

Sławomir Kowalski¹

Instytut Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

Profesjonalizacja marketingowego zarządzania w klubach sportowych na rynkach lokalnych
The professionalization of marketing management in sports club in the local market

Streszczenie

Podstawowym problemem stojącym przed klubami sportowymi jest niewystarczająca wiedza w zakresie wykorzystania istniejących zasobów. Kluby sportowe o zasięgu lokalnym działają w warunkach ciągłych niedoborów finansowych, ludzkich i rzeczowych. Kwestie związane z pozyskiwaniem sponsorów, zarządzaniem szkoleniem drużyn, obiektów sportowych wymagają od ich menedżerów profesjonalnego podejścia.

O ile w wyższych klasach rozgrywkowych profesjonalizm zostaje narzucony przez przepisy licencyjne, to w ligach niższych klas rozgrywkowych, lub sportach mniej popularnych, brak profesjonalizmu powoduje upadek klubu lub jego stagnację.

Celem artykułu jest podanie przykładów i modelu wykorzystania wiedzy w zarządzaniu klubami sportowymi o zakresie lokalnym. Podmiotem jest tu klub RKS Raków S.A., który wdraża konkretne profesjonalizujące programy w zakresie marketingowego zarządzania klubem sportowym. Zakres przedmiotowy badań obserwacyjnych obejmuje zarządzanie wizerunkiem, relacje z interesariuszami, profesjonalne podejście do kwestii pozyskiwania sponsorów, promocji oraz organizacji widowiska sportowego.

Poza tym artykuł przewiduje zarządzanie informacją i promocją na zewnątrz klubu w warunkach niedostatków finansowych z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych.

Artykuł powinien być pomocny w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych klubów na szczeblu niższych klas rozgrywkowych oraz marketingowym zarządzaniu w klubach dyscyplin niszowych o lokalnym zasięgu.

Słowa kluczowe: marketing, zarządzanie, klub sportowy, zasoby

¹ e-mail: sskk@op.pl

Abstract

The main problem of sports clubs is the insufficient knowledge in the use of existing resources. Local sport clubs operate in a continuous shortage of financial, human and material. Issues related to the acquisition of sponsors, training management teams, sports facilities managers require their professional approach.

While in higher grades professional leagues is dictated by the rules of licensing, in the lower leagues or sports less popular, lack of professionalism causes the collapse of the club or its stagnation.

This article aims to give examples and model the use of knowledge in the management of sports clubs, local scope. The subject in this article is the football club RKS Rakow Częstochowa SA, which implements specific marketing programs for managing. The scope of the observational studies include image management, stakeholder relations, professional approach to raising sponsorship, promotion and organization of sporting events.

In addition, the article provides information management and promotion outside the club in terms of financial shortcomings of using modern communications solutions.

The article should be helpful in solving the problems of decision-making clubs at the lower classes leagues and clubs marketing management disciplines niche for local coverage.

Key words: marketing, management, sports club, resources

Zagadnienia profesjonalizacji zarządzania klubem sportowym w literaturze przedmiotu

Problematyka jakości zarządzania klubem sportowym jest słabo rozpoznana w literaturze polskiej. W większości publikacji autorzy koncentrują się na ocenie jakościowej widowiska sportowego i jego badaniu metodami Serqual lub Teamqual (Urbaniak 2009, Waśkowski 2009). W zakresie zarządzania klubem sportowym pojawiły się przykłady benchmarkingowe (Myszkorowski 2013) określające kierunek perspektywnego rozwoju zarządzania klubami sportowymi. Z drugiej strony coraz więcej autorów zaczęło zwracać uwagę na fakt, że klub sportowy jest firmą mającą na celu przynoszenie konkretnych korzyści finansowych (Klisiński i Szwaja 2012). Jakość zarządzania i jego poprawa uzależniona jest w tym wypadku od traktowania klubu sportowego jako przedsiębiorstwa komercyjnego. Na pierwszy plan wysuwa się tutaj zagadnienia poprawy struktury organizacyjnej oraz dyscypliny budżetowej (Wiśniewski 2013).

