

Marek Stupałkowski

Rola sportu w organizacji

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (4), 149-162

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marek Stupałkowski

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ROLA SPORTU W ORGANIZACJI**Streszczenie**

Od czasów powstania wielkich kultur starożytnych w Egipcie, Chinach i Grecji sport pełnił w nich istotne funkcje społeczne. Oprócz oczywistej funkcji podnoszenia sprawności fizycznej wykorzystywanej w wojsku sport jednoczył społeczności i dawał upust ich emocjom. Od zawsze był spektaklem, którego atrakcyjność polega na ryzyku podejmowanym przez jego uczestników i trudno przewidywalnym finale. Ponadto sport podnosi poziom zdrowotności w społeczeństwie, uczy systematycznej pracy, uczy podejmowania ryzyka i pokazuje gdzie są jego granice. Wszystkie wymienione powyżej cechy wykorzystuje największa organizacja społeczna, czyli państwo, jak również korporacje, a nawet niewielkie firmy. Ryzyko, niepewność, dążenie przez systematyczną pracę do doskonałości coraz bardziej upodabniają przedsiębiorstwo do klubu sportowego a pracujących w nim menedżerów do zawodników. Ponadto dynamiczny rozwój usług upodabnia w coraz to większym stopniu biznes do spektaklu, w którym klient oprócz funkcjonalnego produktu chce otrzymać niematerialne wrażenia. Z kolei stojące na coraz wyższym poziomie usługi edukacyjne i medyczne wymagają od klienta uporę i wytrwałości zawodnika, a od personelu firmy szczerości i zaangażowania podobnego do postawy trenera. Wreszcie sport przez swoją ogromną popularność, przyciągającą na stadiony i przed telewizory ogromne rzesze kibiców, rozwija szereg sektorów gospodarki takich jak budownictwo, telekomunikacja, przemysł tekstylny itp. Jest on również doskonałym medium reklamowym do promocji produktów i usług zarówno z nim powiązanych, jak i z zupełnie innych sektorów gospodarki. W artykule prezentowane są tezy pokazujące, że zarządzający firmami powinni w coraz to większym stopniu dostrzegać i wykorzystywać funkcje sportu w swoich przedsiębiorstwach. Należą do nich funkcje: motywacyjna, rozwojowa, promocyjna i funkcja wzorca prowadzenia biznesu.

Słowa kluczowe: *gospodarka usług, rynek sportu, marketing przez sport, efekty zewnętrzne firm sportowych, zaspokajanie potrzeb, konsumenci usług sportowych, kapitał społeczny, ekonomia doświadczeń, ekonomia transformacji.*

1. Funkcje sportu w państwie – krótki zarys historyczny

Sport (łac. *se desportare* – bawić się, przyjemnie spędzać czas, oddawać się rozrywkom) definiujemy obecnie jako „świadomą i dobrowolną działalność człowieka podejmowaną w celu zaspokojenia potrzeb: zabawy, współzawodnictwa oraz doskonalenia własnych cech fizycznych i umysłowych. Wyraża się przez ćwiczenia i gry uprawiane według określonych zasad”¹. Sport ewoluował od czynności typowo utylitarnych, jak łowiectwo lub umiejętność coraz szybszego przemieszczania się (pieszo, konno, na nartach, łyżwach, drogą wodną, w powietrzu itp.), poprzez taniec, który miał charakter obrzędowy (religijny, jednoczący wspólnotę lub wyrażający jej emocje) i wszystko to, co wiąże się z działalnością militarną, aż do kształtu przedstawionego w powyżej przytoczonej definicji. Wynika z niej, że sport zaspokaja zarówno ludzkie potrzeby zabawy i rozrywki, jak i jest czynnikiem edukacyjnym, rozwijającym cechy fizyczne i umysłowe człowieka.

We wspólnocie pierwotnej czynności nazywane dzisiaj sportem miały charakter typowo utylitarny, jednak już w starożytnych Chinach i Grecji sport pojawia się jako element wychowania młodzieży. Staje się także widowiskiem gromadzącym rzesze widzów. W Chinach popularnymi sportami były: łucznicтво, powożenie rydwanu, zapasy lub pływanie. Najwybitniejszy myśliciel i filozof tego okresu Konfucjusz, w księdze Li (obyczajów), dwie pierwsze wymienione dyscypliny umieścił, obok ceremoniału dworskiego, matematyki, pisanie i muzyki, w szeregu ośmiu nauk, które powinien zgłębić każdy dobrze urodzony młodzieniec.

W Chinach i w starożytnym Egipcie ćwiczenia sportowe (gimnastyka) stały się elementem medycyny i codziennej higieny człowieka. Państwo faraonów było jedną z pierwszych cywilizacji, gdzie sport powiązany był tak silnie z kultem ciała. Obecnie za kolebkę tego nurtu, który jest nie bez znaczenia dla gospodarki, uważa się Kalifornię w USA. Egipt i Kalifornię łączy łagodny klimat, który sprzyja odsłanianiu ciała i może stąd to podobieństwo. Również w Egipcie podczas pogrzebu faraona Ramzesa III, w 1153 r. p.n.e., odbyły się jedne z pierwszych międzynarodowych zawodów sportowych, podczas których rywalizowali sportowcy z zaprzyjaźnionych państw, oddając w ten sposób cześć zmarłemu. Można to uznać za pierwszy zwiastun internacjonalizacji, a potem globalizacji sportu.

