamowanego przez nią produktu.

Przy wyborze twarzy marki należy także pamiętać, że kiedy celebryta wykona coś nieakceptowalnego przez odbiorcę, będzie to skutkowało gorszym postrzeganiem produktu z którym jest kojarzony [Agrawal i Kamakura 1995]. W polskim sporcie przykładem takiego działania jest historia związana z Jerzym Janowiczem, który po przegranym meczu z Marinem Cilicem na konferencji prasowej stwierdził, że w Polsce nie ma perspektyw na sukces, ponieważ brakuje obiektów sportowych, a on sam „trenuje po szopach” [fakt.pl 2014]. Wypowiedź ta była dla firmy Atlas, która wówczas współpracowała z Janowiczem, przyczyną poważnego kryzysu wizerunkowego, z którym jednak świetnie sobie poradziła. Stworzono spot telewizyjny, gdzie Janowicz śpiewając piosenkę odwołującą się do niefortunnej wypowiedzi, gra w szopie w tenisa.

Listę zagrożeń związanych z wykorzystaniem w reklamie celebrytów rozszerza Myłek [2015] wskazując, że obok kontrowersyjnego zachowania przez reklamującego produkt, mogą wystąpić inne niepożądane zdarzenia, takie jak: ryzyko koncentracji odbiorcy na celebrycie kosztem produktu, nadmierna ekspozycja (gdy osoba promuje zbyt dużą liczbę produktów) lub ograniczona podatność odbiorców (duża znajomość rynku niekorzystnie wpływa na siłę perswazji przez efekt aureoli). Jednocześnie badania prezentują sprzeczne wnioski w zakresie wpływu negatywnych informacji o sportowcu na odbiór reklamowanych produktów [Till i Shimp 1998]. Z jednej strony wykazano taką zależność, ale gdy negatywne informacje dotyczyły dobrze znanych sportowców, pozostawały bez szkodliwego wpływu na odbiór promowanej marki.

Na dodatkową uwagę zasługuje fakt wykorzystania celebrytów w reklamach społecznych. Organizacje non-profit często poszukują gwiazd, które mogłyby zostać twarzami kampanii społecznościowych. Robią to, ponieważ udział w akcji osób znanych zwiększa zasięg kampanii, a także przyciąga uwagę społeczeństwa [Wheeler 2009]. Gwiazdy natomiast chętnie biorą udział w takich kampaniach, co – w sposób zamierzony bądź nie – kreuje ich pozytywny wizerunek. Według Petty'ego i in.

[1983] takie działania postrzegane jest przez odbiorców jako autentyczne, gdyż ma ono charakter niezarobkowy.

A zatem przy wyborze twarzy marki przed firmami stoi trudne zadanie znalezienia takiego sportowca, którego wizerunek będzie spełniał wszystkie wymienione powyżej warunki. Jak jednak pokazuje historia, możliwość wywołania przez zainteresowanego potencjalnych kryzysów wizerunkowych, jak ten wspomniany z udziałem Jerzego Janowicza, powoduje, że nawet spełnienie opisanych wyżej kryteriów nie gwarantuje uzyskania pozytywnej relacji z odbiorcą.

Założenia badawcze

Celem badań jest określenie związku pomiędzy oceną sportowca, na przykładzie Roberta Lewandowskiego, a postrzeganiem i skłonnością do zakupu reklamowanych przez niego produktów. Tak zdefiniowane wytyczne pozwoliły na sformułowanie następujących hipotez badawczych:

- H1:** Działalność społeczna i charytatywna sportowca wpływa pozytywnie na postrzeganie jego cech.
- H2:** Korzystne postrzeganie sportowca wpływa pozytywnie na postrzeganie oferowanych produktów.
- H3:** Korzystne postrzeganie sportowca wpływa dodatnio na satysfakcję z użytkowania produktów, które on reklamuje.

W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, natomiast jako technikę wybrano ankietę internetową, która została przeprowadzona na przełomie marca i kwietnia 2017 roku. Do analizy wykorzystano podstawowe narzędzia statystyki opisowej takie jak średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe. Narzędziem pozwalającym na wykazanie związku pomiędzy badanymi cechami a postrzeganiem i satysfakcją z reklamowanych produktów była analiza korelacji Pearsona wyliczona według wzoru [Łapkowska-Baster 2009]:

$$r(x, y) = \frac{\text{cov}(x, y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

gdzie:

$r(x, y)$ – współczynnik korelacji r-Pearsona pomiędzy zmiennymi x i y ,

$\text{cov}(x, y)$ – kowariancja pomiędzy zmiennymi x i y ,

σ – odchylenie standardowe z populacji.

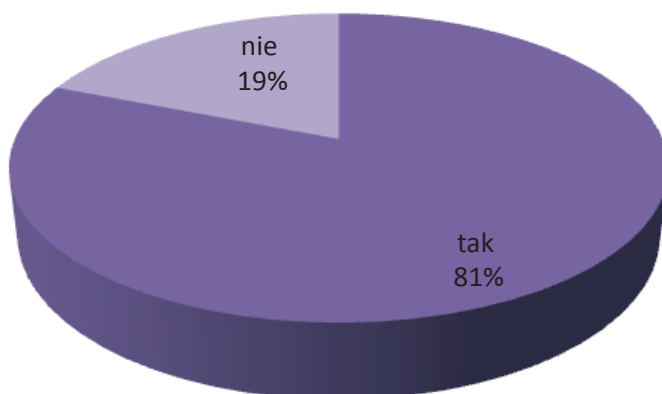
Ankieta dystrybuowana była w wersji elektronicznej, co ułatwiło dotarcie do szerszego grona odbiorców. Formularz zawierał siedemnaście pytań (zamkniętych i otwartych). Atrybuty sportowca, zadowolenie oraz postrzeganie produktów były oceniane w skali Likerta od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało notę najniższą, a 5 – najwyż-

szą. W sumie zebrano 101 odpowiedzi, w większości od kobiet (58% badanych). Pod względem miejsca zamieszkania dominowały osoby z miast (od 50 tysięcy do 200 tysięcy mieszkańców – 25%, powyżej 200 tysięcy – 27%). Ankieterzy zamieszkujący wsie stanowili 39%.

Wyniki badania

Badani wykazali się powszechną znajomością marek reklamowanych przez Roberta Lewandowskiego (81% wskazało co najmniej jeden produkt, z którym kojarzą tego sportowca; Wykres 1). Świadczy to zarówno o wysokiej popularności piłkarza w Polsce oraz dużym zasięgu kampanii, w których brał udział. Z perspektywy niniejszego opracowania, tak liczne grono świadomych aktywności reklamowej Lewandowskiego umożliwia prowadzenie dalszego wnioskowania.

Pierwszą kwestią jaką należało poznać, był wizerunek Roberta Lewandowskiego wśród ankietowanych. Średnie wyniki dla wszystkich badanych parametrów, jak atrakcyjność fizyczna, umiejętności piłkarskie, zaufanie, wiarygodność, bycie lubianym, zawierają się w przedziale od 3,60 do 4,62, co wskazuje na jego dobrą ocenę przez ankietowanych (Tabela 1). Najlepiej ocenianą cechą reprezentanta Polski są umiejętności piłkarskie ($\bar{X} = 4,62$). Niska wartość odchylenia standardowego ($O.S. = 0,6$) informuje o niewielkim zróżnicowaniu w ocenie jego talentu, a to oznacza, że wśród ankietowanych panuje zgoda co do jego wysokiej klasy sportowej. Także bardzo wysoko punktowana jest sympatia wobec Roberta Lewandowskiego ($\bar{X} = 3,99$), lecz w tym wypadku zróżnicowanie odpowiedzi jest relatywnie wysokie ($O.S. = 0,95$). Najniżej notowane są zaufanie ($\bar{X} = 3,61$; $O.S. = 0,86$) oraz wiarygodność ($\bar{X} = 3,71$; $O.S. = 0,87$). Być może wynika to z faktu, że część ankietowanych nie jest w stanie uwierzyć w autentyczność



Wykres 1. Znajomość marek, które reklamuje Robert Lewandowski.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 1. Średnie i odchylenia standardowe ocen atrybutów Roberta Lewandowskiego

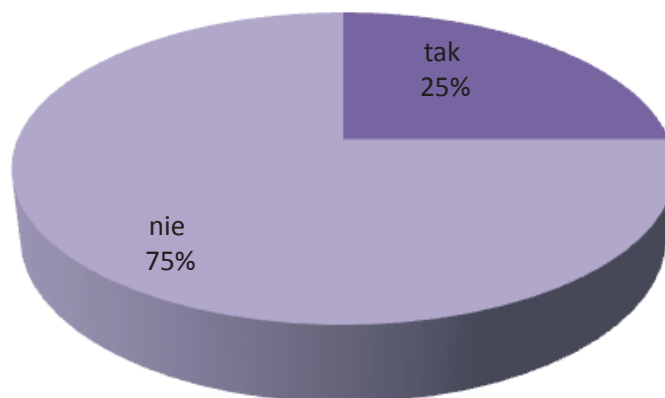
Atrybut	Średnia	Odchylenie standardowe
Atrakcyjność fizyczna	4,11	0,89
Umiejętności piłkarskie	4,62	0,60
Zaufanie	3,61	0,86
Wiarygodność	3,71	0,87
Bycie lubianym	3,99	0,95

Źródło: Opracowanie własne.

reklamy z udziałem celebryty. Niekorzystnie na wiarygodność reklamową Roberta Lewandowskiego może także wpływać fakt, że promuje on wiele produktów, utrwalając u odbiorców przekonanie o braku prawdziwości tych przekazów.

Pierwsza z postawionych hipotez badawczych zakłada, że działalność społeczna i charytatywna wpływa pozytywnie na odbiór cech sportowca. Aby się o tym przekonać należało sprawdzić, ilu ankietowanych zna działalność społeczną Roberta Lewandowskiego (Wykres 2), a następnie przeanalizować, czy te osoby przypisują mu wyższe oceny w określających go kategoriach niż pozostali (Wykres 3).

Świadomość dotycząca akcji społecznych podejmowanych przez Roberta Lewandowskiego nie należy do dużych. Jak zaprezentowano na wykresie drugim zna je tylko 25% respondentów. Pozwala to sądzić, że akcje społeczne, w których bierze udział piłkarz, mają zdecydowanie mniejsze zasięgi niż reklamy komercyjnespotykane na każdym kroku, czy to w telewizji, Internecie, czy na banerach.

