

**Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania**

Mgr Magdalena Kubów

**Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości
w branży sportowej na przykładzie działalności
organizatorów sportu**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor

Prof. dr hab. Beata Glinka

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

Promotor pomocniczy

Dr Agnieszka Postuła

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy i inspiracje do badań	2
2. Problem badawczy i główne założenia pracy	4
3. Cele pracy i pytania badawcze	6
4. Charakterystyka metod badawczych i strategia prowadzenia badań	6
5. Struktura rozprawy	8
6. Wyniki badań - uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu	10
6.1. Identyfikacja i realizacja szans – pasjonaci tworzą biznes w sporcie.....	12
6.2. Zarządzanie organizacją – profesjonaliści tworzą wartość w biznesie	13
6.3. Rozwój organizacji – pasjonaci tworzą profesje.....	15
6.3. Profesjonalizacja, tworzenie ról i kształtowanie tożsamości.....	16
6.5. Role społeczne profesjonalisty w organizacji w obszarze sportu	20
7. Podsumowanie	23
8. Bibliografia.....	24

1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy i inspiracje do badań

Temat rozprawy doktorskiej dotyczy uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu. Praca przybliży do zrozumienia fenomenu ostatnich lat, jakim jest rozwój przedsiębiorczości w dynamicznie rozwijającej się i zyskującej coraz bardziej na znaczeniu branży sportowej, na tle rosnącej popularności sportu w społeczeństwie.

Moje zainteresowanie przedsiębiorczością w obszarze sportu związane jest z obserwacją tego, co dzieje się w otoczeniu. Rosnącą liczbę podmiotów gospodarczych, funkcjonujących w obszarze szeroko rozumianego sportu traktuję jako przejaw rozwoju przedsiębiorczości w sporcie i wyrażam zainteresowanie identyfikacją czynników, którymi ten rozwój jest uwarunkowany. Temat dotyczy praktyki organizowania, a zjawiska zaobserwowane w praktyce warto analizować w świetle teorii, celem zrozumienia mechanizmów i uwarunkowań ich występowania.

W pracach z zakresu nauk o zarządzaniu problematyka przedsiębiorczości zajmuje znaczące miejsce. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że szczególnie cenne są badania przedsiębiorczości prowadzone w obrębie danej branży, ponieważ dają możliwość uwydatnienia specyfiki działalności gospodarczej w konkretnym obszarze (Gelderen, Masurel 2012). Przedsiębiorczość w sporcie opisywana jest wspólnie przez badaczy jako wyodrębniający się, niezwykle fascynujący obszar badań (Ratten, Ferreira (red.) 2016). Prowadzone w obrębie przedsiębiorczości w sporcie badania wymagają szerokiego spojrzenia, ponieważ sport sam w sobie jest zjawiskiem o charakterze wielowymiarowym i dziedziną życia na pograniczu różnych pól działalności człowieka. W szerokim ujęciu, należy zauważyć, że sport stanowi wartość cywilizacyjną, kulturową oraz społeczną (Strategia rozwoju sportu w Polsce 2007). Jest to na tyle znaczący obszar życia, że obecnie niemożliwym jest już rozumienie społeczeństwa i kultury bez uwzględnienia sportu (Jarvie 2006). Warto podkreślić, że kultura fizyczna to jeden z przejawów szeroko rozumianej kultury społeczeństwa. Obok społeczno - kulturowego wymiaru sportu wyróżnić można także wymiar ekonomiczny.

„Sektor sportowy jest ważną częścią polskiej gospodarki, nie tylko ze względu na jego wpływ na zdrowie oraz dobrostan społeczeństwa w wymiarach fizycznym, psychicznym i społecznym. Sport wraz ze związaną z nim produkcją dóbr i usług przyczynia się do dobrobytu społeczeństwa także przez kreowanie miejsc pracy oraz stymulację popytu.” (Rachunek satelitarny sportu dla Polski 2010).

