

*MICHAŁ KLISIŃSKI*

*MARCIN SZWAJA*

**Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu**

**Zamiejscowy Wydziału Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp.**

## **WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KLUBEM SPORTOWYM JAKO PRZEDSIĘBIORSTWEM<sup>1</sup>**

### **Streszczenie**

Artykuł podejmuje problem zarządzania klubem sportowym jako przedsiębiorstwem. Autorzy koncentrują się na wybranych modelach zarządzania firmą sportową, pozwalających zwiększyć sprawność organizacyjną systemu. Jednym z wątków artykułu jest przedstawienie roli klubu sportowego jako przedsiębiorstwa widowiska sportowego, stanowiącego swoistą markę, pozwalającą osiągać wymierne korzyści ekonomiczne. Artykuł podejmuje również problem źródeł finansowania działalności sportowej i perspektyw rozwoju firmy sportowej w otoczeniu rynkowym.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, sport zawodowy, przedsiębiorstwo sportowe, struktura organizacyjna, widowisko sportowe

Współczesne postrzeganie sportu wyczynowego ogniskuje główne cele i zadania tego systemu w modelu ekonomicznym sportu zawodowego, określonego również jako forma partycypacji finansowej w widowisku sportowym. Profesjonalny klub sportowy jest zatem postrzegany jako przedsiębiorstwo widowiska sportowego, w którym głównym wyznacznikiem poziomu sprawności zarząd-

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany w ramach projektu „Stypendia naukowe dla doktorantów kształcących się na kierunkach uznanych za szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju Województwa Lubuskiego” Poddziałanie 8.2.2 „Regionalne Strategie Innowacji”. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

czej jest wynik finansowy. Sukcesem dla części przedsiębiorstw sportowych, w szczególności o zasięgu lokalnym, może być zbilansowanie strony dochodowej i wydatkowej budżetu w powiązaniu z wysokim wynikiem sportowym lub osiągnięcie w takich uwarunkowaniach niewielkiego zysku. Z kolei dla klubów, których wyróżnikiem jest silna marka sportowa na globalnym rynku sportowym, sukcesem rynkowym jest możliwość ekspansji na nowe segmenty rynku sportowego. Następstwem postępującego uzawodowienia sportu i włączenia go w ramy działalności biznesowej jest uniformizacja i standaryzacja zasad oceny rentowności klubów sportowych.

Katalog dochodów klubu sportowego funkcjonującego na zasadach wolnego rynku obejmuje kilka podstawowych w tym systemie źródeł zasilania finansowego. Składają się na niego wpływy ze sprzedaży miejsc na imprezę sportową, przychody z działalności gospodarczej związanej z obsługą uczestników wydarzeń sportowych, umów sponsoringu oraz transferu praw do transmisji imprezy.

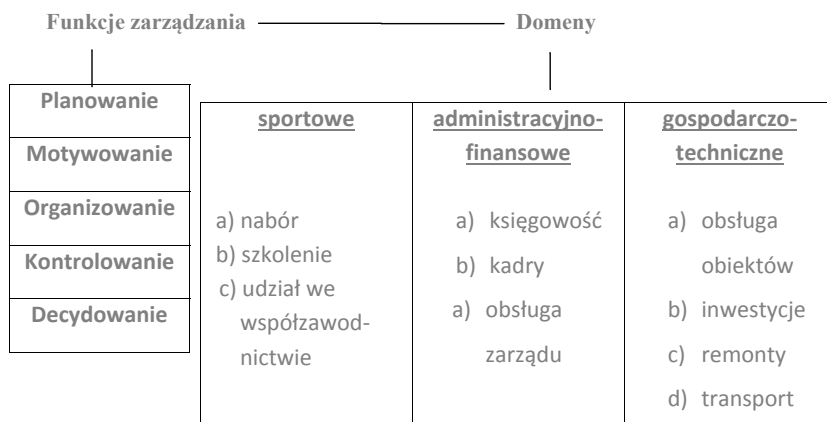
Warunkiem sprawnego zarządzania klubem sportowym jest powiązanie założonych celów z procesem optymalizacji dostępnych zasobów rzeczowych, kadrowych i niematerialnych. Proces zarządzania klubem sportowym jest podporządkowany rachunkowi ekonomicznemu, co bezpośrednio przekłada się na przyjęcie menadżerskiego stylu kierowania firma sportową jako otwartym systemem organizacyjnym.