Za kolebkę starożytnego sportu uważa się starożytną Grecję. Znaczenie sportu w dwóch największych greckich miastach państwach w ostatnim tysiącleciu starej ery było zgoła odmienne. Spartanie, wiecznie wojujący ze swoimi sąsiadami, w szkoleniu sportowym widzieli głównie aspekt militarny. W pokojowo nastawionych Atenach wzorem dla wychowywania młodzieży było słowo *kalokagathia*, pochodzące od greckich słów *kalos* – piękny i *kaghatos* – mądry.

¹ M.D. Shank, *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, New Jersey 2002.

Dzieci wolnych obywateli miasta Aten do 7 roku życia pozostawały w domach. Od 8 do 14 roku pobierały nauki u prywatnych nauczycieli zwanych gramatystami lub lutnistami. Od 14 roku życia rozpoczynało się wychowanie w palestrze, którym to mianem nazywano boisko sportowe. Wyższy program nauczania, po 16 roku życia, przebiegał w gimnazjach, które miały charakter stadionów sportowych, utrzymywanych przez państwo. Po 18 roku życia młodzież ateńska odbywała służbę wojskową połączoną z wychowaniem obywatelskim.

Ateński wzorzec wychowania młodzieży został odzwierciedlony w idei igrzysk olimpijskich, którym oprócz wydarzeń sportowych towarzyszyły liczne imprezy kulturalne. Pierwsze zapisy historyczne o tym wydarzeniu pochodzą z roku 776 p.n.e. Choć geneza igrzysk nie jest do końca wyjaśniona, przypuszcza się, że pierwsze były rozgrywane dla uczczenia zmarłych. Można również przypuszczać, że zawody od początku były wyrazem podkreślenia wspólnoty wszystkich państw greckich, choć rozbitych terytorialnie, to posługujących się tym samym językiem i posiadających wspólną kulturę i religię. Igrzyska zlikwidował w 393 r. cesarz rzymski Teodozjusz I po przyjęciu przez Rzym chrześcijaństwa. Igrzyska stały się w oczach chrześcijan obrzędem barbarzyńskim. W okresie gdy Rzym uznawał kult wielu bogów również wprowadził swoje igrzyska – walki gladiatorów, które zasadniczo zrywały z ideą igrzysk greckich. Zamiast szlachetnej rywalizacji wprowadzono popisy mające charakter spektaklu i rozrywki dla widza. W starożytnym Rzymie powstała również bogata sieć łaźni połączonych z basenami i boiskami sportowymi. W średniowieczu władze kościelne doprowadziły do dewastacji i upadku tych obiektów. Sport stał się zajęciem zupełnie zbędnym do zbawienia, a pływanie, chyba ze względu na konieczność występowania w skąnym odzieniu, było w tym okresie szczególnie nie na miejscu. W średniowieczu ćwiczenia sportowe miały pomagać jedynie w zdobywaniu sprawności przez rycerstwo.

Z okresu panowania cesarstwa rzymskiego pozostało do dziś powiedzenie: „w zdrowym ciele zdrowy duch” (łac. *Mens Sana In Corpore Sano*).

Odrodzenie to powrót do starożytności, sport odzyskał należne mu miejsce w społeczeństwie. Na uczelniach włoskich w Ferrarze i Mantui propagowano właściwości lecznicze i zwiększania odporności przez ćwiczenia.

W Polsce, w której w XVI w. teologowie usunęli nauki humanistyczne z Akademii Krakowskiej, również pojawia się nurt odrodzeniowy. Wybitny lekarz, filozof i humanista, wykładowca medycyny w Krakowie Sebastian Petrycy (1554-1626) wydaje książkę zatytułowaną *Czy należy ćwiczyć umysł i ciało dzieci*.

Oświecenie i rewolucja burżuazyjna, niosące dalszy rozwój nauk medycznych, powodują popularyzację sportu wśród młodzieży. Postuluje się higieniczny tryb życia, zdrowe odżywianie i budowę placów zabaw i sal gimnastycznych przy szkołach. W Stanach Zjednoczonych wprowadzono w szkołach krótką gimnastykę jako przerywnik zajęć lekcyjnych.

Dyscypliny takie jak: strzelectwo, szermierka i gimnastyka otrzymują regulaminy i stają się kodyfikowanymi dyscyplinami sportowymi. Do kodyfikacji szermierki i strzelectwa przyczyniły się niewątpliwie popularne w tym okresie pojedynki między mężczyznami niemogącymi dojść do porozumienia na drodze ugody.