Ciekawe podejście do kwestii jakościowych to podejście od strony zarządzania zespołami ludzkimi oraz istotnej menedżera w klubie sportowym. Menedżer sportowy to osoba, która zarządza sportem, zajmuje stałą posadę na kontrakcie i ma pełnomocnictwa do wydawania decyzji w konkretnych rodzajach działalności sportowej. Profesjonalizacja sportu wpłynęła na to, iż zaczął on być postrzegany jako

produkt marketingowy. Jednolite reguły i zasady gry połączone zostały ze środkami zmierzającymi do podniesienia atrakcyjności poszczególnych dyscyplin sportowych (siatkówka kobiet, tenis stołowy, żużel). Scentralizowano system pozyskiwania sponsorów, wprowadzając „oficjalnych sponsorów” w postaci firm branży telekomunikacyjnej, motoryzacyjnej czy piwowarskiej (w zależności od dyscypliny). Coraz więcej klubów i związków zaczęło wyodrębniać w swych strukturach działy marketingu, a zawód menedżera sportowego zaczął oznaczać nie tylko osobę działacza, ale przede wszystkim kreatora wizerunku klubu i autora koncepcji marketingowych (Kowalski i Sowier-Kasprzyk 2008).

Menedżerowie sportowi powinni posiadać takie cechy jak: profesjonalizm łączenia funkcji administratora i lidera grupy, uwzględniania interesów każdej z biorących udział w biznesie sportowym, wysokie morale, umiejętność strategicznego myślenia

i wykorzystywania informacji, przekonywania innych o sprawach ważnych dla sportu, intuicję, wysokie poczucie sprawiedliwości. Dobry menedżer sportowy musi być: przedsiębiorczy, wytrwały, komunikatywny, uczciwy, punktualny, pracowity, skromny, prostolinijny, taktowny, stanowczy. Konieczne jest też, by w zarządzaniu sportem przestrzegał zasad etyki (Klisiński 2000)

Podejście to wynika z przekonania, że dzisiejsze firmy sportowe charakteryzuje nadmiar zarządzania i deficyt prze wodzenia oraz przewaga myślenia w kategoriach dnia codziennego. Koncentracja na stanie istnieją cym, wynikająca z nadmiaru zarządzania, prowadzi do braku elastyczności firmy sportowej w sytuacji, gdy potrzebna jest kreatywność. Świat zmienia się tak szybko, że firma sportowa musi przekształcać się wraz z otaczającym ją środowiskiem rynkowym i społecznym. Sekret sukcesu firmy sportowej tkwi w tym, by jej zarząd obejmował zarówno lidera, jak i menedżera. Procesy zmian wymagają dominacji liderów w firmie sportowej. Aż 70% działań w firmie sportowej podczas procesów transformacji to czynności związane z przewodzeniem. Jedynie 30% to czynności typowo menedżerskie, łączące się z wprowadzaniem w firmie zmian (Wasyłkowska 2011).

W przedstawionych pozycjach zwraca się uwagę na to, że jakość zarządzania podnosi się poprzez szeroko rozumianą profesjonalność klubu sportowego i wszystkich związanych z nim elementów. W tych ujęciach tymi dodatkowymi elementami są widowisko sportowe, kwestie organizacji samego klubu, czerpanie przykładów z zewnątrz i korzystanie z benchmarkingu oraz rola menedżera w klubie sportowym. Zarządzanie klubem w tym kontekście obejmuje zatem działania systemowe, wymagające wielu nakładów oraz wiedzy. Jest to podejście właściwe, ale nie zawsze możliwe do realizacji oraz praktycznie niewidoczne dla potencjalnych odbiorców. Innymi słowy klub może zmienić swoją organizację, stworzyć nowe działy, zatrudnić nowych specjalistów, ale efekty będą niedostrzegalne ani w wymiarze komunikacyjnym ani w finansowym. Dopiero z czasem przyniosą efekty w postaci stabilności klubu, bezpieczeństwa oraz profesjonalnego postępowania na rynku interesariuszy.

Rola zarządu klubu sportowego w profesjonalizacji

W praktyce zarządzanie klubem sportowym wymaga odpowiedniej wiedzy i środków. Obowiązki w tym zakresie pełni jednostka zarządzająca klubem, a koncentrują się ona na następujących kwestiach i konkretnych zadaniach (na podstawie *Club Development*, źródło internetowe):

1. Tworzenie planów działań i zarządzania.
2. Opracowanie zasad i procedur.
3. Informowanie akcjonariuszy o wszystkich działaniach klubu poprzez otwartą komunikację, biuletyny, e-maile, a także regularne zebrania.
4. Opis stanowisk pracy dla pozycji dostępnych w ramach klubu.
5. Rekrutacja osób na stanowiskach klubowych.
6. Zapewnienie możliwości dla trenerów i urzędników w celu uzyskania wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji.
7. Ocena pracy wolontariuszy i/lub specjalistów, którzy działają w klubie.
8. Zarządzanie środkami dla rozwoju klubu.
9. Reprezentowanie klubu na zewnątrz.
10. Utrzymanie dobrych relacji w obrębie społeczności lokalnej.