Koncepcja firmy sportowej opiera się na dwóch podstawowych podsystemach, tj. podsystemie kierowania i podsystemie struktury organizacyjnej. Pierwszy z podsystemów stanowi zespół wzajemnie powiązanych elementów tworzących homogeniczny układ umożliwiający segmentację i uporządkowanie działalności organizacji. Struktura organizacyjna jest tworzona zatem przez sieć wzajemnych relacji pomiędzy stanowiskami pracy w modelu hierarchicznym, w którym dominuje zasada nierównowagi funkcjonalnej, a jej przejawem jest podległość i nadrzędność służbowa<sup>2</sup>. Tworzy to warunki dla uelastyczenia sztywnego modelu struktury organizacyjnej, pozwalając na adaptację organizacji do zmiennego otoczenia, w którym funkcjonuje. Proces kształtowania struktury organizacyjnej opiera się na trzech elementach, tj. sposobie alokacji zasobów w systemie zarządzania, zdefiniowaniu statusu komórek wewnątrzorganizacyjnych oraz pozycji drużyny lub zawodnika w strukturze organizacyjnej. Analizując różnorodność modeli organizacji w kontekście specyfiki klubu sportowego, należy założyć, że

---

<sup>2</sup> K. Mręła, *Struktury organizacyjne: analiza wielowymiarowa*, Warszawa 1983, s. 20–23.

przyjęcie struktur płaskich z minimalną liczbą szczebli zarządzania, w których wykonawcy bezpośrednio decydują o wewnętrznym podziale ról, najlepiej wpisuje się w dynamikę procesów zarządzania (schemat 1).



Schemat 1. Funkcje zarządzania klubem sportowym

Źródło: B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi*, Warszawa 2000, s. 172.

W modelu klubu sportowego funkcjonującego jako firma sportowa struktura organizacyjna stanowi również podstawowy wskaźnik poziomu dynamiki zachowań wewnątrzsystemowych<sup>3</sup>. Struktura organizacyjna jest kształtowana przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Istotna rola w podsystemie tej struktury przypada układowi więzi organizacyjnych pomiędzy składnikami zasobu rzeczowego i kadrowego<sup>4</sup>. Zawierają się w nim powiązania o charakterze służbowym, funkcjonalnym, informacyjnym oraz technicznym. Wszystkie stanowią segment zmiennych wewnętrznych. Z kolei główne czynniki zewnętrzne mogą być utożsamiane z kręgami otoczenia bliższego i dalszego. Wzajemne relacje pomiędzy organizacją a jego otoczeniem mają postać sprzężenia zwrotnego, co pozwala wyeliminować zakłócenia występujące w procesie wymiany. Z tej perspektywy strukturę organizacyjną można przyrównać do wewnętrznej sieci zależności funkcjonalnych, której rozpiętość jest bezpośrednio skorelowana ze strategią działania organizacji.

<sup>3</sup> K. Doktor, *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Warszawa 2005, s. 78–80.

<sup>4</sup> M. Morawski, A. Stosik, *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menadżerów w sporcie*, Wrocław 2009, s. 98–102.