W XIX w. powstają pierwsze kluby sportowe mające charakter zarówno wychowawczy, jak i rekreacyjny. W Polsce jeden z pierwszych komercyjnych zakładów gimnastycznych wzorowanych na zakładach niemieckich założył Ludwik Bierkowski (1801-1860), lekarz i wykładowca Uniwersytetu Jagiellońskiego. W jego szkole odbywały się lekcje tańca, śpiewu, pływania, jazdy konnej i szermierki. Do dyspozycji uczniów był biegły anatom i lekarz. W tym kształcie szkoła po kilku latach splajtowała. Bierkowski prowadził tylko lekcje pływania na basenie nad Wisłą, a zimą w tym samym miejscu lodowisko.

Pod koniec XIX w. w Szwecji Hjalmar Ling opracował spójne programy do prowadzenia zajęć lekcyjnych wychowania fizycznego w szkołach. W Sztokholmie powstała również pierwsza na świecie akademicka kadra nauczycieli WF. Do rozwoju sportu przyczyniło się znacząco wskrzeszenie igrzysk olimpijskich w 1896 r.

W czasach współczesnych sport jest jednym z podstawowych motorów rozwoju społeczeństwa. Jego walory rozwojowe doceniają zarówno władze państwowe, administracje lokalne, właściciele firm, jak i pojedynczy obywatele będący najczęściej nabywcami produktów i usług sportowych. Popyt na szeroko rozumiane produkty sportowe składają również instytucje. W tej sytuacji rośnie podaż produktów sportowych oferowana zarówno przez przedsiębiorstwa komercyjne, jak i non-profit. Konsumentów oferty produktów (usług) sportowych możemy podzielić na dwie podstawowe grupy: widzów i uczestników. Uczestnicy dzielą się z kolei na sportowców zawodowych i amatorów. Dla sportowców zawodowych sport jest głównym, przeważnie jedynym, źródłem dochodów. Sportowcy amatorzy uprawiając sport kierują się w zasadzie całym spektrum motywacji przedstawionych w piramidzie Masłowa. Są to potrzeby:

- ruchu (wyżycia się),
- zdrowia,
- obrony,
- poprawy wyglądu,
- przynależności do grupy aktywnych i akceptacji,
- poznania nowych osób,
- nagradzania – satysfakcji z osiągniętych wyników,
- samodoskonalenia, zdobywania nowych umiejętności i osiągania założonych celów.

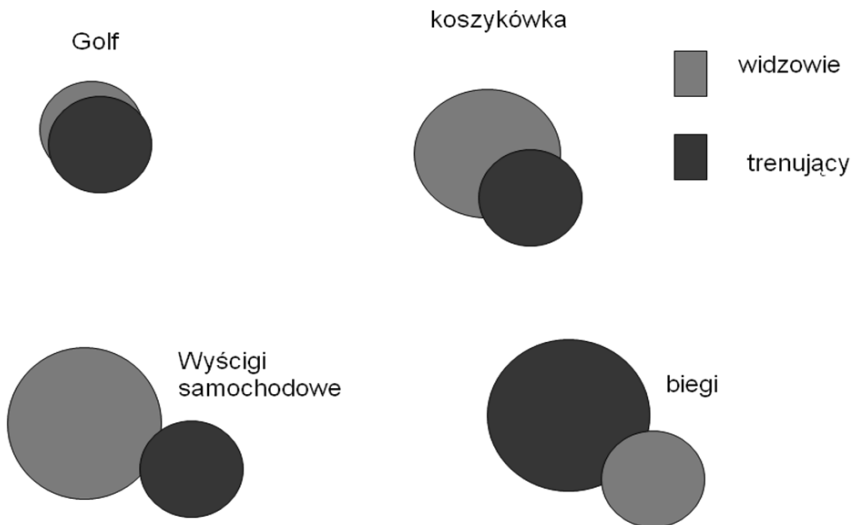
Oczywiście na decyzję o podjęciu uprawiania danej dyscypliny może mieć wpływ wiązka przedstawionych powyżej potrzeb.

Również pewnym spektrum potrzeb kierują się widzowie imprez sportowych. Możemy do nich zaliczyć:

- oderwanie się od codziennych zajęć, rozładowanie stresu – zabawa, sposób wyładowania agresji – reakcja na stres,
- dowartościowanie się (tzw. świecenie odbitym światłem – gdy wygrywa moja drużyna, to i ja wygrywam),
- przynależności do grupy ludzi o pewnych zainteresowaniach i akceptacji,
- poznanie nowych osób,
- budowa więzi rodzinnych,
- wrażenie estetyczne,
- zdobywanie nowej wiedzy, w tym do podejmowania decyzji ekonomicznych (uczestnicy zakładów sportowych).