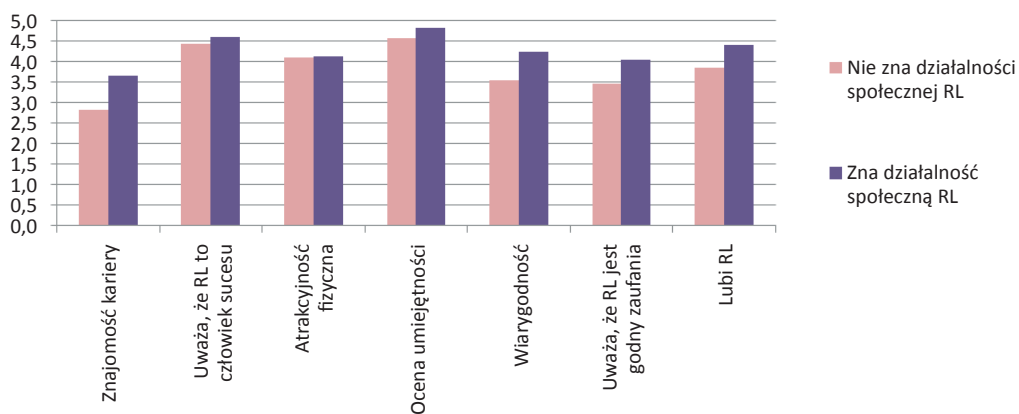
**Wykres 2.** Znajomość działalności społecznej Roberta Lewandowskiego.

Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie o znane akcje społeczne z udziałem Roberta Lewandowskiego wymieniono następujące z nich: UNICEF (24%), Nie wstydzę się Jezusa (24%), Szlachetna Paczka (20%), Coca-Cola Cup (20%) oraz WOŚP (4%). Niską świadomość respondentów na temat zaangażowania piłkarza w akcje społeczne potwierdza brak wymienienia innych akcji non-profit, w które angażuje się Robert Lewandowski, takie jak: #mojpierwszyraz, oraz „zarycz dla życia”. Piłkarz współpracuje także z fundacją „Mam marzenie” i często oddaje na licytacje sportowe wyposażenie, aby pomóc w zdobywaniu pieniędzy na leczenie chorych.

Na Wykresie 3 widoczna jest zależność pokazująca związek pomiędzy znajomością działalności społecznej piłkarza a ocenami badanych zmiennych. Znający akcje społeczne z udziałem sportowca oceniają go wyżej we wszystkich kategoriach. Co zrozumiałe ludzie deklarujący wyższy stopień zainteresowania karierą Lewandowskiego w większym stopniu znają też prowadzone przez niego akcje charytatywne. Ogólnie znajomość akcji tego typu w największym stopniu przekłada się na poprawę oceny zaufania (średnio o 0,5), wiarygodności (o 0,7), sympatii do Lewandowskiego (o 0,5) oraz w mniejszym stopniu jego atrakcyjności fizycznej (o 0,02). Można wyciągnąć zatem wniosek, że celebryta angażując się w działania nieprzynoszące bezpośrednich korzyści materialnych i tak w efekcie osiąga zyski, gdyż rośnie jego wartość medialna.

Aby zweryfikować hipotezę drugą mówiącą o związku pomiędzy atrybutami reklamowymi Roberta Lewandowskiego, a odbiorem promowanych przez niego produktów, posłużono się budową macierzy korelacji dla obu tych kategorii zmiennych. Z danych zaprezentowanych w Tabeli 2 wynika, że Vistula jest jedyną marką, której odbiór skorelowany jest z oceną cech piłkarza. Osoby, które uważają Roberta Lewan-



Wykres 3. Ocena atrybutów reklamowych Roberta Lewandowskiego przez znających i nieznających jego aktywności społecznej.

Źródło: Opracowanie własne.

dowskiego za człowieka sukcesu (WK = 0,22%), osobę atrakcyjną (WK = 0,21%), a także ufają mu (WK = 0,22%) lepiej oceniają także Vistulę. Korelacja akurat tych cech z producentem odzieży ekskluzywnej nie powinna dziwić, gdyż ta branża w naturalny sposób kojarzy się ze wspomnianymi już sukcesem i atrakcyjnością (co z kolei wyjaśnia, dlaczego ludzie ufają, że sam piłkarz korzysta z tych produktów).

Do zweryfikowania hipotezy trzeciej zakładającej, że korzystne postrzeganie Roberta Lewandowskiego dodatnio wpływa na skłonność do zakupu reklamowanych przez niego produktów ponownie posłużono się analizą korelacji. W tym przypadku zestawiono ze sobą opinie o cechach Roberta Lewandowskiego oraz poziom satysfakcji z użytkowania określonych towarów. Produkty te były przez badanych powszechnie eksploatowane: z butów Nike korzysta 93% respondentów, Coca-Colę pije 88%, Gillette używa 80%, Head&Shoulders – 72%, Huawei – 56%, T-mobile – 52%, a Vistulę – 47%. Mimo to, z danych zawartych w Tabeli 3 wynika, że nie istnieje związek pomiędzy oceną sportowca, a satysfakcją z użytkowania reklamowanych przez niego produktów.

Nie oznacza to jednak, że wykorzystywanie znanego sportowca w reklamie jest pozbawione sensu. Dzięki postaci jaką jest Robert Lewandowski firmy budują świadomość swojej marki, w głowach odbiorców zostaje jego obraz. W kolejnych kampaniach firmom będzie łatwiej dotrzeć do klienta z przekazem perswazyjnym.

Wnioski

Opracowanie to pokazało jak trudne zadanie stoi przed agencjami reklamowymi oraz działami marketingowymi dużych koncernów w zakresie doboru odpowiedniego ce-

Tabela 2. Macierz korelacji atrybutów Roberta Lewandowskiego oraz postrzegania reklamowanych przez niego marek

	Head&Shoulders	Coca-Cola	Huawei	Vistula	T-mobile	Nike	Gillette
Znajomość kariery	0,00	-0,08	-0,10	0,06	-0,09	0,01	-0,01
„Człowiek sukcesu”	0,01	0,05	-0,10	0,22*	0,00	0,08	0,06
Atrakcyjność	0,00	-0,12	0,01	0,21*	0,01	0,01	0,06
Umiejętności	0,06	-0,06	0,03	0,09	-0,17	-0,17	-0,04
Godny zaufania	0,16	-0,13	0,09	0,22*	-0,08	0,05	0,15
Wiarygodność	0,12	-0,11	0,12	0,09	-0,07	0,05	0,08
Poziom sympatii	0,02	-0,07	0,00	0,12	-0,07	-0,05	0,07

*p<0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Macierz korelacji atrybutów Roberta Lewandowskiego oraz satysfakcji z użytkowania reklamowanych przez niego produktów

	„Człowiek sukcesu”	Atrakcyjność	Umiejętności	Godny zaufania	Wiarygodność	Sympatia
Head&Shoulders	-0,08	-0,08	0,07	0,14	0,17	0,06
Coca-Cola	-0,13	-0,18	-0,09	-0,18	-0,16	-0,20
Huawei	-0,22	-0,09	-0,08	-0,09	-0,06	-0,12
Vistula	-0,06	-0,04	-0,03	0,04	0,12	0,01
T-mobile	-0,10	-0,08	-0,23	-0,19	-0,19	-0,10
Nike	0,12	-0,06	-0,14	0,00	0,04	-0,02
Gillette	0,15	-0,03	-0,04	0,03	0,09	0,15

Źródło: Opracowanie własne.

lebryty do promocji danej marki. Dotychczasowe badania pokazują, że istnieje wiele kluczowych atrybutów sportowca (wiarygodność, zaufanie, umiejętności sportowe, sympatia, atrakcyjność fizyczna) przekładających się na powodzenie akcji reklamowych. Tymczasem związek oceny cech Roberta Lewandowskiego z postrzeganiem tylko jednej promowanej przez niego marki (Vistula) pokazuje, że każda firma przy wyborze „twarzy” swojej reklamy powinna dokładnie analizować, czy profil osoby, którą chcą zatrudnić odpowiada jej postrzeganiu przez odbiorców.

W badaniu nie potwierdziła się także hipoteza, że korzystne postrzeganie sportowca dodatkowo wpływa na skłonność do zakupu reklamowanych przez niego produktów. Osoby korzystające z produktów takich marek jak: Gillette, Coca-Cola, Huawei, T-Mobile, Nike, Head&Shoulders oraz Vistula postrzegają je w sposób niezwiązany z opinią na temat osoby reklamującej te produkty.

W pracy udowodniono natomiast, że ludzie znający działalność społeczną Roberta Lewandowskiego lepiej oceniają jego atrybuty reklamowe. Oznacza to, że podczas wyboru twarzy marki należy zwracać uwagę nie tylko na prestiż danej osoby, ale także na to, co dobrowolnie robi dla innych. Być może w przyszłości zaowocuje to większym zyskiem dla firmy. Jest to także praktyczna wskazówka dla samych sportowców pokazująca wymierne korzyści wizerunkowe z angażowania się w akcje społeczne.

Wyniki badania odbiegają od wniosków z większości dotychczasowych opracowań, lecz należy pamiętać, że analizowany przypadek nie należał do typowych. Badano tu sportowca-celebrytę, który w trakcie prowadzenia prac pozostawał zaangażowany reklamowo w promocję kilku globalnych marek. Być może te nietypowe wyniki związane są ze zjawiskiem, które Myłek [2015] opisywała jako nadmierną ekspozycję. Istnieje też możliwość, że takie rezultaty wynikają ze spadku znaczenia

tradycyjnych form promocji, a przeważnie takie akcje były prowadzone z udziałem Roberta Lewandowskiego. Wątpliwości te w przyszłości powinny zostać poddane dalszym pracom badawczym.