Optymalnie zaadaptowany do działań organizacji projekt struktury organizacyjnej ogniskuje się na trzech głównych podsystemach. Celem pierwszego z nich jest zapewnienie realizacji zamierzonych celów wpisujących się w misję organizacji. Kolejnym zadaniem jest utrwalanie metod działania organizacyjnego wykraczającego poza istniejący system prawny. Cechą struktury organizacyjnej, stanowiącą istotny walor organizacji w burzliwym otoczeniu rynkowym, z jakim mamy obecnie do czynienia, jest elastyczność, która pozwala na sprawną adaptację organizacji sportowej do uwarunkowań zewnętrznych<sup>5</sup>. Głównym kryterium klasyfikacji struktur jest segmentacja oparta na zróżnicowaniu przypisanych im funkcji. W tym modelu mieści się podział obejmujący struktury kierowania i struktury wytwórcze. Pierwszą grupę, dla której kryterium wyodrębnienia stanowi charakter więzi organizacyjnych, tworzą struktury liniowe, sztabowo-liniowe oraz funkcjonalne. Przyjęty w organizacji sportowej rodzaj struktury nie może pozostawać w oderwaniu od dynamiki zmian funkcjonalnych. Tak nakreślony model relacji z pomiędzy strukturą organizacyjną a otoczeniem zewnętrznym klubu sportowego wymusza poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych<sup>6</sup>.

Erozja klasycznych struktur organizacyjnych spowodowana zmianą wartościowania i oddziaływaniem burzliwego otoczenia wymaga elastycznego kształtowania struktur, umożliwiając wzrost kreatywności i wydajności zasobów kadrowych klubu sportowego<sup>7</sup>. Proces ten przekłada się na stosowanie nowoczesnych koncepcji optymalizacji podsystemów zarządzania organizacją sportową, ponadto koncentruje się na wprowadzeniu innowacyjnych modeli struktur organizacyjnych, wśród których dominują struktury dywizjonalne oraz macierzowe<sup>8</sup>.

Wieloaspektowość i złożoność struktur instytucjonalnych sportu zawodowego wymaga uwzględnienia potencjalnych zagrożeń w relacjach z otoczeniem ekonomicznym, społeczno-politycznym i kulturowym w skali makro. Pozwala to kształtować procesy zachodzące w klubach sportowych, które po nałożeniu na siatkę obejmującą struktury, więzi organizacyjne oraz przyjęty styl kierowania stworzą optymalny model zarządzania<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> L. Jaczynowski, S. Jędruch, A. Smoleń, *Kierunki transformacji statusów prawnych organizacji kultury fizycznej*, „Trening” 1993, nr 3.

<sup>6</sup> G. Łasiński, *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wrocław 2003, s. 42–43.

<sup>7</sup> R. Panfil, *Efektywny coaching zespołów zadaniowych na przykładzie zespołów sportowych*, Wrocław 2008, s. 57–59.

<sup>8</sup> K. Perechuda, *Teoria organizacji i zarządzania sportem*, „Trening” 1995, nr 3.

<sup>9</sup> J. Żyśko, *Procesy prywatyzacji kultury fizycznej w Polsce po 1989 roku*, „Roczniki Naukowe AWF w Warszawie” 1998, t. 37, s. 321–323.

Powiązanie wyniku ekonomicznego z rezultatem sportowym określa granicę pomiędzy nastawieniem komercyjnym sportu zawodowego a systemem sportu amatorskiego. W tym pierwszym segmencie misją organizacji jest ulokowanie na rynku produktu w postaci widowiska sportowego.

Dynamika procesów zachodzących w otoczeniu organizacji sportowej i ich burzliwy przebieg wskazują na szczególną rolę zarządzania strategicznego jako kompleksowego zbioru instrumentów pozwalających efektywnie kierować systemem. Cechy wyróżniające ten model zarządzania, takie jak planowanie kolejnych faz rozwoju organizacji w powiązaniu z elastycznością struktury organizacyjnej, umożliwiają adaptację organizacji do funkcjonowania w burzliwym otoczeniu. Podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna, której cel stanowi diagnoza struktury otoczenia.