2. Funkcja motywacyjna sportu

Można również wyodrębnić szereg pozytywnych efektów jakie sport wywołuje we wspólnocie, a więc zarówno w organizacji, jaką jest zakład pracy, jak i w całym społeczeństwie. Efekty te można podzielić na bodźce dotyczące podnoszenia rozwoju jednostek (ludzi), jak i rozwoju rynków. Większość tych efektów wywołuje raczej czynne uprawianie sportu, choć część z nich również kibicowanie. Poza tym można przypuszczać, że kibicowanie danej dyscyplinie sportu podnosi wzrost zainteresowania jej uprawianiem. Oczywiście istnieją naturalne bariery w uprawianiu danej dyscypliny. Dzięki transmisjom telewizyjnym możemy oglądać na całym świecie puchar świata w narciarstwie alpejskim, ale trudno jest uprawiać tę dyscyplinę w Afryce. Również trudno wymagać od szerokiej rzeszy miłośników skoków narciarskich, aby uprawiali tak techniczną i niebezpieczną dyscyplinę sportu. Można tu się odwołać do cech nowych produktów, które ułatwiają jego akceptację, przedstawionych przez E.M. Rogersa. Należą do nich łatwość obsługi i zrozumiałość zalet, jak również niewielkie ryzyko. Przeprowadzone w USA badania empiryczne rzeczywiście pokazują, że kibice amerykańskiej formuły wyścigów samochodowych NASCAR nie uprawiają tej dyscypliny, a prawie wszyscy grający w golfa są również jego kibicami. Dziwne wydaje się zatem, że uprawiający na co dzień jogging bardzo rzadko chodzą na mitingi lekkoatletyczne lub oglądają zawody biegaczy w telewizji. Związki pomiędzy trenującymi a widzami przedstawia poniższa ilustracja.

Rys. 1. Związki pomiędzy trenującymi a widzami

Źródło: Na podstawie M.D Shrank, *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, 2002.

Wymienione poniżej wartości, jakie sport wnosi do wspólnoty społecznej, pomagają stawać się dobrym obywatelem i dobrym pracownikiem. Dlatego wszystkie rozwinięte państwa inwestują w rozwój infrastruktury rekreacyjno-sportowej, która podnosi jakość życia społeczeństwa zarówno pod względem fizyczno-zdrowotnym, jak i psychicznym. Również duże korporacje, a coraz częściej i mniejsze przedsiębiorstwa, inwestują w rozwój fizyczny swoich pracowników. Do efektów jakie ta inwestycja przynosi możemy zaliczyć:

1. Solidarność wspólnoty – sport wzmacnia pozytywny wizerunek społeczeństwa, wzmacnia pozytywne obywatelstwo, wzmacnia szacunek dla prawa i współobywateli – buduje kapitał społeczny.
2. Dostarczanie pozytywnych emocji i rozrywki.
3. Dążenie do doskonałości – sport motywuje do ciężkiej pracy i osiągania sukcesów, ułatwia podejmowanie ryzyka.
4. Podnoszenie własnej jakości – sport kształtuje pozytywne cechy charakteru, w tym pomaga odnaleźć się w konkurencyjnym otoczeniu.
5. Równość społeczna – sport niweluje podziały rasowe i klasowe w społeczeństwie.
6. Świadomość zdrowotna.
7. Tworzenie nowych szans dla biznesu i wzmacnianie gospodarki (kreując funkcję rozwojową)².

² *Ibidem*.

3. Funkcja rozwojowa sportu

Szeroko rozumiany przemysł sportowy jest jednym z przemysłów, który w znacznym stopniu wpływa na sektory powiązane, tworząc tzw. efekty zewnętrzne. Sam rynek produktów i usług sportowych obejmuje szeroki wachlarz przedsiębiorstw zarówno konkurencyjnych wobec siebie, jak i komplementarnych. Można rozpatrzeć tu prosty przykład klubu piłkarskiego. Po pierwsze, aby klub piłkarski przyciągał widzów na swoje mecze potrzebuje konkurentów. W sporcie, który ma być widowiskiem nie ma miejsca na monopol. Konkurencja jest jego nieodłącznym atrybutem. Klub piłkarski zakupuje stale od producentów stroje i akcesoria (sprzęt) potrzebne do treningów i samego widowiska. Mecz przyciąga uwagę mediów, zarówno tych z sektora sportowego, jak i innych nadawców i wydawców. Aby mecz można było rozegrać, firmy z sektora budowlanego musiały wybudować stadion i wyposażyć go w potrzebną infrastrukturę. Widowiska sportowe skupiają wokół siebie również całą gamę firm pośredniczących, które zajmują się prawami do transmisji, sprzedają miejsc reklamowych, transferami zawodników itp. Wreszcie stadion jest miejscem handlu zarówno memorabiliami, jak i artykułami gastronomicznymi. Ekonomiczną wartość mają także zakłady totalizatora sportowego polegające na typowaniu rezultatu spotkania.