Bibliografia

- Amos C., Holmes G., Strutton D. (2008), *Exploring the relationship between celebrity endorser effects and advertising effectiveness: A quantitative synthesis of effect size*, „International Journal of Advertising”, 27(2), s. 209–234.
- Agrawal J., Kamakura W. A. (1995), *The economic worth of celebrity endorsers: an event study analysis*, „Journal of Marketing”, 59(3), s. 56–62.
- Altkorn J. (2001), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Baker M., Churchill G. A. (1977), *The impact of physically attractive models on advertising evaluations*, „Journal of Marketing Research”, 14(4), s. 538–555.
- Barska A. (2016), *Reklama wczoraj i dziś*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Dąbrowska-Cendrowska O. (2012), *Robert Niczewski, Jakub Potrzebowski, Celebryci w ataku: celebryci efekt jako skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, [recenzja], „Media i Społeczeństwo: medioznawstwo, komunikologia, semiologia, socjologia mediów”, 2, s. 185–187.
- Erdogan B. Z. (1999), *Celebrity endorsement: a literature review*, „Journal of Marketing Management”, 15(3), s. 291–314.
- Jachnis A. (1998), *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz.
- Jerzyk E. (2011), *Celebryci sportu – wizerunek sportowca w promocji marki* [w:] Sojkin B. i Waśkowski Z. (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Wyd. UEP, Poznań.
- Łapkowska-Baster B. (2009), *Miary współzależności i dynamiki zjawisk w statystyce opisowej. Przykłady i zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mylek E. (2015), *Wykorzystanie wizerunku osób znanych w reklamie* [w:] Grzegorzczak A. (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- Petty R. E., Cacioppo J. T., Schumann D. (1983), *Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role of involvement*, „Journal of Consumer Research”, 10(2), s. 135–145.
- Till B. D., Shimp T. A. (1998), *Endorsers in advertising: The case of negative celebrity information*, „Journal of Advertising”, 27(1), s. 67–82.
- Wheeler R. T. (2009), *Nonprofit advertising: impact of celebrity connection, involvement and gender on source credibility and intention to volunteer time or donate money*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, 21(1), s. 80–107.
- Akademiaparp.gov.pl, *Efekt aureoli – co to jest?*, <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/86/efekt-aureoli-co-to-jest> [odczyt: 22.05.2017r.].
- biznes.onet.pl (2017), *Kampanie ze sportowcami zwiększają sprzedaż nawet o 30 proc.*, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/marketing/sportowiec-w-reklamie-zwieksza-sprzedaz-nawet-o-30-proc/4pv341> [odczyt: 22.05.2017r.].
- fakt.pl (2014), *Hit: Janowicz rapuje i gra w tenisa w szopie!*, <http://www.fakt.pl/sport/inne-sporty/jerzy-janowicz-w-spoicie-reklamowym-przeprasza-za-swoje-zachowanie/hyq399v> [odczyt: 22.05.2017r.].
- press.pl (2016), *Liczne marki, które promuje Robert Lewandowski, nie zyskują już na prestiżu*, http://www.press.pl/tresc/44319,liczne-marki_-ktore-promuje-robert-lewandowski_-nie-zyskaja-juz-na-prestizu [odczyt: 22.05.2017r.].

Analysis of the sportsman's advertising attractiveness on the example of Robert Lewandowski

SUMMARY

The use of the athlete's image in advertising can bring many benefits thanks to the so-called effect of halo. Among other things, an increase in sales and an increase in brand recognition are distinguished, provided that the advertiser of the product will be selected by the company in the appropriate way.

The purpose of the research is to determine the relationship between an athlete's assessment based on Robert Lewandowski's example and the customers' perception and inclination to buy products he advertises. The analysis has shown that such a correlation between the assessed features does not exist. It has been proven, however, that an athlete's charitable activity has a positive impact on a better assessment of his advertising attributes, such as ability, credibility and trust.

Keywords: attributes, advertisement, advertising attractiveness, Robert Lewandowski

Analiza atrakcyjności reklamowej sportowca na przykładzie Roberta Lewandowskiego

STRESZCZENIE

Wykorzystanie wizerunku sportowca w reklamie, dzięki działaniu tzw. efektu aureoli, może przynieść wiele korzyści zarówno w postaci zwiększenia sprzedaży, jak również wzrostu rozpoznawalności marki. Wszystko to jednak pod warunkiem, że osoba reklamującego dobrana zostanie przez firmę w odpowiedni sposób.

Celem badań jest określenie związku pomiędzy oceną sportowca (na przykładzie Roberta Lewandowskiego), a postrzeganiem i skłonnością do zakupu reklamowanych przez niego produktów. Podczas analizy wykazano, że dla zdecydowanej większości ocenianych cech takie korelacje nie istnieją. Udowodniono natomiast, że działalność charytatywna sportowca wpływa korzystnie na lepszą ocenę jego atrybutów reklamowych, tj. umiejętności, wiarygodności, zaufania oraz ogólnego wskaźnika sympatii.

Słowa kluczowe: atrybuty, reklama, atrakcyjność reklamowa, Robert Lewandowski

Monika Świercz

Uniwersytet Jagielloński

SPORTOWIEC JAKO PRZEDSIĘBIORCA W ŚWIETLE REWOLUCYJNEJ UCHWAŁY NSA

Wstęp

Sport nie tylko stanowi widowisko, które ma zapewnić wrażenia jego obserwatorom, ale też jest źródłem dochodu dla jego uczestników (sportowców, sponsorów, organizatorów). Rosnąca popularność aktywności fizycznej w Polsce sprawiła, że ten obszar stał się przedmiotem zainteresowania władz państwa, w szczególności, jeśli chodzi o określenie pozycji prawnej podmiotów prowadzących działalność sportową [Badura i in. 2011].

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy indywidualny sportowiec jest przedsiębiorcą według polskich przepisów prawa, a w przypadku posiadania takiego statusu – czy może prowadzić działalność gospodarczą dającą mu możliwość skorzystania z uproszczonego podatku dochodowego (podatku liniowego). Wielowątkowość tematyki na gruncie polskiego prawa podatkowego, sportowego i ogólnych zagadnień publicznego prawa gospodarczego sprawiła, że w pracy skupiono się wyłącznie na analizie wybranych aspektów związanych z pozycją prawną sportowca. Do zbadania głównego problemu użyto metod analizy i wnioskowania dedukcyjnego. Posłużyło to systematyzowaniu i przetworzeniu wykorzystanych materiałów: przepisów ustaw powszechnie obowiązujących wraz z odpowiednim orzecznictwem sądów i komentarzami podręczników akademickich oraz artykułów naukowych i publicystycznych z zakresu prawa podatkowego i sportowego.

Artykuł składa się ze wstępu, podsumowania oraz dwóch części merytorycznych. We wstępie zawarto ogólny opis sytuacji problemowej oraz metodę badawczą. Pierwsza część merytoryczna dotyczy wyjaśnienia, że sportowiec jest przedsiębiorcą we własnej firmie. W tym rozdziale podjęto się próby zakwalifikowania aktywności ekonomicznej wykonywanej przez sportowca do przesłanek definicji działalności gospodarczej na gruncie ustawy o podatku dochodowym od osób fi-

zycznych w związku z pojęciem „działalność gospodarcza” w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. W drugiej części omówiono spór zaistniały na przestrzeni ostatniej dekady pomiędzy sportowcami a organami podatkowymi w związku z formami opodatkowywania się sportowców. Przeanalizowano również interpretację Ministra Finansów oraz precedensową uchwałę Naczelnego Sądu Administracyjnego, które diametralnie zmieniły pozycję sportowca w sprawach z zakresu podatku dochodowego.

Indywidualny sportowiec jako przedsiębiorca we własnej firmie

Kiedy sportowiec zakłada działalność gospodarczą organy podatkowe w Polsce mają problem z jej klasyfikacją i opodatkowaniem. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych (dalej: u.p.d.o.f.) zawiera kilka różnych źródeł przychodów, wśród których znajdują się m.in. przychody z działalności wykonywanej osobiście:

Za przychody z działalności wykonywanej osobiście, o której mowa w art. 10 ust. 1 pkt. 2, uważa się: (...) przychody z osobiście wykonywanej działalności artystycznej, literackiej, naukowej, trenerskiej, oświatowej i publicystycznej, w tym z tytułu udziału w konkursach z dziedziny nauki, kultury i sztuki oraz dziennikarstwa, jak również przychody z uprawiania sportu, stypendia sportowe przyznawane na podstawie odrębnych przepisów oraz przychody sędziów z tytułu prowadzenia zawodów sportowych [Art. 13 pkt. 2 u.p.d.o.f.];

oraz z pozarolniczej działalności gospodarczej:

Ileokroć w ustawie mowa o (...) działalności gospodarczej albo pozarolniczej działalności gospodarczej – oznacza to działalność zarobkową: a) wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową, b) polegającą na poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wydobywaniu kopalin ze złóż, c) polegającą na wykorzystywaniu rzeczy oraz wartości niematerialnych i prawnych – prowadzoną we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły, z której uzyskane przychody nie są zaliczane do innych przychodów ze źródeł wymienionych w art. 10 ust. 1 pkt. 1, 2 i 4–9 [Art. 5a pkt. 6 u.p.d.o.f.].

Wymienione źródła przychodów stanowią główny powód sporu między administracją podatkową a sportowcami, ponieważ granica pomiędzy tymi dwoma terminami jest nieostra. Aby dobrze zrozumieć te często mylone pojęcia należy porównać je ze sobą. Problem polega na tym, że czynności podatnika czasami można zakwalifikować do dwóch rodzajów przychodów, co powoduje wątpliwości płacącego podatki do jakiego źródła ma przyporządkować dane działanie. Często zdarzają się sytuacje, że podatnik prowadzi działalność gospodarczą, określoną w u.p.d.o.f. jako pozarolniczą działalność gospodarczą, a obok niej wykonuje czynności osobiście.

Różnica pomiędzy działalnością wykonywaną osobiście a pozarolniczą działalnością gospodarczą polega przede wszystkim na opodatkowaniu przychodu daną stawką. Wykonując działalność osobiście podlega się wyłącznie progom podatkowym 18% i 32% [art. 27 ust. 1 u.p.d.o.f.], podczas gdy przy działalności gospodarczej

można stosować 19% stawkę podatku liniowego bez względu na kwotę zarobioną w ciągu roku podatkowego [art. 30c u.p.d.o.f.].

Zatem, aby móc nazywać siebie przedsiębiorcą, na gruncie prawa podatkowego trzeba bez wątpienia wypełniać ustawowe wymogi prowadzenia działalności gospodarczej (a dokładniej pozarolniczej działalności gospodarczej), tzn. jednocześnie spełniać założenia z art. 5a pkt. 6 oraz art. 5b u.p.d.o.f. [Dauerman 2015].