Zarząd ma całkowitą odpowiedzialność widząc, że klub działa sprawnie i skutecznie to kontroluje kierunek, w którym porusza się klub i akty do nadzorowania codziennego działania klubu.

Zarząd jest skuteczny tylko jeśli działa jako zespół. To nadaje siłę i wartość. Pozwala on na wykorzystanie talentów i potencjału każdego członka, dzieląc się odpowiedzialnością. Członkowie zarządu muszą być przygotowani do wypełniania swoich obowiązków i ich podjęcia. W zależności od konkretnego powołania członków zarządu, ich zdolności powinny się różnić w zależności od zadań. Jednak wszyscy członkowie zarządu powinni:

1. Być gotowi do przyjęcia odpowiedzialności.
2. Być entuzjastyczni i oddani klubowi.
3. Mieć duże umiejętności przywódcze i komunikacyjne.
4. Mieć zrozumienie celów zarządu i pełnionej w nim roli.
5. Mieć umiejętności zarządzania czasem.
6. Mieć wizję klubu.

Co ważniejsze, zarząd powinien pracować, bo chce coś zmienić i pomóc osiągnąć klubowi swoje cele.

R. Berger podaje pięć kroków do bycia klubem klasy światowej pod kątem zarządzania (Berger 2013).

1. Zatrzymać krwawienie i zdobyć zaufanie!
2. To jest biznes!
3. Twoje własne podwórko!
4. Siła fanów.
5. Jesteśmy Mistrzami!

Tych pięć punktów odpowiada postępowaniu zarządczemu. W pierwszym momencie należy zanalizować sytuację i podjąć odpowiednie kroki, by powstrzymać negatywne tendencje. Wszystko, co musi być brane pod uwagę - od przycho-

dów merchandisingowych do zbyt wysokich płac. Każdy wydatek i stały koszt musi być oceniony na bardzo szczegółowym poziomie – jako strategiczny punkt naprawy.

Drugi krok to przeorientowanie się z traktowania klubu jako hobby i zobaczenie w nim firmy komercyjnej, która wymaga ładu i dyscypliny. Chodzi o to, by uruchomić zdrową i zyskową firmą odpowiedzialną za realizację konkretnych celów.

Krok trzeci zakłada opieranie się na własnym kapitale ludzkim, zawodnikach młodych i perspektywicznych. Wymaga to poważnego wysiłku w stworzenie odpowiednich struktur do identyfikacji talentów i rozwijania tych graczy, którzy mogą być punktem wyjścia do sukcesu sportowego lub finansowego w kontekście transferów.

Krok czwarty opiera się na wykorzystaniu potencjał zaangażowanych w klub kibiców. Fani mogą być najlepszym sojusznikiem klubu oraz zwiększyć przychody z członkostwa, pay-per-view (na wyższym poziomie sportowym), biletów i merchandisingu produktów. Aby pozyskać lub utrzymać poparcie fanów, kluby muszą prowadzić działalność jako marka.

Krok piąty to utrzymywanie i kontrola zdobytych celów oraz praca nad kolejnymi zadaniami wynikającymi z osiągniętej pozycji.

RKS Raków Częstochowa jako podmiot badawczy

Zarządzanie klubem sportowym i jego skomplikowanie zależy od wielu czynników, z których na pierwsze miejsce wysuwają się: dyscyplina sportowa i jej popularność, klasa rozgrywkowa, możliwości finansowe, dostępność potencjalnych sponsorów, ilość potencjalnych kibiców, sukcesy na arenie krajowej i międzynarodowej i inne.