Podsumowując omawianie rynku produktów sportowych, można przedstawić jedną z prób jego systematyki zaproponowaną przez B.J. Mullin, S. Hardy i W. Sutton³. Ich zdaniem wygląda ona następująco:

Dostawcy „pakietów” – *eventów* sportowych dla widzów:

- profesjonalne drużyny sportowe (*team sports franchises*),
- profesjonalni sportowcy indywidualni,
- areny sportowe, stadiony, hale sportowe,
- tory wyścigowe.

Dostawcy zaplecza sportowego, wyposażenia oraz przygotowania fizycznego sportowców:

- szkolne hale sportowe,
- prywatne kluby sportowe (golfowe, żeglarskie itp.),
- komercyjne obiekty sportowe (korty tenisowe, boiska, kluby squash),
- sportowe obiekty rekreacyjne należące do przedsiębiorstw i wojska,
- obiekty publiczne (boiska osiedlowe) oraz organizacji *non profit* (YMCA, kościelne),
- przedsiębiorstwa produkujące sprzęt sportowy,
- dostawcy zaplecza sportowego i jednocześnie *eventów* sportowych,
- sportowe organizacje młodzieżowe (organizujące zawody międzyszkolne),
- organizacje studenckie (Akademickie Związki Sportowe),
- dostawcy zarządzający wsparciem, kontrolą i reklamą na rzecz innych organizacji sportowych,

³ B.J. Mullin, S. Hardy, W.A. Sutton, *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Illinois 1993.

- agencje regulujące, ligi sportowe,
- media,
- grupy doradcze.

Można również zauważyć, że sport, zarówno ten amatorski uprawiany przez szerokie rzesze, jak i wyczynowy, przyczynia się do rozwoju regionów, często kiedyś zaniedbanych i ubogich. Jako przykład mogą służyć niegdyś małe i nieznanne miejscowości górskie we Włoszech, jak: Cortina d'Ampezzo lub Madonna di Campiglio. W pierwszej miejscowości odbyły się zimowe igrzyska olimpijskie w 1956 r., w drugiej rozgrywane są zawody alpejskiego pucharu świata. Obie miejscowości z niewielkich osad przeistoczyły się w kurorty z bogatą infrastrukturą zarówno sportową, jak i turystyczną. Co roku odwiedza je ilość turystów przekraczająca wielokrotnie liczbę mieszkańców. Ich mieszkańcy dodatkowo czerpią korzyści z relatywnie podwyższonych cen, które są przywilejem „markowych” kurortów. W Polsce, oczywiście zachowując odpowiednią skalę, widzimy jak rozwinęły się takie podhalańskie miejscowości jak Białka i Bukowina Tatrzańska.

Organizatorzy wielkich imprez sportowych, jak igrzyska olimpijskie lub mistrzostwa świata, potem przez wiele lat trują się ze splątami zaciągniętych na ten cel kredytów. Jednak korzyści związane z rozwojem infrastrukturalnym tych regionów lub nawet całego kraju z nawiązką rekompensują te przejściowe trudności.

4. Funkcja promocyjna sportu

Sport stał się również medium promocyjnym dla produktów i usług niezwiązanych z nim bezpośrednio. Należy tu przypomnieć, że pierwsze definicje marketingu sportu, które powstały pod koniec lat 70. XX w. dotyczyły właśnie marketingu przez sport. Marketing przez sport wykorzystuje ogromną popularność imprez sportowych i sportowców biorących w nim udział.

Tegoroczny finał rozgrywek futbolu amerykańskiego – *Super Bowl* obejrzało w telewizji 111 mln osób. Jest to nowy rekord oglądalności wydarzenia sportowego w Stanach Zjednoczonych. Po odliczeniu dzieci prawie co drugi Amerykanin oglądał to widowisko. Sport jest zatem doskonałym medium do promocji produktów masowych. Również towary targetowane do wąskich grup klientów doskonale promują się przez sport. Zegarki Rolex reklamują się podczas turniejów golfowych a nowe technologie przez innowacyjne konkurencje sportowe. Pod koniec XX w., kiedy telefony komórkowe były innowacją, fińska Nokia wykorzystwała rozwijający się w tym czasie nowy sport snowboard do promocji swoich komórek. Firma oparła się na teoriach Rogersa i Bassa, według których innowatorzy i wcześni naśladowcy, którzy zaakceptowali już jedne innowacje chętnie przyjmą również następne. Ponadto grupa wczesnych naśladowców jest wpływową grupą tzw. *trend seterów*, mających niebagatelny wpływ na grupy klientów, które później akceptują innowację. Wcześni naśladowcy są grupą doskonale nawiązującą

kontakty z otoczeniem, a wykorzystanie ich jako medium marketingu szeptanego przynosi lepsze efekty niż promocja w tradycyjny sposób.