Komercjalizacja i profesjonalizacja systemu sportu ukształtowała nowe instytucje, takie jak przemysł sportowy czy przedsiębiorstwo sportowe, których nieodłącznym elementem jest marketing sportowy. W szerokim znaczeniu marketing stanowi system wzajemnych więzi pomiędzy jednostkami ukształtowanymi w sieć wymiany wartości. Z tej perspektywy najważniejszym zadaniem jest przyjęcie określonego programu działań znajdujących oparcie w relacjach społecznych i biznesowych<sup>10</sup>. Własną specyfikę wynikającą z przyjętych celów oraz wartości cechuje marketing sportowy. Nowoczesne podejście do tego rodzaju marketingu wykracza poza tradycyjne zależności łączące strategię marketingową z rynkiem dóbr konsumpcyjnych, marketing staje się bowiem nośnikiem wartości podlegających transakcjom wymiany rynkowej<sup>11</sup>. Specyfika marketingu sportowego nie wyklucza możliwości korzystania z modeli koncepcyjnych charakterystycznych dla innych segmentów marketingu<sup>12</sup>. Dynamika marketingu sportowego przejawia się przede wszystkim w jego ekspansji na wiele segmentów działalności marketingowej, w szczególności w zagospodarowaniu marketingu personalnego, organizacyjnego i odwołującego się do sfery idei. Wpływa to na wieloaspektowość tego pojęcia. Niezmiennym elementem marketingu sportowego jest przedsięwzięcie sportowe<sup>13</sup>. W tym punkcie zaznacza się obecność innych podmiotów, z którymi dochodzi do wzajemnych interakcji, akcentuje się zwłaszcza obecność organizacji sportowej, zespołu sportowego czy ośrodka szkolenia sportowego.

---

<sup>10</sup> A. Payne, *Marketing usług*, Warszawa 1997, s. 27–29.

<sup>11</sup> J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem*, Warszawa 2001, s. 48–49.

<sup>12</sup> W. Pysiewicz, *Marketing sportowy*, Poznań 2001, s. 63–64.

<sup>13</sup> B. Marciszewska, *Marketing usług rekreacyjno-sportowych*, Warszawa 1997, s. 53–55.

Formuła marketingu zogniskowana na zawodniku sportowym ma homogeniczną postać. Wyraża się ona w wiązce zadań, których jedynym celem jest kształtowanie wizerunku sportowca zmierzające do podniesienia jego atrakcyjności w środowisku jako członka lub lidera drużyny. Zaznacza się tu bezpośredni związek z marketingiem drużyny oraz sekcji sportowej, które z kolei wpisują się w krąg marketingu imprezy sportowej<sup>14</sup>. W tak nakreślonym schemacie nie może również zabraknąć marketingu przemysłu sportowego, którego przekrój pozwala ujawnić zróżnicowanie struktury. Rozwój każdego z podsystemów marketingu sportowego przebiega autonomicznie.

Specyfika działania organizacji sportowych uniemożliwia stworzenie uniwersalnego modelu strategii marketingowej, opracowanie takiej strategii wymaga bowiem adaptacji zasobów do określonej formuły organizacyjnej, ekonomicznej i społecznej<sup>15</sup>. Rdzeniem tak zarysowanej strategii jest marketing zogniskowany na widowisku sportowym, określane także jako *events marketing*. Może przyjąć postać meczu, turnieju lub mistrzostw. Miarą oceny takiej transakcji jest poziom zadowolenia po stronie jej odbiorców, wnoszących określoną wartość finansową<sup>16</sup>. Poza bezpośrednią odpłatnością za udział w imprezie występuje grupa walorów niematerialnych przynoszących efekt w postaci zaangażowania emocjonalnego. Tak nakreślone przedsięwzięcie sportowe stanowi element oferty rynkowej o nastawieniu komercyjnym. W tym ujęciu impreza sportowa musi uwzględniać rachunek ekonomiczny. Strukturę podmiotową imprezy sportowej tworzą podmioty uczestniczące w przedsięwzięciu. W tej grupie wyodrębnić można podmioty bezpośredniego uczestnictwa (zawodnicy oraz widzowie), a w ich bezpośrednim otoczeniu zespół organizatorów imprezy, trenerów oraz sędziów. Komplementarną funkcję spełnia zespół wsparcia imprez sportowych tworzony przez grupę doradców, służby porządkowe i medyczne. W ostatnim kręgu podmiotów znajdują się sprawozdawcy, rzecznicy prasowi, a także sponsorzy<sup>17</sup>. Impreza sportowa, tak jak inne dobra konsumpcyjne, stanowi produkt wymiany pomiędzy wytwórcą a odbiorcą, uwzględniając charakterystyczny typ nastawienia potencjalnych konsumentów i nie do końca możliwą do zdefiniowania rolę klubu sportowego. Odpowiedzialność za realizację strategii marketingowej organizacji sportowej ceduje się na właściwą komórkę organizacyjną, której zadaniem jest zarówno planowanie,