W przypadku klubów znanych, popularnych, będących przedstawicielami popularnej dyscypliny sportu profesjonalność jest wymogiem determinującym działanie klubu. Wyższy koszt utrzymania poziomu klubu determinuje podnoszenie jakości widowiska sportowego, zadowolenia kibiców oraz działania pozasportowe zachęcające do identyfikacji z klubem i jego zawodnikami. Im wyższy jest poziom profesjonalizmu tym większe zainteresowanie i zaangażowanie sponsorów, kibiców, jednostek samorządowych, mediów i innych interesariuszy.

Warto też zwrócić uwagę, że profesjonalizm kadry menadżerskiej i samym zarządzaniem klubem wymuszane jest nie tylko przez czynniki finansowe, ale też przez wymogi licencyjne oraz przepisy międzynarodowe.

Najtrudniej zarządzać klubem w sytuacji, kiedy klasa rozgrywkowa i poziom sportowy uniemożliwia odnoszenie sukcesów sportowych na miarę oczekiwań interesariuszy. Poziom profesjonalizmu zależy wówczas nie zawsze od pieniędzy, ale przede wszystkim od zaangażowania, umiejętności i wiedzy zarządu klubu.

Przykładem takiego klubu jest RKS Raków Częstochowa - klub piłkarski, grający obecnie w drugiej lidze zachodniej. Jest to przykład stopniowej profesjonalizacji klubu zmierzającej do konkretnych celów finansowych i marketingowych przy założeniu stosunkowo niewielkich nakładów pieniężnych i zaangażowania w

działania marketingowe. W dalszej części, z uwagi na ograniczoną pojemność artykułu, nacisk położony zostanie na marketing i profesjonalizację działań w tym zakresie.

RKS Raków jest jedyną drużyną z Częstochowy, która gra w II lidze, a zarazem jest to najwyższa klasa rozgrywkowa w jakiej uczestniczy którykolwiek klub piłkarski z tego miasta. Powstał w 1921 roku, a jego największymi sukcesami jest występowanie w ekstraklasie w latach 1994-1998 oraz finał Pucharu Polski w 1967 roku. W 2011 Raków stał się spółką akcyjną - RKS Raków Częstochowa S.A. W skład, której weszło pięciu akcjonariuszy, a jej prezesem został Krzysztof Kołaczyk. Od tego momentu rozpoczął się w klubie proces profesjonalizacji zarządzania oraz nowe spojrzenie na kwestie marketingowe.

W 2011 roku, wraz ze zmianą statusu prawnego spółka akcyjna RKS Raków S.A. rozpoczęła intensywne działania zmierzające w kierunku ustabilizowania sytuacji finansowej, zwiększenia atrakcyjności klubu jako podmiotu sponsorowanego, zwiększenia liczby kibiców na meczu piłkarskim oraz polepszenia wizerunku klubu w Częstochowie.

Na szczególną uwagę zasługują tu działania z zakresu marketingu i zarządzania marketingiem. Działania te, zmierzające do profesjonalizacji zarządzania, mogą stanowić przykład wdrożenia określonych założeń marketingowych i być wykładnią dla innych podmiotów na niższych poziomach rozgrywek. Ta ich uniwersalność związana jest ze stosunkowo niewielkimi kosztami wdrożeń oraz nastawianiem na społeczność lokalną i budowanie relacji z najbliższym otoczeniem.

Pięć kroków do profesjonalizacji na przykładzie RKS Raków Częstochowa S.A.

Przedstawiony wcześniej model R. Bergera oparty na pięciu krokach do bycia klubem światowej klasy można, z odpowiednimi proporcjami, zastosować w klubie niższych klas rozgrywkowych o zasięgu lokalnym lub ponadlokalnym. W wyniku zastosowano interpretację tych punktów odpowiednią do skali możliwości, wiedzy oraz doświadczeń pracowników klubu, wolontariuszy, członków Stowarzyszenia Kibiców „Wieczny Raków” oraz współpracujących z klubem firm.

Zgodnie z krokami R. Bergera określono zatem pięć punktów, na których opierała się stopniowa profesjonalizacja.

1. Zatrzymać krwawienie i zdobyć zaufanie!

W punkcie tym określono podstawowe problemy, z którymi borykał się klub w latach poprzedzających przekształcenie w spółkę akcyjną, takie jak zaległości finansowe, właściwa komunikacja z otoczeniem, konflikty z jednostkami samorządowymi i Miastem.

Określono też pięć grup najważniejszych interesariuszy takich jak:

- władze samorządowe,
- media,
- mieszkańcy Częstochowy,
- kibice i zagorzali zwolennicy,
- sponsorzy.