Istnieje ścisły związek pojęciowy pomiędzy definicją działalności gospodarczej w ustawie podatkowej [art. 5a pkt. 6 u.p.d.o.f.] a znaczeniem tego terminu z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (dalej: u.s.d.g.) [art. 2 u.s.d.g.]. Na gruncie tych dwóch definicji można wymienić następujące kryteria działalności gospodarczej:

- charakter zarobkowy,
- sposób prowadzenia musi być zorganizowany i ciągły,
- określony przedmiot należący do ekonomicznej klasyfikacji, czyli wskazanie konkretnych rodzajów działalności.

Pierwszą przesłankę stanowi cel zarobkowy. Nie znaczy to jednak, że rzeczywisty bilans ma być dodatni. Jest to uniwersalna przesłanka rozróżnienia działalności gospodarczej. Zysk to rezultat, którego oczekuje przedsiębiorca, ale nie wiąże się to z koniecznością uzyskiwania go.

Sposób prowadzenia działalności gospodarczej określa jej zorganizowanie i ciągłość [Gronkiewicz-Waltz, Wierzbowski 2015, s. 244, 245]. Oznacza to, że podejmując się prowadzenia działalności podmiot gospodarczy będzie to robił w sposób stały, planowany i powtarzalny. Nie można uznać za działalność gospodarczą przypadkowych, jednorazowych czynności. Te cechy świadczą również o tym, że przedsiębiorca jest profesjonalnie przygotowany do świadczenia danego rodzaju aktywności na rynku. Zorganizowany i ciągły charakter sprawiają, że eliminowane są podmioty, które nie mają zamiaru uzyskiwać stałego zarobku.

Wymienione w ustawie określone dziedziny mają na celu głównie uporządkowanie. Zakres kategorii, w ramach których można podejmować działalność, jest tak szeroki, że jedyną możliwością nie spełnienia tej przesłanki jest prowadzenie działalności zakazanej prawem. Dlatego też przyporządkowywanie danej aktywności do działalności gospodarczej opiera się głównie na spełnieniu pozostałych przesłanek, gdyż wskazanie jakichś czynności gospodarczych człowieka nie mieszczących się w obrębie tych kategorii jest rzeczą prawie niemożliwą [Gronkiewicz-Waltz, Wierzbowski 2015, s. 238, 239].

Ponadto ważne jest, aby działalność gospodarcza była wykonywana we własnym imieniu. Taki warunek można odczytać również z definicji przedsiębiorcy zawartej w art. 4 ust.1 u.s.d.g., według której: „Przedsiębiorcą (...) jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność

gospodarczą”. Wykonywanie działalności we własnym imieniu oznacza, że przedsiębiorca ma być odpowiedzialny za swoje czyny, co wskazuje, że ma on uczestniczyć w rynku samodzielnie, a czynności prawnych i faktycznych dokonywać na własny rachunek.

Na gruncie tych rozważań można stwierdzić, że terminy „przedsiębiorca” i „działalność gospodarcza” wzajemnie się przenikają i uzupełniają, ukazując to samo zdarzenie z dwóch perspektyw: przedmiotowej i podmiotowej. Jak piszą Gronkiewicz-Waltz i Wierzbowski [2015], przedsiębiorca jest zatem podmiotem, który prowadzi działalność gospodarczą.

Spór o kwalifikację przychodów sportowca do właściwej kategorii Istota sporu pomiędzy sportowcami a fiskusem

Sportowcy, którzy podejmują aktywność zawodową w ramach umowy cywilnoprawnej podlegają 18% i 32% stawce podatkowej podatku od osób fizycznych [art. 27 ust.1 u.p.d.o.f.]. To, w którym progu podatkowym się mieszczą uzależnione jest od osiąganego przez nich dochodu. Drugi próg podatkowy (32%) zaczyna się, gdy dochód podatnika przekracza 85 528 złotych. Wśród polskich sportowców nie jest to rzadkością. Natomiast prowadząc działalność gospodarczą sportowiec mógłby płacić 19% podatku liniowego bez względu na dochody. Podobieństwa i różnice pomiędzy tymi dwoma formami opodatkowania przedstawione są w Tabeli 1.

Rzecz jasna, im niższa stawka procentowa, tym niższy wpływ do budżetu państwa. Oczywiście spór polegał na tym, że to, co jest korzystniejsze dla klubów i zawodników, jest niekorzystne dla budżetu państwa [Dauerman 2015]. Wielokrotnie sportowcy walczyli z organami podatkowymi o zakwalifikowanie ich działań jako działalności gospodarczej. Rozgłos temu problemowi dała tocząca się od 2012 roku sprawa żużlowca, Adama Skórnickiego, zarabiającego w polskich i szwedzkich klu-

Tabela 1. Różnice w opodatkowaniu

Opodatkowanie działalności wykonywanej osobiście	Opodatkowanie pozarolniczej działalności gospodarczej
Podatek progresywny: stawka podatku wynosi – w zależności od dochodu – 18% albo 32% (dla dochodu powyżej 85 528 zł).	Istnieje możliwość wyboru, czy płacić podatek progresywny (18%, 32%), czy podatek liniowy (19%).
Nie ma możliwości wyboru podatku liniowego (19%).	Większość sportowców wybiera drugą spośród ww. możliwości, która jest dla nich finansowo korzystniejsza.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

bach [Skórka 2017]. Chciał on swoją działalność w Polsce zaliczyć do działalności gospodarczej, ale organy podatkowe się na to nie zgadzały, zaliczając jego aktywność do działalności wykonywanej osobiście i uznając żużlowca za pracownika, a jego jazdę na torze za działalność prowadzoną osobiście.

Zmiana linii orzeczniczej rozpoczęła się wraz ze skargą wspomnianego żużlowca do Naczelnego Sądu Administracyjnego (dalej: NSA) [Romaniec 2015]. Na niekorzyść sportowca organy podatkowe i sądy przyjmowały interpretacje wykluczającą opodatkowanie w formie podatku liniowego. Powoływały się bezpośrednio na przepisy u.p.d.o.f., w której tkwi problem – wynikający z niejednoznacznego brzmienia artykułów – związane z kwalifikacją danej działalności do zawartych w ustawie źródeł przychodu.

Tak więc NSA w wyroku z 8 maja 2014 roku, i SA/Po 851/11 stwierdził, że:

ze względu na to, iż przychody z tytułu uprawiania sportu zostały wymienione w art. 13 pkt. 2 u.p.d.o.f., to przychody te nie mogą być kwalifikowane jako przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej. W konsekwencji zaś nie podlegają opodatkowaniu zryczałtowaną 19% stawką podatku niezależnie od tego, czy działalność żużlowca jest działalnością zarobkową wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły, prowadzoną w własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek.

Taka interpretacja powodowała, że sportowcy, mimo wypełniania przesłanek działalności gospodarczej, nie mogli nazywać siebie przedsiębiorcą w świetle prawa. Nie mając szans w sporach z organami podatkowymi ponosili szkody majątkowe w postaci wysokich zobowiązań podatkowych (od Adama Skórnickiego zażądano zapłaty zaległości za 5 lat wstecz).

Interpretacja ogólna Ministra Finansów oraz precedensowa uchwała NSA

Sprawa żużlowca ciągnąca się od 2012 roku doprowadziła do diametralnych zmian w sprawach gospodarczych sportowców. Pierwszym krokiem do rewolucji była interpretacja ogólna Ministra Finansów z 22 maja 2014 roku, Nr DD2/033/30/KBF/14/RD-47426, w której to po raz pierwszy zezwolono na zaliczenie dochodów sportowca do pozarolniczej działalności gospodarczej. Głównym uzasadnieniem organu wydającego interpretację było podkreślenie, że:

sądy administracyjne nie zawsze są konsekwentne, jeżeli chodzi o wykładnię definicji działalności gospodarczej dla celów podatku dochodowego. O ile bowiem w przypadku działalności sportowej wyinterpretowały z przepisów art. 5a pkt. 6 i art. 13 pkt. 2 ustawy PIT bezwzględną normę prawną wykluczającą możliwość zaliczenia przychodów z uprawiania sportu do działalności gospodarczej, to w przypadku innych grup zawodowych, osiągających przychody wymienione również w katalogu przychodów z działalności wykonywanej osobiście, nie stosują stricte językowej wykładni tych przepisów.

Stanowisko Ministra Finansów w tej sprawie stanowiło impuls do zmian, które zapoczątkował NSA w orzeczeniu z dnia 22 czerwca 2015 roku, II FPS 1/15. Teza wygłoszona przez skład siedmiu sędziów brzmiała:

Przychody sportowców mogą być zaliczone do źródła przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej (art.10 ust.1 pkt. 3 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych), jeżeli działalność sportowca spełnia kryteria określone w art.5a pkt. 6 tej ustawy i nie spełnia kryteriów z art.5b ust.1 tej ustawy.

NSA tym orzeczeniem dał możliwość wyboru opodatkowania swoich przychodów. Z uwagi na niejasność przepisów u.p.d.o.f. sąd stanął po stronie sportowców i uznał, że skoro przepisy precyzyjnie nie określają formy opodatkowania tego źródła przychodów, to podatnik może sam wybrać formę płacenia podatku [Dauerman 2015].

NSA stwierdził, że jeśli sportowiec jest zatrudniony w klubie na podstawie umowy o pracę, do czego rzecz jasna ma prawo, to osiągnane przychody należy zaliczyć na poczet stosunku pracy. Podstawę do tego stanowi wypłacane mu przez klub wynagrodzenie. Natomiast za działalność gospodarczą wykonywaną przez sportowca należy uznawać uprawianie sportu rozumiane jako: treningi, oddawanie się ćwiczeniom czy zakup własnego sprzętu. Takie rozumowanie daje podstawę do opodatkowywania się w ramach pozarolniczej działalności gospodarczej, a więc wyborem między opodatkowaniem progresywnym a liniowym.

Jednak wybór ten nie jest pozbawiony kontroli ze strony organów podatkowych, ponieważ żeby zaakceptować wolę podatnika, muszą one najpierw sprawdzić, czy istnieje podstawa do tego, aby konkretną działalność indywidualnego podmiotu- sportowca zakwalifikować według znamion działalności gospodarczej [Dauerman 2015]. W związku z tym organy podatkowe muszą każdą sprawę rozpatrywać osobno, chociażby wydawała się ona być tożsamą z inną wcześniej już przestudiowaną.