Rozpatrzmy tu dla przykładu nowy produkt sportowy jakim jest ochraniacz na kręgosłup dla narciarzy zjazdowych. Na początku używali go sportowcy wyczynowi (innowatorzy). Z racji hermetyczności tej grupy nie byli oni dobrym medium do informowania potencjalnych klientów (narciarzy amatorów) o tym wynalazku. Zupełnie inną rolę przy dyfuzji tego produktu pełnili widoczni na stoku instruktorzy, stanowiący grupę wczesnych naśladowców. Moment w którym zakładali ochraniacz, przed rozpoczęciem zajęć, był doskonały do zwrócenia uwagi wszystkich kursantów. Umiejętność tłumaczenia i demonstrowania sztuki jazdy na nartach przełożyła się również na zarekomendowanie w interesujący sposób omawianego ochraniacza.

5. Funkcja wzorca prowadzenia biznesu

Przytoczone w artykule przykłady pozytywnego wpływu sportu na motywację personelu, jego spektakularność i użyteczność w promocji, uczenie przez sport radzenia sobie z ryzykiem i działaniem w warunkach konkurencji skłania do postawienia tezy, że sport jest w wielu miejscach wzorcem dla zarządzania biznesem i dla rozwoju ekonomii. Poparcie takiej tezy można znaleźć w publikacji *Ekonomia doświadczeń* B.J. Pine II i J.H. Gilmore⁴, której głównym wątkiem jest wskazanie podstawowych źródeł szukania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorców od początku istnienia człowieka. Nowe sposoby konkurencji pokazuje poniższa tabela.

Tab. 1. Nowy konkurencyjny krajobraz konkurencyjny

	<i>Commodities</i> – materiał jest ofertą	Produkty – produkt jest ofertą	Usługi – operacja (proces) jest ofertą	Doświadczenia – wydarzenie jest ofertą	Transformacja – jednostka (klient) jest ofertą
Powstanie – praca tworząca wartość z czegoś nowego	Nowe substancje zostały odkryte	Nowe pomysły są rozwijane	Nowe procedury zostały opracowane	Nowe scenariusze zostały przedstawione	Nowe cele zostały wyznaczone
Wykonanie – praca tworząca wartość z czegoś co zrobiliśmy	wydobywanie	wytwarzanie	dostarczanie	wystawianie	prowadzenie

⁴ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

Korekta – praca generująca wartość z modernizacji	Zła lokalizacja rozpoczyna nowe poszukiwania	Problem rozpoczyna eliminację błędów	Reakcja powoduje odpowiedź	Zapominanie powoduje podtrzymywanie pamięci	Pogorszenie się stanu (nawrót) silniejsze postanowienia
Użytek (efekt) – praca generująca wartość z czegoś użytego	Handel łączy rynki	Transakcje łączą firmę z użytkownikami	Interakcja łączy firmę z klientem	Spotkanie łączy firmę z gościem	Upór (wytrwałość) łączy firmę z aspirantem
Poziom inteligencji	Szum – działanie po omacku	Dane	Informacje	Wiedza	Mądrość – bez mądrości aspiracje wydają się ludziom niemożliwe do osiągnięcia

Źródło: B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999

Podobnie jak J. Schumpeter lub A. Toffler, Pine i Gilmore uważają, że nasza cywilizacja rozwijała się falowo. Przewagę na rykach zdobywali innowacyjni przedsiębiorcy, czerpiąc korzyści z utargów nadzwyczajnych. Ich przedsiębiorczość tworzyła także ożywienie w gospodarce. Potem pojawiała się cała rzesza naśladowców kopiujących działania innowatorów. W gospodarce nastawał zastój, aż do momentu, gdy pojawiały się na rynku następne innowacje. Pierwsi przedsiębiorcy na Ziemi swoją siłę budowali na wydobywaniu lub uprawie produktów pochodzenia naturalnego, które ze swojej natury są nierozróżnialne (ang. *commodities*). Po pierwszej rewolucji przemysłowej nastąpiła era produktów, którym przedsiębiorcy do dziś starają się nadać unikalne cechy celem ich wyróżnienia. Jak słusznie zauważają autorzy, każda taka próba kończy się tym, że oferta wszystkich graczy rynkowych upodabnia się do siebie, tak jak oferta sprzedawców marchewki. Wzrost sektora usług stał się kolejną szansą dla wyróżnienia swojej oferty przez firmy. Jednak i te ulegają z czasem procesowi upodabniania się – stają się towarami *commodities*. Następne dwa etapy rozwoju stanowią oryginalne tezy Pine i Gilmore. Przedsiębiorcy ery postindustrialnej coraz częściej aby wyróżnić swoje produkty i usługi muszą sięgać do organizacji spektakli. Mogą one mieć charakter wspomagający, jak np. marketing wydarzeń (ang. *event marketing*) lub stanowić integralną część usługi np. niecodzienny wystrój, sklepu, przyjęcie weselne na biegunie, eleganckie party na pustyni. Coraz częściej spektakl realizowany według niedokończonego scenariusza staje się ofertą samą w sobie. Są to np. reality show organizowane przez stacje telewizyjne, szkoły przetrwania i parki rozrywki. Według niedokończonego scenariusza i interakcji z publicznością działają także teatry awangardowe a nawet cyrki. Nowe kategorie usług należących do szerokiego wachlarza usług rozrywkowych upodabniają się coraz bardziej do widowiska sportowego, w którym luźny scenariusz i nieznane zakoń-