Jednocześnie określono konkretne działania w stosunku do każdej z grup mające poprawić sytuację klubu. Koncentrując się jedynie na zarządzaniu marketingiem w wyniku tych działań ustalono, że Raków Częstochowa jest klubem, który kojarzony jest ze sportową historią miasta. Jako przedstawiciel najbardziej popularnej dyscypliny sportu w Polsce ma duże szanse na przyciągnięcie do siebie interesariuszy, głównie sponsorów i kibiców. Docelowa grupa kibiców to około 2500 kibiców i zapewniający stabilność finansową sponsorzy. Cel ten jest możliwy do osiągnięcia.

Za atuty marketingowe KS Raków Częstochowa uznano takie elementy jak:

- historia klubu,
- stała grupa kibiców,
- wprowadzania zasad profesjonalizmu w marketingu sportowym,
- lokalizacja,
- ambasadorzy Klubu i znane osoby pozytywnie wpływający na jego wizerunek,
- stabilność sportowa i możliwość awansu sportowego,
- praca z młodzieżą.
- Do barier marketingowych KS Raków Częstochowa zaliczono:
 - niewystarczające rozwiązania organizacyjne przed i w trakcie meczu,
 - brak wykorzystania szans wiążących się z interesariuszami,
 - brak więzi z pozostałymi częstochowskimi klubami,
 - niewystarczająco dobre relacje z Miastem,
 - niewłaściwe public relations w Częstochowie,
 - bariery komunikacyjne.

Atuty i bariery marketingowe są tymi, które należy brać pod uwagę w tworzeniu programów mających na celu spełnienie docelowych zadań klubu. Podstawą działań było upowszechnienie wiedzy o imprezie sportowej i o klubie jako całości oraz jednostce przyjaznej otoczeniu. W oparciu o atuty i eliminację barier ustalono podstawy budowy więzi z interesariuszami.

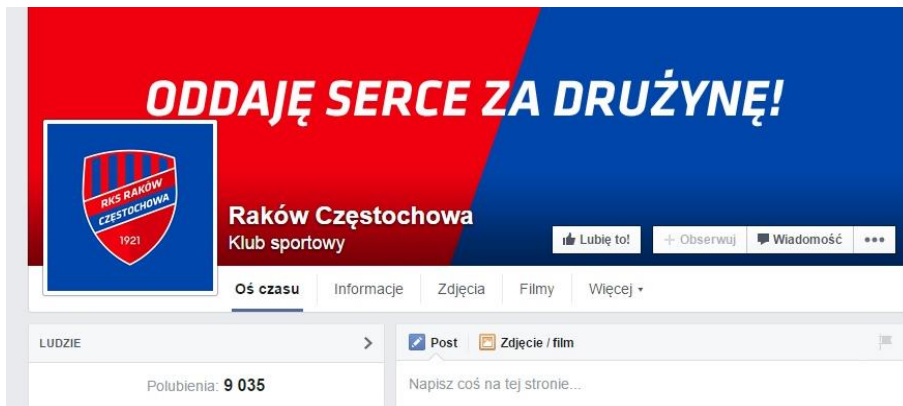
2. To jest biznes!

Krok drugi miał na celu wyeliminowanie z praktyki działań niespójnych i nie przynoszących efektów marketingowych. W ramach tego wdrożono pomysły maksymalizujące widoczność sponsorów podczas meczu oraz na stronach internetowych związanych z klubem.

Wprowadzono stałą aktualizację fan page na portalu społecznościowym youtube (facebook (<https://www.facebook.com/RakowCzestochowa>) i zmieniono stronę internetową (rksrakow.pl).