<sup>14</sup> J. Klisiński, *Marketing w sporcie*, Warszawa 1994, s. 33–36.

<sup>15</sup> A. Pomykański, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Warszawa 2001, s. 34–36.

<sup>16</sup> J. Klisiński, *Finanse i marketing w sporcie*, Poznań 2009, s. 28–31.

<sup>17</sup> A. Izydorczyk, *Marketing w systemie kultury fizycznej*, Warszawa 2000, s. 46–48.

realizacja, jak i kontrola efektywności podejmowanych działań oraz osiągniętych rezultatów. Komercyjny wymiar imprezy sportowej znajduje odbicie w wielkości wpływów z przedsięwzięcia, przedsięwzięcie takie można bowiem zdefiniować poprzez przypisanie mu określonej wartości, jej odbiciem jest oferta skierowana do wyselekcjonowanej grupy odbiorców zainteresowanych uczestnictwem w transakcji, do której wnoszą walory finansowe i emocjonalne. Taka sytuacja wykracza poza specyfikę identyfikacji grupowej, koncentrując się głównie na zaspokojeniu potrzeb w zakresie rozrywki i rekreacji, a tym samym spełnia oczekiwania konsumentów w sferze emocjonalnej. Katalog źródeł przychodów z imprezy sportowej obejmuje poza liczbą sprzedanych biletów i wejściówek także wpłaty sponsorów, zyski ze sprzedaży produktów nawiązujących do imprezy sportowej oraz środków przekazanych przez sponsorów<sup>18</sup>. Wymienione elementy zasilania finansowego stanowią bezpośrednie odbicie wielkości i struktury rynku lokalnego.

Rezultaty przedsięwzięcia sportowego wykraczają poza ocenę dokonywaną z perspektywy wartości materialnych, akcentując istotną rolę wartości niematerialnych, w których mieści się m.in. wydźwięk społeczny, zasięg, trwałość i oddziaływanie wizerunkowe imprezy. Jako element oferty rynkowej *event sportowy* opiera się na trzech podsystemach. Zaliczamy do nich rdzeń produktu, produkt poszerzony oraz produkt rzeczywisty. Pierwszy podsystem jest zogniskowany na potrzebach konsumentów, adaptując je do profilu imprezy. Z kolei podsystem produktu rzeczywistego koncentruje się na otoczeniu wąsko rozumianej imprezy sportowej, kształtując profil miejsca, charakteru i rangi przedsięwzięcia<sup>19</sup>. Pozostałe elementy w otoczeniu organizacji tworzą produkt poszerzony. Mieszczą się w nim przede wszystkim zabezpieczenia i gwarancje bezpieczeństwa, usługi specjalne, zaplecze medyczno-higieniczne, transportowe i hotelowe, a także programy przedsięwzięć towarzyszących imprezie głównej<sup>20</sup>.