Zatem mając na uwadze art. 5a pkt. 6 oraz art. 5b u.p.d.o.f. czynności podejmowane przez sportowca można uznać za działalność gospodarczą, a co za tym idzie nadać mu status przedsiębiorcy, gdy:

- prowadzi ją we własnym imieniu bez względu na rezultat w sposób zorganizowany i ciągły (sportowiec musi np. uczestniczyć regularnie w treningach, występować w rozgrywkach danej dyscypliny sportowej),
- sam ponosi ryzyko gospodarcze,
- sam występuje w stosunkach dotyczących odpowiedzialności przed podmiotami trzecimi (wykonując działalność gospodarczą musi samodzielnie płacić podatek),
- nie wykonuje czynności, do których byłby zobowiązany wobec zawartego stosunku pracy z byłym pracodawcą, czyli wyklucza się kierownictwo klubu (jest to najważniejszy warunek).

Jeżeli więc sportowiec jest zawodnikiem danego klubu, z którym łączy go stosunek pracy, to nie można nadać mu statusu przedsiębiorcy. Natomiast, gdy sportowiec świadczy na rzecz klubu usługi, które związane są z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą, to te przychody powinny być zaliczone do pozarolniczej działalności gospodarczej, a w związku z tym sportowiec może nazywać siebie przedsiębiorcą w obrocie gospodarczym [NSA w orzeczeniu z dnia 22 czerwca 2015, II FPS 1/15].

Według Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej uchwały sądów, w tym NSA, nie należą do prawa powszechnie obowiązującego w Polsce. Co za tym idzie, podatnik nie może dochodzić swoich praw z orzeczeń sądów administracyjnych, które dotyczyły innego podatnika. Jednak Minister Finansów, wydając interpretacje ogólne, kieruje się orzeczeniami, które już zapadały. Jeżeli organ podatkowy w wydawaniu decyzji nie zastosuje się do interpretacji ogólnej, to podatnik jest pod ochroną, gdyż w sytuacji niezadowolenia z decyzji może powołać się na niezastosowaną przez organ interpretację i otrzymać akt administracyjny dla niego pozytywny. Jest to przejaw zasady zaufania do organów państwa, o której świadczy art. 121 §1 Ordynacji podatkowej, Dz.U. 1997 Nr 137 poz. 926, według którego „postępowanie podatkowe powinno być prowadzone w sposób budzący zaufanie do organów podatkowych”. Oznacza to, że jeżeli w danej sprawie Minister Finansów wydał interpretację ogólną, a organ się do niej nie zastosował, to w takiej sytuacji podatnik ma podstawy do ograniczonego zaufania względem administracji podatkowej, a dana interpretacja może stanowić główny argument w sporze z fiskusem [Dauerman 2015].

Oznacza to, że orzeczenia sądów administracyjnych w sprawach podatkowych połączone merytorycznie z interpretacją ogólną Ministra Finansów stanowią mocną podstawę, aby podatnik w swojej indywidualnej sprawie żądał rozstrzygnięcia o satysfakcjonującej go treści.

Korzyści płynące z możliwości prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej przez sportowca

Przełomowa uchwała NSA poprzedzona równie zaskakującą interpretacją ogólną Ministra Finansów sprawiły, że sportowiec może być przedsiębiorcą a prowadzona przez niego działalność może być uznana za gospodarczą. Będąc przedsiębiorcą, sportowiec musi liczyć się również z tym, że obowiązki dopełniania formalności administracyjnych od tej pory będą dotyczyły również jego.

Nie każdy sportowiec gra w najlepszych i najbogatszych klubach otrzymując wysokie wynagrodzenie. Składając coroczną deklarację podatkową, sportowiec musi przeanalizować dokładnie wszelkie koszty związane z działalnością gospodarczą, ponieważ mogą one znacznie obniżyć płaconą przez niego kwotę podatku dochodowego.

Po drugie od momentu zadeklarowania prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej, sportowiec sam musi odprowadzać składki na ubezpieczenie zdrowotne i społeczne. Dzięki statusowi przedsiębiorcy przez pierwsze dwa lata prowadzenia działalności będzie mógł płacić tzw. „mały ZUS”, czyli niższą stawkę przeznaczoną dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą [Bartosiewicz, Kubacki 2015].

Warto również wspomnieć, że sportowiec prowadzący własną działalność gospodarczą ułatwia również funkcjonowanie klubów sportowych, ponieważ przestają one być płatnikiem podatku dochodowego, do którego były zobligowane w związku z zawartą ze sportowcem umową o pracę [Dauerman 2015]. Zwalnia to je również z odprowadzania składek do ZUS-u, płacą tylko fakturę VAT wystawianą im przez sportowca-przedsiębiorcę.

Podsumowanie

Możliwość wyboru formy opodatkowania przez sportowców niesie dla nich wiele pozytywnych rozwiązań. Status przedsiębiorcy spowoduje, że płatnik podatku dochodowego od osób fizycznych poniesie znacznie mniejsze obciążenia, w związku z niższymi płatnościami wpływającymi do budżetu państwa. Rozstrzygając tak problematyczną kwestię, sąd administracyjny dał sportowcom możliwość wyboru korzystniejszej dla siebie formy opodatkowania podatkiem dochodowym. Skutkuje to tym, że jeżeli sportowiec będzie pracował na umowę o pracę, to jego aktywność gospodarcza będzie zaliczana do działalności wykonywanej osobiście. Natomiast sportowiec, który będzie świadczył na rzecz klubu usługi związane z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą, będzie mógł wybrać między zasadami ogólnymi a podatkiem liniowym – na takich samych zasadach, jak osoby prowadzące działalność gospodarczą w innych branżach. Wygląda na to, że wieloletni spór z organami podatkowymi dobiegł końca.

Ustawodawca pozostawiając sportowcom wolność wyboru formy opodatkowania, zagwarantował im realizację swobody działalności gospodarczej, a także zniwelował poczucie niesprawiedliwości związanej z negatywnymi dla podatników uprawiających sport decyzjami organów podatkowych.

Zmiana linii orzeczniczej organów podatkowych sprawia, że w codziennym funkcjonowaniu klubów nastąpi przełom. Interpretacja ta przewiduje, że w warunkach istnienia sportowców-przedsiębiorców kluby będą mogły ponosić mniejsze koszty związane z utrzymaniem zawodników [Rutkowski 2015].

Warto również podkreślić, że prowadzenie działalności gospodarczej opłaca się nie tylko bogatym sportowcom uzyskującym bardzo duże dochody, ale też ci mniej zarabiający też mogą skorzystać na możliwości wyboru formy opodatkowania i co za tym idzie, zmniejszyć swoje obciążenia fiskalne w zakresie podatku dochodowego [Dauerman 2015].

Uchwała NSA ma niewątpliwie kluczowe znaczenie dla profesjonalnych sportowców, którzy swoje spory przegrali z sądami administracyjnymi. NSA, dostrzegając argumenty przemawiające za prowadzeniem przez sportowców działalności gospodarczej, ukazuje możliwość skutecznej obrony przez podatników swoich praw i obowiązków. Powyższa uchwała powinna stanowić obowiązkową pozycję, z którą musi zapoznać się każdy sportowiec chcący prowadzić przez siebie działalność gospodarczą w sposób jak najbardziej zyskowy.

Bibliografia

- Badura M., Basiński H., Kałużny G., Wojcieszak M. (2011), *Ustawa o sporcie. Komentarz*, LEX.
- Bartosiewicz A., Kubacki R. (2015), *PIT. Komentarz, Wydanie V*, LEX.
- Dauerman T. (2015), *Działalność gospodarcza sportowców. Zawodnik może być firmą i płacić podatek liniowy*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/prawo/artukul/dzialalnosc-gospodarcza-sportowcow-zawodnik,118,0,1976182.html> [odczyt: 11.05.2017].
- Dauerman T. (2015), *Sportowiec jako przedsiębiorca (podmiot gospodarczy)*, <http://prawosportowe.pl/sportowiec-jako-przedsiębiorca-podmiot-gospodarczy.html> [odczyt: 11.05.2017].
- Gronkiewicz-Waltz H., Wierzbowski M. (red.), (2015), *Prawo gospodarcze. Zagadnienia administracyjno-prawne*, wyd. 4, Wolters Kluwer.
- Interpretacja ogólna Ministra Finansów z dnia 22 maja 2014 r., Nr DD2/033/30/KBF/14/RD-47426.
- Jabłoński A. (2013), *Ubezpieczenie społeczne sportowców* [w:] Mazurkiewicz J. (red.), *Księga dla naszych kolegów: prace prawnicze poświęcone pamięci doktora Andrzeja Ciska, doktora Zygmunta Masternaka i doktora Marka Zagrosika*, Wrocław.
- Uchwała NSA z 22 czerwca 2015 r., II FPS 1/15.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, tekst jedn. Dz. U. z 2012 r. Poz. 361.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa, tekst jednolity, Dz. U. 1997 Nr 137 poz. 926.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, tekst jedn. Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807.
- Romaniec K. (2015), *Sportowiec zawodowy – przedsiębiorcą*, <http://www.codozasady.pl/sportowiec-zawodowy-przedsiębiorca/> [odczyt: 17.05.2017].
- Skórka A. (2017), *Fiskus sięga żużlowcom do kieszeni. W grę wchodzi miliony złotych*, „Gazeta Krakowska”, <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/3436623,fiskus-siega-zuzlowcom-do-kieszeni-w-grehwchodza-miliony-zlotych,id,t.html> [odczyt: 10.05.2017].
- Wyrok NSA z 8 maja 2014 r., i SA/Po 851/11.
- Zyski z zawodowego uprawiania sportu żużlowiec rozliczy jako przedsiębiorca* (2017), <https://www.egazetafk.pl/podatki/zyski-z-zawodowego-uprawiania-sportu-zuzlowiec-rozliczy-jako-przedsiębiorca-1835.html> [odczyt: 15.04.2017].