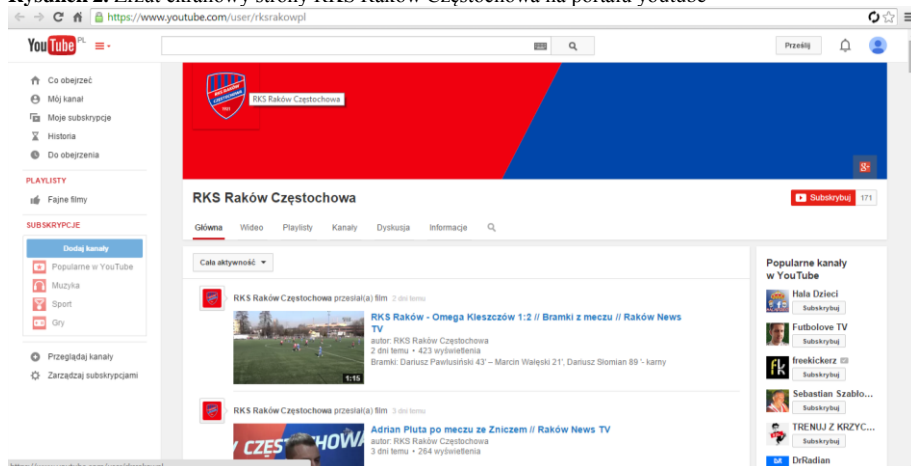
Jak widać na przedstawionych zrzutach ekranowych postawiono na jednolitą formę graficzną. W tych samych barwach są koszulki zawodników, strona internetowa i wszelkiego rodzaju graficzne elementy komunikacji. Strony są obecnie stale aktualizowane, na profilach społecznościowych pokazują się najciekawsze urywki i bramki z meczów, a na stronie rksrakow.pl/live prezentowane są relacje z meczów w formie tekstowej. Jest to ważny element profesjonalizacji podejścia do komunikacji z kibicami, który dostrzegają, między innymi, też sponsorzy.

Rysunek 1. Zrzut ekranowy strony RKS Raków Częstochowa na portalu facebook



Źródło: <https://www.facebook.com/RakowCzestochowa>, 16.02.2015.

Rysunek 2. Zrzut ekranowy strony RKS Raków Częstochowa na portalu youtube



Źródło: <https://www.youtube.com/user/rksrakowpl>, 16.02.2015.

Jednolite barwy klubu dominują też na przed- i pomeczowych konferencjach prasowych, wcześniej nie organizowanych oraz we wszelkich materiałach reklamowych oraz biletach. Wcześniej nie zwracano uwagi na elementy identyfikujące klub.

3. Twoje własne podwórko!

Działania klubu w tym punkcie koncentrować się powinny na poprawie organizacji oraz wykorzystanie potencjału. Z uwagi na lokalny charakter klubu i braki finansowe postawiono na szkolenie młodzieży oraz zawodników zagranicznych o mniejszych wymogach finansowych. Jednocześnie wprowadzono zasady profesjonalnego sportu, wymagając od piłkarzy podpisania deklaracji na temat sportowego trybu życia oraz wykorzystania ich wizerunku w materiałach klubowych.

W kontekście zmian organizacyjnych w klubie postawiono na zatrudnienie stałego menadżera sportowego zajmującego się działalnością marketingową oraz pozyskiwaniem sponsorów. Działania te w stosunkowo krótkim okresie przyniosły kilka znaczących kontraktów sponsorskich oraz wdrożenie programów lojalnościowych dla firm wspierających Raków Częstochowa.

4. Siła fanów!

Zazwyczaj najsilniejszą grupą opierającą się zmianom są kibice i zagorzali zwolennicy. Stanowią oni o oprawie meczu i wpływają na atmosferę meczów. Podstawowe założenie w podejściu do tych kibiców w RKS Raków zmieniono na hasło: „Popieramy doping, a nie chuliństwo”. Każdy przejaw zachowań negatywnych związanych z zagorzałymi kibicami Rakowa Częstochowa był piętnowany przez rzecznika klubu. Informacje te powinny być ogólnodostępne i udostępniane we wszystkich mediach. Wcześniej niejednokrotnie władze stawały w obronie negatywnych zachowań, powodując niezadowolenie potencjalnych kibiców z Częstochowy. Traktowanie to wynika to z założenia, że w oczach mieszkańca stadion ma być bezpieczny i przyjazny dla rodzin i tzw. „pikników”, gdyż to oni przynoszą najwięcej pieniędzy Klubowi z biletów i w dniu meczu.

W odniesieniu do zagorzałych kibiców utrzymać to, że finansują się oni ze sprzedaży pomniejszych gadżetów klubowych i małej gastronomii, chociaż nie powinno się to docelowo odbywać na zasadzie monopolu na sprzedaży na stadionie.

W tym punkcie zwrócono uwagę na informowanie społeczności lokalnej o wszelkich pozytywnych inicjatywach kibiców Rakowa Częstochowa. Mediami w tym przypadku są strona internetowa i portal społecznościowy.