czenie są od zawsze wyznacznikami jego atrakcyjności. Zdaniem cytowanych autorów ekonomię doświadczeń możemy podzielić na cztery kategorie w zależności od aktywnego lub pasywnego udziału widza i poziomu jego zaangażowania. Na przykład udział studenta w wykładzie polega przeważnie jedynie na absorpcji wiedzy natomiast jego zaangażowanie w wykonywany na ćwiczeniach eksperyment może wzbudzić u niego takie zainteresowanie, że nazwiemy to – „zatopieniem się”. Cztery aspekty ekonomii doświadczeń na przykładzie omawianych w artykule wydarzeń sportowych przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 2. Cztery aspekty ekonomii doświadczeń



Źródło: Na podstawie B.J Pine II i J.H Gilmore, *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

Nietrudno jest znaleźć analogiczne przykłady usług, które w ostatnim czasie są motorem rozwoju gospodarczego i operują w tych samych obszarach. W ostatnich latach obserwujemy znaczny wzrost usług edukacyjnych (od szkoleń do studiów MBA). Ucieczka – to zarówno park rozrywki Disneyland, jak i całe spektrum biznesu internetowego, po gry do portalu społecznościowego Facebook. Wrażenie estetyczne to często kwintesencja rozwijającego się w ostatnim czasie marketingu miejsca. Wreszcie rozrywka, czyli tak zwany show biznes, jest od lat źródłem niebagatelnych przychodów.

Ostatni sposób budowania przewagi konkurencyjnej według Pine i Gilmore to transformacja. Ten sposób prowadzenia biznesu wydaje się być jeszcze nieosiągalnym wzorcem, lecz w sporcie funkcjonuje on od zawsze. Klient, tak jak sportowiec w klubie, jest ofertą przedsiębiorstwa. Firma prowadzi klienta, tak jak trener zawodnika. Zdaniem cytowanych autorów transformacja wymaga bezwzględnej szczerości i zaangażowania pomiędzy przedsiębiorstwem a klien-

tem. W sporcie jest oczywistym, że aby zawodnik osiągnął sukces musi mieć talent i motywację, która przekłada się na zaangażowanie. Zaangażowany, nieutalentowany sportowiec jest jak listonosz, który na rowerze przejeżdża wiele kilometrów, a z pewnością nie należy on do tuzów kolarstwa. Podobnie sukcesu nie osiągnie nawet najbardziej utalentowany sportowiec bez motywacji do uprawiania swojej dyscypliny. Usługi takie jak wspomniana wcześniej edukacja lub medycyna, również wymagają podobnych relacji. Nie każdy młody człowiek ma predyspozycje aby ukończyć wymarzony kierunek studiów, tak jak nie każdy klient szkoły nauki jazdy jest predysponowany do prowadzenia samochodu. Również często z góry wiadomo, że operacja medyczna nie przyniesie oczekiwanych efektów. Dotyczy to zarówno dramatycznych przypadków nieleczalnych chorób, jak i efektów zwykłych zabiegów tzw. medycyny upiększającej. Szczerość pomiędzy firmą a klientem jest tu jak najbardziej pożądana. Nie trzeba dodawać, że celu nie osiągnie się bez zaangażowania obu stron, a pogarszający się stan staje się bodźcem do kolejnych postanowień. Cena w tego rodzaju usługach powinna być ustalana z góry, za osiągnięcie wyznaczonych celów, a nie za ilość poświęconego na to czasu. W sporcie porażka jest także motywacją do jeszcze intensywniejszego treningu. Wielkie pieniądze i sławę sportowiec otrzymuje również za końcowy rezultat, ukazujący się na tablicy świetlnej, a nie za liczbę godzin spędzonych na treningu, lub niewykorzystanych szans na zdobycie goli.

6. Podsumowanie

Podsumowując, sport jako widowisko wykazuje szereg analogii do przedstawionej koncepcji ekonomii doświadczeń. Relacja trener – zawodnik przypomina relację klient – firma opisaną w ekonomii transformacji. Ponadto szereg sytuacji ekstremalnych, takich jak: częste podejmowanie ryzyka, praca przy skrajnym wyczerpaniu organizmu i ciągłe konkurowanie z własnymi słabościami, jak i przeciwnikami, kształtują zarówno dobrego obywatela, jak i pracownika. Na budowę kapitału społecznego, który jest istotnym czynnikiem rozwojowym w ekonomii instytucjonalnej ma duży wpływ ustanowiona właśnie przez sport rywalizacja w duchu *fair-play*. Jest wysoce prawdopodobne, że sportowiec, który kosztem własnego rezultatu pomaga kontuzjowanemu rywalowi, będzie także skłonny do zachowań kooperacyjnych w społeczeństwie. Może to dotyczyć zarówno pomocy słabszym, jak i poświęcenia chwili czasu na usunięcie leżącego w poprzek drogi drzewa. Taki prosty gest może spowodować, że wielu ludzi dojedzie na czas do pracy, towary dotrą bez przeszkód do sklepów, a karetki pogotowia do chorych; gospodarka uniknie niepotrzebnych kosztów.