An athlete as an entrepreneur in the light of the revolutionary resolution of NSA

SUMMARY

Presented research problem raised the question whether an individual athlete can be considered as an entrepreneur in the context of Polish law. According to its status there is another question: is it possible to run a business with the ability to use a simplified income tax (a flat rate tax)? In the paper discussion of legal cases and disputes, which occurred over a decade between athletes and tax authorities in Poland, is presented. Issues related to legal definition of an athlete by Polish state authorities is also analysed in the paper.

Keywords: athlete, entrepreneur, business, linear tax

Sportowiec jako przedsiębiorca w świetle rewolucyjnej uchwały NSA

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy indywidualny sportowiec jest przedsiębiorcą według polskich przepisów prawa, a z racji posiadania takiego statusu, czy może prowadzić działalność gospodarczą dającą mu możliwość skorzystania z uproszczonego podatku dochodowego (podatku liniowego). Omówiony zostaje spór, jaki zaistniał na przestrzeni dekady pomiędzy sportowcami a organami podatkowymi w Polsce, w związku z formami opodatkowywania się sportowców. Artykuł przybliży problematykę związaną z określeniem pozycji prawnej sportowca przez polskie władze państwowe.

Słowa kluczowe: sportowiec, przedsiębiorca, działalność gospodarcza, podatek liniowy

PERSPEKTYWA KOMERCYJNEGO WYKORZYSTANIA WIZERUNKU POLSKICH PARAOLIMPIJCZYKÓW

Wstęp

Sport ze względu na swój potencjał wizerunkowy cieszy się dużym powodzeniem w działaniach związanych z zarządzaniem marką. Zwiększa się również zakres aktywności sportowych służących do realizacji projektów promocyjnych. Przedsiębiorczy sportowiec troszczy się nie tylko o jak najlepszą sportową formę, ale podejmuje również działania poza areną, które związane są z wykorzystaniem swojego wizerunku.

Równoległe zauważalny jest rozwój dyscyplin sportowych osób niepełnosprawnych oraz ich zwiększona obecność w mediach. Ostatnia edycja igrzysk paraolimpijskich cieszyła się niespotykaną dotąd liczbą relacji telewizyjnych i gościła także w pozostałych środkach masowego przekazu. Widoczne były również działania marketingowe z wykorzystaniem jej uczestników. Rozwój sportu osób niepełnosprawnych i równoległe zwiększenie znaczenia sportu w kwestii zarządzania marką sugeruje przyjrzenie się od strony naukowej punktom wspólnym dla obu dziedzin, aby określić dokładnie ich dzisiejszy stan i wskazać możliwe perspektywy rozwoju. Dlatego celem niniejszego artykułu jest próba analizy wizerunku polskich paraolimpijczyków po igrzyskach paraolimpijskich w 2016 roku na podstawie wyników anonimowej ankiety.

W pierwszej części artykułu zreferowano stan wiedzy dotyczący marketingu sportowego ze szczególnym uwzględnieniem sponsoringu sportowego. Następnie przybliżono kwestię igrzysk paraolimpijskich i ich ostatniej edycji z uwzględnieniem działań marketingowych przedsięwziętych przez polskie przedsiębiorstwa. W kolejnej części znalazły się wyniki oraz omówienie autorskich badań, po których następuje podsumowanie artykułu wraz z przedstawieniem możliwej perspektywy rozwoju analizowanego zagadnienia.

Marketing sportu

Naukowiec zgłębiający temat marketingu sportowego zgodnie konkludowali, że to pojęcie należy dzielić na dwa typy koncepcji, tzn. „marketing przez sport” i „marketing sportu”. Pierwsza koncepcja funkcję sportu traktuje przedmiotowo, zaś druga – podmiotowo. Innymi słowy „marketing przez sport” lub „z zastosowaniem sportu” oznacza działania komunikacyjne z wykorzystaniem sfery sportu jako narzędzia, czego egzemplifikacją może być szczególnie często wybierany sposób promocji jakim jest sponsoring sportowca. Z kolei „marketing sportu” oznacza działania promocyjne podejmowane przez podmioty działające na rynku sportowym, np. kluby piłkarskie chcące przyciągnąć kibiców [Lewis, Appenzeller 2000; Hermanns, Riedmuller 2001]. Z punktu widzenia niniejszej pracy istotniejsza jest koncepcja traktująca o „marketingu przez sport”.

Badania wskazują, że podmioty decydujące się na sponsoring sportowy są lepiej oceniane od tych, które nie korzystają z takiego instrumentu promocji [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000]. To tłumaczyłoby ogromną skalę sponsoringu sportowego, który jest najpowszechniejszą formą sponsoringu na świecie. Szacuje się, że 87% wartości umów sponsorskich na świecie podpisanych w 2010 roku dotyczyło właśnie sektora sportu [Deloitte 2012]. Wraz z popularyzacją sponsoringu sportowego zmieniła się także rola uczestników tego życia, czyli przedsiębiorstw sportowych i samych sportowców. Sport posiada atuty marketingowe. Jest medialny, potrafi wzbudzać emocje, a także zyskuje popularność zwiększając grono swoich odbiorców, co sprowadza się do tego, że sportowcy wypracowują swoją wartość rynkową i konkurują między sobą o pozyskanie sponsorów [Smith, Westerbekk 2004]. Dlatego jednym z wyznaczników przedsiębiorczości u sportowca jest umiejętność korzystania ze swoich zasobów również poza areną sportową [Bednarczyk, Kurlito 2016].

Kwestia marketingu sportowego jest chętnie podejmowana przez polskie środowisko naukowe. Przybiera pozycję traktujących o zagadnieniach związanych z przedsiębiorczością, zarządzaniem marką, marketingiem sportu w ujęciach podmiotowym i przedmiotowym z coraz bardziej szczegółową analizą specyfiki konkretnej dyscypliny sportowej.

Niniejsza praca jest próbą spojrzenia z tej perspektywy na obszar paraolimpiizmu, który zdaniem ekspertów z branży mediów i marketingu sportowego ma duże perspektywy rozwoju na płaszczyźnie medialnej, choćby ze względu na posiadane przez niepełnosprawnych sportowców unikalne, także pozasportowe cechy, cenione przez odbiorców [Kościńska 2016].

Paraolimpiada – rys historyczny i przykłady marketingowego wykorzystania przez polskie firmy

Pierwsze igrzyska paraolimpijskie odbyły się w 1960 roku w Rzymie, około miesiąc po letnich igrzyskach olimpijskich rozgrywanych w stolicy Włoch. W pierwszej edy-

cji wzięło udział 400 zawodników z 23 krajów [Howe 2008]. Główny organizator Ludwig Guttman zadbał, aby igrzyska paraolimpijskie odbywały się właśnie w tym terminie, dokładnie na tych samych obiektach, co igrzyska letnie, wraz z całym olimpijskim ceremoniałem. Miało to na celu zwrócić uwagę na niepełnosprawnych sportowców i walczyć przyczynić się do stworzenia ich międzynarodowego stowarzyszenia [Legg i in. 2004]. W takiej formule impreza rozgrywana jest do dzisiaj, choć w okresie 1968–1984 letnie igrzyska olimpijskie i paraolimpijskie odbywały się w różnych miastach. Dopiero w 1985 roku usankcjonowano używanie nazwy „igrzyska paraolimpijskie” i ponownie łączono je coraz mocniej z letnimi igrzyskami olimpijskimi. Cztery lata później powołany został Międzynarodowy Komitet Olimpijski. Od tego momentu igrzyska paraolimpijskie zaczęły dynamicznie się rozwijać [Gold, Gold 2007]. Z każdą kolejną edycją czyniono starania, aby igrzyska olimpijskie i paraolimpijskie były sobie jak najbliższe pod wieloma względami organizacyjnymi, w tym związanymi z oprawą medialną. Zabiegi te doprowadziły igrzyska paraolimpijskie do statusu drugiej na świecie imprezy sportowej, po igrzyskach olimpijskich, pod względem liczby uczestników [Sobiecka 2013]. W Rio de Janeiro zgłoszonych zostało ponad 4 000 paraolimpijczyków ze 176 krajów. Polskę reprezentowało w tej imprezie 96 sportowców [paralympic.org.pl 2016].

Zmagania niepełnosprawnych sportowców w najważniejszej dla nich imprezie cieszyły się w 2016 roku dużym zainteresowaniem mediów. Telewizja Polska na swoich antenach zaprezentowała rekordowo wiele materiału z paraolimpiady w Rio de Janeiro¹. Globalne przedsiębiorstwa korzystały z wizerunku sportowców niepełnosprawnych, czego przykładem może być potentat na rynku elektroniki – Samsung². Również w Polsce znajdziemy podmioty promujące się przy okazji igrzysk paraolimpijskich, choć były to działania eksplorujące wizerunek niepełnosprawnych w mniejszym stopniu niż robiła to południowokoreańska marka.

Orlen jest strategicznym sponsorem Polskiego Związku Paraolimpijskiego. Największy polski koncern naftowy wybrał model współpracy zbliżony do mecenatu, wspierając stypendialnie najzdolniejszych paraolimpijczyków [orlendarserca.pl 2017]. Nieco inną strategię, zbliżoną do sponsoringu, przyjęła marka 4F, która ubierała polskich olimpijczyków. W trzeciej odsłonie swojej kampanii „Zacznij. Wytrwaj”, odbywającej się w roku olimpijskim, krajowy producent odzieży sportowej skorzy-

¹ Publiczny nadawca zaplanował: 110 godzin relacji na kanałach TVP1 i TVP Sport oraz o 50 godzin relacji więcej na portalu Sport.tvp.pl. Codzienne bloki transmisyjne w godzinach 23.00–2.40, poranne programy „Nasze Rio”, kroniki paraolimpijskie „Polacy w Rio” w prestiżowym czasie antenowym o 20.10 na kanale pierwszym. Więcej: <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/tvp1-i-tvp-sport-transmitujajgrzyska-paraolimpijskie-w-rio-de-janeiro>.

² Samsung od kilku lat jest sponsorem paraolimpiady. W 2012 roku wyróżnił się specjalnym spotem reklamowym w związku z tą imprezą, zaś w 2016 roku marka przygotowała kampanię programowo zaadaptowaną do tej imprezy, w której uczestnicy za sprawą urządzeń tego producenta angażowali rzesze odbiorców. Więcej: <http://www.thedrum.com/news/2016/09/20/samsung-visa-and-pg-score-big-paralympics>.

stał z wizerunku jednego ze najsłynniejszych polski paraolimpijczyków – Rafała Wilka [Marketing-news.pl 2016].