5. Jesteśmy Mistrzami!

Punkt ten zakłada kontrolę nad krokami poprzednimi, ich poprawę i doskonalenie narzędzi marketingowych. W czasie trwania zmian marketingowych próbowano na przykład aktywizacji kibiców w czasie przerwy, prowadzono badania marketingowe na osobach przychodzących na stadion, doskonalono programy sponsorskie oraz komunikację z otoczeniem. Na podstawie doświadczeń z lat ubiegłych zmieniono politykę cen, wprowadzono częściowe karnety, uszczelniono ochronę, wprowadzono kołowrotki przy wejściach, wprowadzono skanowanie dokumentów.

Efektem całego procesu profesjonalizacji trwającego w klubie kilka ostatnich lat było nawiązanie współpracy z klubem Bundesligi Borussia Dortmund, aktywność na rynku transferowym (m.in. sprzedaż Macieja Gajosa do Jagiellonii Białystok), organizację corocznej Piłkarskiej Gwiazdki promującej Raków w Częstochowie. Impreza ta organizowana jest z udziałem znanych w świecie piłkarskim osób (Tomasz Hajto, Ireneusz Jeleń, Waldemar Fornalik, Michał Probiez, Marek Wleciałowski, Radosław Gilewicz). Efektem dodatkowym jest też rosnąca liczba kibiców na stadionie Rakowa, mimo braku sukcesu sportowego.

Podsumowanie

Profesjonalizacja zarządzania marketingiem w klubie niższej klasy rozgrywkowej jest procesem wymagającym umiejętności działania w warunkach niedoborów. Warunki te dotyczą niedoborów finansowych, ludzkich i rzeczowych. Kwestie

związane z pozyskiwaniem sponsorów, zarządzaniem szkoleniem drużyn, obiektów sportowych wymagają od ich menedżerów profesjonalnego podejścia, przy stosunkowo niewielkich pensjach. Wymaga to odpowiedniego zaangażowania w klub powodującej chęć działania dla klubu mimo tych przeciwności. Menedżer sportowy jest w tym przypadku najczęściej osobą realizującą swoją pasję.

Należy zwrócić uwagę, że działania przedstawione w tym artykule w zdecydowanej większości są efektem zaangażowania oraz pracy małej liczby osób. Co za tym idzie nie wymagają często poważnych nakładów finansowych, a jedynie profesjonalnie zorganizowanej pracy i wykorzystywania pojawiających się szans w otoczeniu. Kroki te mogą być stosowane w każdym klubie o podobnej specyfice, czyli z niższej klasy rozgrywkowej lub reprezentującego sport niszowy.

Literatura

1. <http://www.fih.ch/files/Sport/Development/Club%20Management.pdf>.
2. <https://www.facebook.com/RakowCzestochowa>
3. https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_How_to_build_a_World_Class_Football_Club_20130524.pdf
4. <https://www.youtube.com/user/rksrakowpl>
5. Klisiński J., Profesjonalizacja i profesjonalści w zarządzaniu sportem, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
6. Klisiński M., Szwaja M. *Wybrane aspekty zarządzania klubem sportowym jako przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736, Szczecin 2012, s. 79-88.
7. Kowalski S., Sowier-Kasprzyk I., *Zarządzanie produktem sportowo-rekreacyjnym w warunkach społeczeństwa konsumpcyjnego* [w:] Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy, red. J. Kall, B. Sojko, Poznań 2008, s.143.
8. Myszkorowski J., http://kdg.ue.poznan.pl/att/Wyklady_otwarte/Myszkorowski.pdf, 16.02.2015
9. Urbaniak A., *Zastosowanie metody SERVQUAL do oceny jakości usług rekreacyjnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Finansów i Biznesu Vistula, nr 32, Warszawa 2009, s. 29-38.
10. Wasylkowska M., Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 685, Szczecin 2011, s. 283-293.
11. Waśkowski Z., Badanie atrakcyjności imprezy sportowej metodą TE-AMQUAL na przykładzie Poznań Maraton, <http://www.marketingsportowy.pl>, 16.02.2006.
12. Wiśniewski A. K., *Zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Indykpolu AZS Olsztyn*, Journal of Health Sciences, nr 3(11), 2013, s. 167-178.