Z procesem zarządzania firmą sportową ściśle związane jest pojęcie controllingu, które ma kilka znaczeń. Jest definiowane jako funkcja scalania dynamicznych czynności występujących w strukturze organizacyjnej takich jak kontrolowanie, informowanie oraz planowanie. Pojęciem controllingu określa się również system wspomagania zarządzania i metod kierowania przedsiębiorstwem. Taka rola controllingu odnosi się bezpośrednio do obowiązków kadry

<sup>18</sup> B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi*, Warszawa 2000, s. 67–69.

<sup>19</sup> M.D. Shank, *Sports marketing*, New Jersey 2002, s. 23–25.

<sup>20</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Wrocław 2003, s. 78–80.

kierowniczej w zakresie sterowania, regulowania oraz koordynowania procesów społeczno-gospodarczych zachodzących w organizacji. Zastosowanie tego narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem pozwala stworzyć system kompleksowej informacji wykorzystywanej w ocenie realizacji zadań i korygowania planów<sup>21</sup>. W szczegółowym opisie tego instrumentu mieszczą się metody, techniki, narzędzia oraz schematy procesów wdrażania planów oraz optymalizacji tempa procesów wewnątrzorganizacyjnych zachodzących w klubie. W przypadku klubu sportowego zastosowanie znajduje controlling w skali mikro, a jego podstawowym celem jest monitorowanie analizowanie oraz ocena wyników sportowych w powiązaniu z analizą kompleksowego zbioru wskaźników techniczno-ekonomicznych, organizacyjnych i finansowych danej jednostki<sup>22</sup>.

Wzrost konkurencyjności na rynku sportowym wymusza współdziałanie firm sportowych. Jedną z form takiej współpracy mogą być holdingi. Taką formułę prawną cechuje jednolite kierownictwo i ograniczenie zakresu autonomii poszczególnych organizacji na rzecz makrostruktury. Akceptacja organizacji dla tak szerokiej ingerencji, w którą bezpośrednio wpisana jest formuła holdingu, nie wiąże się jednak z utratą osobowości prawnej poszczególnych organizacji. Postać holdingu jest zatem następstwem procesu adaptacji struktur organizacyjnych zarówno na poziomie makrostruktur, jak i pojedynczych firm sportowych, zogniskowanego na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W tym segmencie rynku coraz większego znaczenia nabiera także klastry. W ramach zawieranych porozumień organizacje tworzące klastry zachowują pełną autonomię działań, korzystając jednocześnie z korzyści wynikających z przyjęcia makrostruktury, do których należy zwłaszcza wzmocnienie reprezentacji organizacji w relacjach zewnętrznych oraz stymulowanie rozwoju kontaktów biznesowych.

System wolnorynkowy poprzez ekspansję na sferę sportu zawodowego ukształtował sposób odbioru cechujących go wartości stanowiących zespół dóbr będących źródłem nie tylko prestiżu, lecz także określonych wymiernych korzyści finansowych. Podsystem finansowy klubu jest powiązany bezpośrednio z procesem budowy potencjału rozwojowego klubu, umożliwiającemu elastyczne zmiany ilościowe i jakościowe na wszystkich polach aktywności. Ujęcie klubu sportowego jako przedsiębiorstwa wpisało w jego działalność dążenie do uzyskania nadwyżki wartości nad kosztami związanymi z jego funkcjonowaniem. W cel ten wpisuje

<sup>21</sup> B. Ryba, *Podstawy organizacji...*, s. 239–244.