Sponsoring sportowy różni się od mecenatu sportowego tym, że działania są prowadzone przede wszystkim w interesie sponsora, a nie w interesie społecznym. Prezentacja darczyńcy jest znacznie większa, a precyzuje to umowa handlowa określająca relacje dwustronne oparte na wzajemności świadczeń [Bednarczyk, Kurleto, Najda-Janoszka 2016].

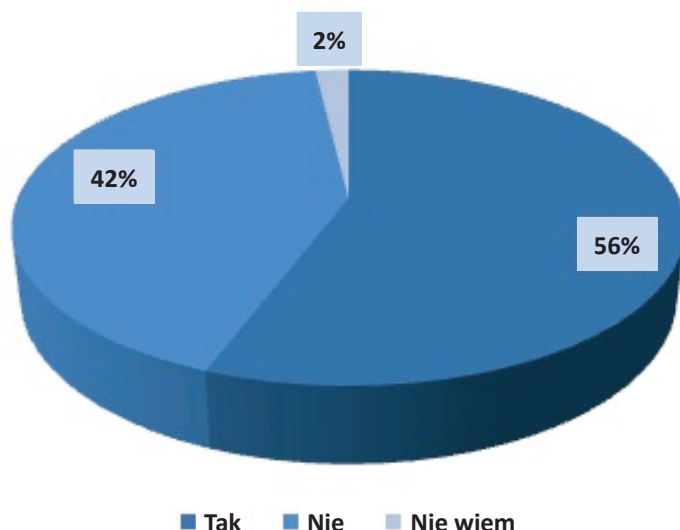
Wyniki badań

Podstawą badań była anonimowa ankieta przeprowadzona na próbie 104 osób za pośrednictwem formularza internetowego. Reprezentowane przedziały wiekowe: 20–25 (28%), 25–30 (50%), 30–35 (8%), 35–40 (12%), 40 i więcej (2%). Samoocena zainteresowania sportem w skali od 1 do 5, gdzie 1 to „bardzo niskie”, a 5 to „bardzo wysokie”: 1 (11,5%), 2 (7,7%), 3 (28,8%), 4 (38,5%), 5 (13,5%). Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie kwietnia 2017 roku, a więc osiem miesięcy po odbyciu się igrzysk paraolimpijskich w Rio de Janeiro. W badaniu sprawdzono m.in. trafność identyfikacji marek zaangażowanych w paraolimpizm, rozpoznawalność najważniejszych polskich uczestników igrzysk paraolimpijskich 2016 roku oraz stan wiedzy na temat tej imprezy. W tym celu ankietowani odpowiadali na pytania zamknięte jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru, sprawdzające znajomość paraolimpiady i paraolimpijczyków.

W 2016 roku Telewizja Polska zaangażowała się w transmitowanie igrzysk paraolimpijskich na skalę wcześniej niespotykaną w naszym kraju, poświęcając paraolimpijczykom znacznie więcej czasu antenowego niż dotychczas. Respondenci zostali zapytani czy chociaż raz oglądali codzienną kronikę ze zmagani paraolimpijczyków w Rio de Janeiro. Większość ankietowanych odpowiedziała pozytywnie (Wykres 1).

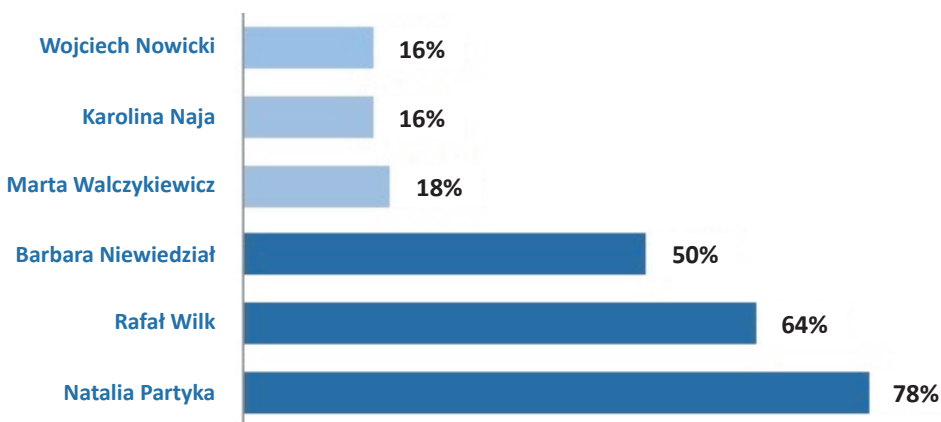
Posiadanie rozpoznawalności jest jednym z kluczowych elementów dla sportowca, jeśli jego wizerunek miałby zostać wykorzystany w procesie zarządzania marką. Na prośbę o wskazanie nazwisk paraolimpijczyków spośród sześciu nazwisk sportowców, najczęściej wskazywanym uczestnikiem igrzysk paraolimpijskich w Rio była Natalia Partyka, po niej Rafał Wilk, a następnie Barbara Niewiedział (Wykres 2). W innym pytaniu 75% respondentów do zdjęcia przedstawiającego Natalię Partykę prawidłowo przypisało jej nazwisko spośród czterech paraolimpijek. W podobnym pytaniu Rafał Wilk uzyskał wynik na poziomie 63%.

Najsłynniejszym niepełnosprawnym sportowcem na świecie jest Oscar Pistorius. Lekkoatleta z Republiki Południowej Afryki zasłynął udziałem w imprezach sportowych dla zawodowców, mimo posiadania nie w pełni wykształconych kończyn dolnych. Sportowiec korzystał ze specjalnie skonstruowanych protez umożliwiających mu szybkie przemieszczanie się. W czasie największej sportowej popularności, za-



Wykres 1. Potwierdzenie respondentów oglądalności kroniki z igrzysk paraolimpijskich.

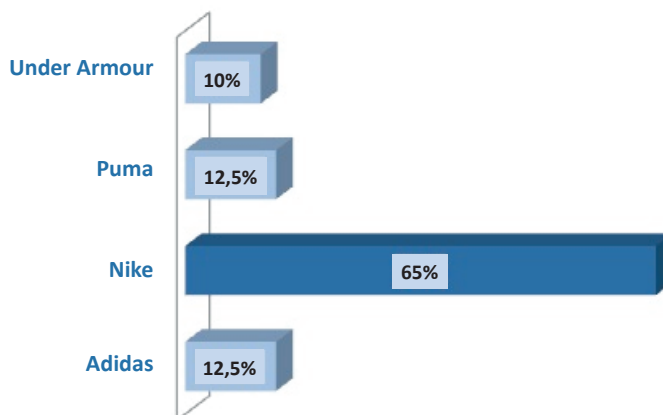
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.



Wykres 2. Rozpoznawalność polskich paraolimpijczyków przez respondentów.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

nim doszło do bardzo głośnej i tragicznej śmierci Reevy Steenkamp z jego udziałem, Pistorius był twarzą sportowej marki odzieżowej. Paraolimpijczyk współpracował z marką Nike w latach 2007–2013. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie marki jaką reklamował Pistorius, co pokazałoby na ile niepełnosprawny sportowiec potrafi zapaść w pamięci jako ambasador konkretnej marki. Zdecydowana większość pytaných wskazała prawidłową odpowiedź (Wykres 3).

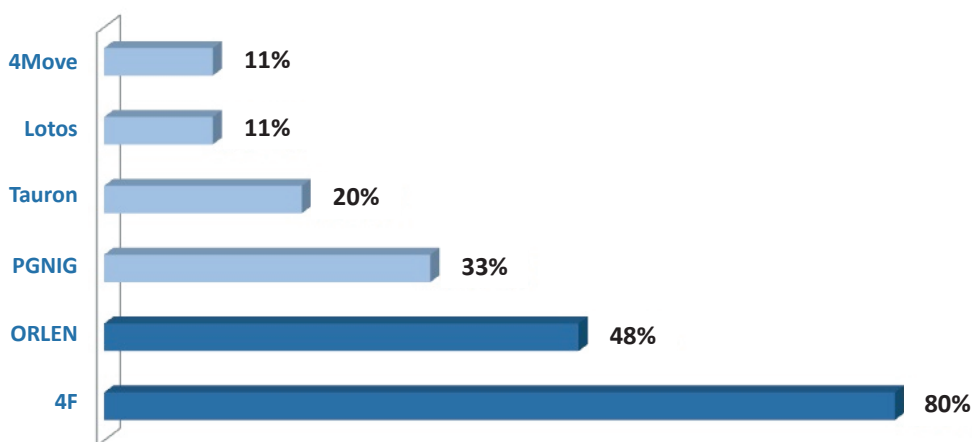


Wykres 3. Kojarzenie przez respondentów Oscara Pistoriusa z marką Nike.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Większość badanych słusznie skojarzyła polskie marki związane ze sportem osób niepełnosprawnych lub paraolimpizmem, na tle innych krajowych marek, wykazujących aktywność w sponsoringu sportowym. Zdecydowanie najbardziej rozpoznawalną marką złączoną z paraolimpizmem była marka 4F, i to właśnie w jej strojach Polacy występowali w Brazylii. Kolejną marką był Orlen, będący strategicznym sponsorem Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego (Wykres 4).

Respondenci mieli problemy z jednoznacznym określeniem dyscyplin wchodzących w skład programu igrzysk paraolimpijskich, co może świadczyć o nie najlepszej znajomości tej imprezy. Na prośbę o wskazanie dyscyplin sportowych znajdujących się



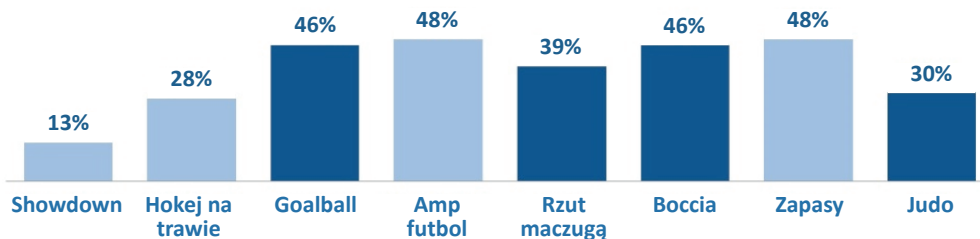
Wykres 4. Kojarzenie respondentów z promowaniem marek poprzez sport niepełnosprawnych lub paraolimpizm.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

w programie paraolimpiady 2016 (osiem odpowiedzi, po cztery odpowiedzi prawidłowe i nieprawidłowe, można było wskazać ich dowolną liczbę), dwiema najczęściej wybieranymi odpowiedziami były te nieprawidłowe. Na wykresie ciemniejszym kolorem zaznaczono dyscypliny znajdujące się w programie ostatniej paraolimpiady (Wykres 5).