Biznes sportowy generuje również wiele nowych miejsc pracy i infrastrukturę potrzebną do funkcjonowania nowoczesnego państwa. Sport dzięki swojej widowiskowości stał się potężnym medium komunikacji. Zyski z reklam i praw

do transmisji telewizyjnych często wielokrotnie przekraczają dochody ze sprzedaży biletów, tak więc widzowie mogliby wchodzić na trybuny za darmo. Co więcej istnieje ścisła korelacja pomiędzy ilością widzów na trybunach a wartością kontraktów reklamowych. Wynika z tego, że wolny wstęp na mecz może zwiększyć jego medialną atrakcyjność. Podobnym torem podąża wiele innych biznesów na przykład Internet lub telekomunikacja. Usługi w tym zakresie są, lub według analiz mogłyby być, świadczone darmowo. Zadawalający zysk są w stanie zapewnić reklamy. Powstaje jednak dylemat, który trapi zarówno sprzedawców, jak i marketerów: czy oferowany na rynku produkt może nie posiadać wyrażonej w pieniądzu wartości. Wreszcie, sport podnosi poziom zdrowia obywateli. Tak było w starożytnej Grecji i jest we współczesnym świecie.

Przedstawione przykłady pokazują, że we współczesnym społeczeństwie istnieje kilka poziomów, na których niezbędni są menedżerowie zarządzający szeroko rozumianą działalnością sportową. Dotyczy to zarówno instytucji państwowych, samorządów lokalnych, legislatorów, regulatorów oraz klubów i innych podmiotów zajmujących się organizacją szkolenia i zawodów sportowych. Mogą one przyjmować status stowarzyszenia, fundacji, działalności gospodarczej, aż do spółek prawa handlowego. Jest oczywistym, że wiedzą o sporcie muszą wykazywać się pracownicy firm wytwarzających sprzęt i infrastrukturę sportową. Sport jako element motywujący, kształcący i integrujący personel powinni wykorzystywać pracownicy działu zasobów ludzkich i marketingu również w firmach nie związanych z rynkiem sportu. Marketerzy wykorzystują także sport jako element promocji. Menedżerowie wszystkich działów i szczebli w firmach powinni również rozumieć, że sport staje się często modelem funkcjonowania biznesu, co opisuje przedstawiona ekonomia doświadczeń i transformacji.

W artykule nie poruszono negatywnych czynników, jakie generuje sport, co nie znaczy, że nie zostały zauważone. Niestety w sporcie mamy coraz częściej do czynienia z korupcją, dopingiem, niezdrową rywalizacją, wysiłkiem zagrażającym zdrowiu i skandalicznym zachowaniem kibiców. Wszystkie te negatywne zachowania znajdują także odzwierciedlenie w biznesie. Nieuczciwe praktyki giełdowe, przemęczeni pracownicy i związkowcy demolujący centra wielkich miast to tylko niektóre z nasuwających się analogii. Patologie w biznesie i sporcie doczekały się szeregu analiz i opracowań i z pewnością wymagają następnych. Jednak bezdyskusyjną wydaje się być teza, że zarówno biznes, jak i sport pozytywnie wpływają na rozwój naszej cywilizacji, a pewnego marginesu zła, jakie generują, nigdy nie uda się zlikwidować.

Literatura:

1. Gilmore J.H., Pine B.J., *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
2. Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A., *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Illinois 1993.
3. Shrank M.D., *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, Prentice Hall 2002.
4. Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.
5. Wroczyński R., *Powszechnie dzieje wychowania fizycznego i sportu*, Wydawnictwo BK, Wrocław 2003.

Abstract

From times where great ancient cultures in Egypt, Greece and China were formed, sport has played important social roles there. In spite of obvious military functions, sport united societies and expressed their emotions. Sport has always been a spectacle which attractiveness is based on a risk taken by participants and an unexpected finale. Moreover sport has a positive impact on people's health, teaches systematic working and risk taking and shows risk borders. All these features are being used by state – the biggest social organization – corporations and even smaller businesses. The risk, uncertainty as well as striving for excellence by systematical work increasingly resemble the firms to sport clubs, and managers to the players. Furthermore, the dynamic growth of services makes business close to a spectacle in which client wants to receive both a functional product and intangible experience. Reaching increasingly higher level medical and educational services require from client a player persistence, and from personnel a sincerity and engagement similar to sport coach attitude. Sport also develops other economy sectors like: constructing, telecommunication and apparel business and is an efficient promotion media. All these functions: motivation function, developing function, promotional function and pattern function should be visible and useful for managers.

Key words: *economy of services, sport market, marketing through sport, external effects of sport businesses, fulfilling customer needs, sport consumers, social capital, economy of experiences, economy of transformation.*