<sup>22</sup> A. Smoleń, *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym*, w: Z. Dziubiński (red.), *Spoleczny wymiar sportu*, Warszawa, s. 237–242.



się reorientacja klubu i wyposażenie go w autonomię prawną oraz samodzielność finansową, ekonomiczną i zarządczą. Funkcjonowanie klubu sportowego w konkurencyjnym otoczeniu wymaga zogniskowania jego strategii działania na przyjęcie postaci klasycznego przedsiębiorstwa nastawionego na zysk, wpisania go w model firmy opartej na nowoczesnych instrumentach zarządzania, jak marketing, marka klubowa, wizerunek, sponsoring i reklama, oraz wykorzystania technologii informatycznej w celu promocji i zbudowania wizerunku medialnego widowiska sportowego. Aktywność organizacji funkcjonujących w obszarze sportu zawodowego jest skoncentrowana na wyniku sportowym, którego ocena uwzględnia efektywne zarządzanie zasobami i maksymalizację zysku. Oznacza to, że sukces sportowy zostaje skonsumowany przez komercyjną orientację firmy-klubu sportowego. W takim nastawieniu mieści się uznanie widowiska sportowego jako produktu, którego wypromowanie wymaga zastosowania nowoczesnych technik marketingowych. O pozycji i randze klubu decyduje jego marka sportowa, której wyznacznikiem jest sposób postrzegania klubu przez otoczenie. W tym elemencie mieszczą się relacje klubu sportowego ze sponsorami, kibicami, administracją publiczną oraz mediami. Funkcjonowanie w burzliwym i nieprzewidywalnym otoczeniu wymusza zwiększenie elastyczności struktur organizacyjnych w kierunku szybkiej adaptacji do zachodzących zmian i zagrożeń wynikających z procesu globalizacji. Analiza klubu sportowego jako systemu otwartego podlegającego nieustannej wymianie z otoczeniem umożliwia dokonanie kompleksowej diagnozy jego struktury organizacyjnej, w tym stylów kierowania w kontekście optymalizacji jego funkcji. Proces ten pozwala uchwycić kierunki długofalowych zmian determinujących jego obecność i znaczenie na rynku sportowym.

## Literatura

- Doktór K., *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Warszawa 2005.
- Izidorczyk A., *Marketing w systemie kultury fizycznej*, Warszawa 2000.
- Jaczynowski L., Jędruch S., Smoleń A., *Kierunki transformacji statusów prawnych organizacji kultury fizycznej*, „Trening” 1993, nr 3.
- Klisiński J., *Finanse i marketing w sporcie*, Poznań 2009.
- Klisiński J., *Marketing w sporcie*, Warszawa 1994.
- Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wrocław 2003.
- Marciszewska B., *Marketing usług rekreacyjno-sportowych*, Warszawa 1997.

- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem*, Warszawa 2001.
- Morawski M., Stosik A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menadżerów w sporcie*, Wrocław 2009.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne: analiza wielowymiarowa*, Warszawa 1983.
- Panfil R., *Efektywny coaching zespołów zadaniowych na przykładzie zespołów sportowych*, Wrocław 2008.
- Payne A., *Marketing usług*, Warszawa 1997.
- Perechuda K., *Teoria organizacji i zarządzania sportem*, „Trening” 1995, nr 3.
- Perechuda K., *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Wrocław 2003.
- Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Warszawa 2001.
- Pysiewicz W., *Marketing sportowy*, Poznań 2001.
- Ryba B., *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi*, Warszawa 2000.
- Shank M.D., *Sports marketing*, New Jersey 2002.
- Smoleń A., *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym*, w: Z. Dziubiński (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Warszawa.
- Żyśko J., *Procesy prywatyzacji kultury fizycznej w Polsce po 1989 roku*, „Roczniki Naukowe AWF w Warszawie” 1998, t. 37.

## THE SOME OF ASPECTS THE SPORTS CLUB MANAGEMENT

### Summary

Article addresses the problem of methods for managing a sports club as a business. The authors focus on select models, sports business management, allowing to increase the organizational efficiency of the system. One of the topics this article is to highlight the role of the sports club as a sporting spectacle the company, which is a kind of brand, which allows to achieve tangible economic benefits. The article is also the problem of financing sources of sports and sports business development prospects in the market environment.

**Keywords:** management, professional sports, sports business, organizational structure, sport event

*Translated by Michał Klisiński, Marcin Szwaja*