Wśród ankietowanych poziom świadomości osiągnięć polskich paraolimpijczyków w Rio był niewiele mniejszy niż wyników jakie osiągnęli polscy sportowcy w letnich igrzyskach olimpijskich, którym poświęcano znacznie więcej uwagi w mediach. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie poprawnej ich zdaniem odpowiedzi na pytania dotyczące liczby medali zdobytych przez Polaków i miejsc jakie zajęli w ostatnich edycjach igrzysk olimpijskich i paraolimpijskich. Do wyboru było pięć odpowiedzi, w tym jedna poprawna. Zgodnie z przewidywaniami więcej prawidłowych wskazań zebrały igrzyska olimpijskie, ale warte zauważenia jest, że w pytaniu o miejsce w klasyfikacji medalowej różnica była niewielka (Tabela 1).

Podmioty chcące promować się przez sport starają się dobrać dziedzinę odpowiednio sprofilowaną do ich zamierzeń wizerunkowych. Sponsor ma okazję do zwiększenia świadomości i rozpoznawalności marki przez transfer wybranych i oczekiwanych przez niego cech. W ramach strategii marketingowej przedsiębiorstwo decyduje się wybrać konkretnego sportowca albo dyscyplinę sportową w oparciu o skojarzenia jakie będzie budzić. Pomocne w podjęciu takiej decyzji są badania opinii dotyczące cech kojarzonych z konkretnymi dyscyplinami sportowymi. Na przykład cechami wyróżniającymi golf jest prestiż, estetyka, precyzja, czy ekskluzywność, a boksu – siła, determinacja, technika, nieugiętość [Datko 2003]. Ankietowanych poproszono o przypisanie cech charakterystycznych dla osób niepełnosprawnych. Do wyboru respondenci mieli następujące określenia: determinacja, uczciwość, solidarność, technika, komunikacja, tolerancja, precyzja, siła, równość. Cechy zostały wybrane na podstawie wspomnianego wcześniej badania, istniała też możliwość dopisania przez badanych własnych wartości. Zdecydowanie najczęściej wskazywaną cechą budzącą skojarzenie ze sportem osób niepełnosprawnych była determinacja, po niej równość i tolerancja.



Wykres 5. Dyscypliny sportowe zaliczane przez respondentów do programu igrzysk paraolimpijskich 2016.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 1. Znajomość osiągnięć polskich olimpijczyków i paraolimpijczyków

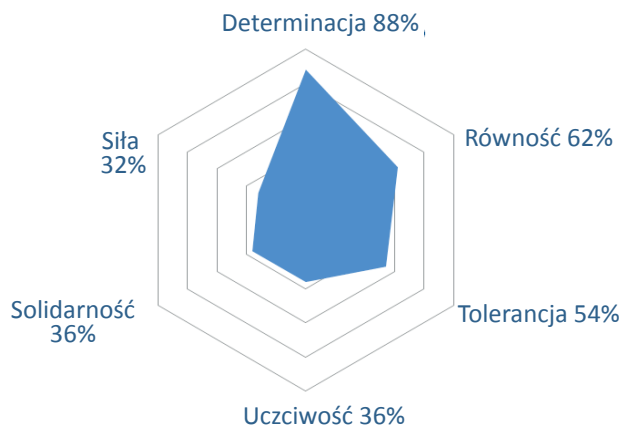
Pytanie	Igrzyska paraolimpijskie 2016	Igrzyska olimpijskie 2016
Miejsce Polaków w klasyfikacji medalowej	35%	39%
Liczba medali Polaków	37%	60%

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Podsumowanie

Najsłynniejsi polscy paraolimpijczycy cieszą się rozpoznawalnością. Znajomość bohaterów paraolimpiady jest większa niż samej imprezy. Dla paraolimpijczyków ich doświadczenie, historie życiowe poparte sukcesami sportowymi, umożliwiającymi ich identyfikację, są kapitałem do wykorzystania poza areną sportową m.in. w działalności marketingowej.

Sport osób niepełnosprawnych najbardziej kojarzony jest z determinacją. Koreluje to z wynikami badań dotyczących społecznych funkcji sportu osób niepełnosprawnych, którymi w pierwszej kolejności są funkcje: poznawcza (identyfikowanie barier i słabości) oraz motywująca (poszukiwanie sposobów pokonania barier i słabości) [Michaluk, Pezdek, Sobiech 2013]. To wskazówka dla podmiotów chcących budować wizerunek marki kojarzony z tymi cechami, aby rozważyły zaangażowanie w sport osób niepełnosprawnych. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów działających na rynku odzieży sportowej, albowiem badania wykazały, że marki tej kategorii są dobrze kojarzone przez respondentów za pośrednictwem sportu osób niepełnosprawnych.

**Wykres 6.** Cechy przypisywane sportowi osób niepełnosprawnych.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Odbiorcy identyfikują marki zaangażowane w sport osób niepełnosprawnych i igrzyska paraolimpijskie. Może to być związane z niewielką ilością podmiotów chcących promować się przez ten rodzaj sportu. Marka dzięki temu może zbudować unikalny wizerunek, korzystając z rozpoznawalności, historii stojącej za paraolimpijczykiem i cech przypisywanych sportowi osób niepełnosprawnych.

Bibliografia

- Bednarczyk M., Kurlito M. (2016), *Marka sportowa* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, s. 331–354.
- Bednarczyk M., Kurlito M., Najda-Janoszka M. (2016), *Sponsoring sportu* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, s. 356.
- Darcy S., Frawley S., Aldair D. (2017), *Managing the Paralympics*, Wyd. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Datko M. (2003), *Sponsoring sportowy* [w:] Mruk H. (red.), *Marketing sportowy. Możliwości, szanse, korzyści, zagrożenia*, Wyd. PRODRUK, Poznań, s. 97–99.
- Deloitte (2012), *Sponsoring – podstawowy instrument marketingu sportowego*, <https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/sponsoring-podstawowy-instrument-marketingu-sportowego.pdf> [odczyt: 12.05.2017].
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gold J. R., Gold M. M. (2007), *Access for all: the rise of the Paralympic Games*, „The Journal of the Toyal Society for the Promotion of Health” 127 (3), s. 133–141.
- Hermanns A., Riedmuller F. (2001), *Managment – Handbuch. Sport Marketing*, Verlag Vahlen, Monachium.
- Howe P. (2008), *The Cultural Politics of the Paralympic Thorough an Anthropological Lens*, Routledge Taylor & Francis Group, Londyn i Nowy Jork.
- Kozińska A. (2016), *Paraolimpijczycy. Dlaczego nie są medialni?*, <http://www.proto.pl/artykuly/paraolimpijczycy-dlaczego-nie-sa-medialni> [odczyt: 09.05.2017].
- Legg D., Emes., Stewart D., Steadward R. (2004), *Historical overview of the Paralympics, Special Olympics, and Deaflympics*, „Palestra”, 20(1), s. 30–35.
- Lewis G., Appenzeller H. (2005), *Successful Sport Management Communications. A European Perspective*, Pearson Education, Harlow.
- Marketing-news.pl (2016), *Nowe sportowe twarze kampanii 4F (video)*, <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=47666> [odczyt: 10.05.2017].
- Michaluk T., Pezdek K., Sobiech K. A. (2013), *Igrzyska paraolimpijskie w kontekście integracji społecznej osób z niepełnosprawnością* [w:] Kosiewicz J., Michaluk T., Pezdek K. (red.), *Studia i Monografie AWF we Wrocławiu nr 114 Nauki społeczne wobec sportu i kultury fizycznej*, Wyd. AWF we Wrocławiu, s. 278–285.
- Orlen dla serca (2017), *PKN ORLEN nagrodził paraolimpijczyków*, <http://www.orlendarserca.pl/pl/dla-mediow/komunikaty/Strony/PKN-ORLEN-nagrodzi%C5%82-paraolimpijczyk%C3%B3w.aspx> [odczyt: 10.05.2017].
- Paralympic.org.pl, *Rio w liczbach*, <https://paralympic.org.pl/rio-2016/rio-w-liczbach/> [odczyt: 10.05.2017].
- Smith A., Westerbeek H. (2004), *The Sport Business Future*, Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 68–71.
- Sobiecka J. (2013), *Wizerunek polskiego paraolimpijczyka*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha, Kraków, s. 7–45.
- Sznajder A. (2015), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

The Perspective of the Use of Polish Paralympians' Image

SUMMARY

The goal of this article is to attempt to characterize the image of Polish paralympians after the 2016 Paralympic Games in Rio de Janeiro basing on the results of an anonymous survey. The questions checked the knowledge of paralympic games and the recognizability of Polish paralympians. The author also analyzed the state of modern international scientific literature focused mainly on the issues of sport marketing. The research results will serve as a basis for reflections on the possibility of paralympians' image use.

Keywords: paralympians, brand, image, sponsoring, sport

Perspektywa komercyjnego wykorzystania wizerunku polskich paraolimpijczyków

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest próba charakterystyki wizerunku polskich paraolimpijczyków po igrzyskach paraolimpijskich w 2016 roku rozgrywanych w Rio de Janeiro na podstawie wyników anonimowej ankiety. Weryfikacji poddano znajomość igrzysk paraolimpijskich i rozpoznawalność polskich paraolimpijczyków. Przeanalizowany został stan współczesnej literatury naukowej krajowej i zagranicznej związanej przede wszystkim z zagadnieniami marketingu sportowego. Przeprowadzone badania będą stanowić podstawę do refleksji nad możliwością wykorzystania wizerunku igrzysk paraolimpijskich i ich uczestników w działaniach marketingowych.

Słowa kluczowe: paraolimpiada, marka, wizerunek, sponsoring, sport

ISBN 978-83-940368-4-3