W wymiarze ekonomicznym, sport staje się coraz bardziej popularnym obszarem działań biznesowych (Rundh, Gottfriedsson 2015; Ratten, Ferreira (red.) (2016).

„Współczesny rynek sportowy jest atrakcyjny i rosnący. Charakteryzują go rosnący potencjał finansowy, emocje i lojalność klientów oraz uwikłanie przestrzeni ekonomicznej i socjo-kulturowej. Może zatem sprzyjać poszukiwaniu szans rynkowych” (Bednarczyk, Nessel 2016:27).

Rosnąca świadomość społeczeństwa o powiązaniach między aktywnym stylem życia i zdrowiem oraz rosnąca liczba okazji do uczestnictwa w sporcie mają duże znaczenie dla gwałtownego rozwoju biznesu sportowego i ogromnej różnorodności ofert, jaką można w tym biznesie zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat (Slack, Parent 2006; Corte 2013). Rozwój ten postępuje w świetle zjawiska upowszechniania sportu w społeczeństwie.

„Upowszechnianie się sportu przejawia się w tym, że coraz więcej osób może podejmować aktywność sportowo – rekreacyjną w czasie wolnym. Tym samym coraz większa liczba ludzi staje się konsumentem sportowych widowisk i usług.” (Lenartowicz 2012:52)

Z przeanalizowanych raportów dotyczących aktywności fizycznej wyłaniają się dane, które potwierdzają stale i dość pręźnie rosnącą aktywność fizyczną naszego społeczeństwa. W opracowaniach tych podkreśla się, że wyraźna dynamika wzrostu zainteresowania aktywnością fizyczną w społeczeństwie może być oceniana w kategoriach społecznego trendu.

„Polska w tym względzie dąży w kierunku wzorców zachodnich, a na zachodzące zmiany warto patrzeć w perspektywie szerszego trendu” (TNS 2015:2).

Rynek sportowy rozwija się w niezwykle szybkim tempie na tle różnorodnych uwarunkowań (Hums, Barr, Gullion 1999, Corte 2013; Ratten, Ferreira (red.) 2016), a postępujący rozwój tego rynku opisywany jest w literaturze w kategoriach fenomenu (Pitts, Stotlar 1996/2002). Badacze przedsiębiorczości podkreślają, że jest to fenomen o zasięgu globalnym, a na łamach *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, rynek sportowy opisywano jest jako jeden z najbardziej rozwojowych rynków na świecie (Ratten 2012).

W polskiej literaturze przedmiotu poruszanej w rozprawie problematyce poświęca się stosunkowo niewiele miejsca, za to jest ona w ostatnich latach chętnie podejmowana na łamach wiodących światowych periodyków i opracowań naukowych, poświęconych zagadnieniom przedsiębiorczości (por. Goldsby, Kuratko, Bishop, 2005; Ratten, 2011; Ratten, 2012; McNamee, Fleming, 2007; Roy, Goss, 2007; Sheth, Babiak, 2010, Corte 2013; Ratten, Ferreira (red.) 2016). Analizując czynniki rozwoju przedsiębiorczości w sporcie wpisuję się więc w aktualne światowe trendy badawcze, choć w mojej pracy wychodzę poza dotychczas ustalone przez badaczy na tym gruncie, ramy analiz i skupiam uwagę przede wszystkim na niematerialnych uwarunkowaniach rozwoju biznesu sportowego. Brak wnikliwej analizy dotyczącej specyfiki obszaru sportu jako płaszczyzny działań przedsiębiorczych traktuję jako przestrzeń, którą warto zagospodarować. Przedsiębiorczość w obszarze sportu to złożony i wielowymiarowy temat badań, który należy analizować z uwzględnieniem różnych perspektyw. U podstaw takiego podejścia tkwi moje głębokie przekonanie, że różnorodność perspektyw jest w naukach o zarządzaniu ogromną wartością.

Ponadto, warto zwrócić uwagę na to, że szukanie jedynie obiektywnych przesłanek działania organizacji, tak dla teoretyków organizacji jak i dla samych praktyków przestało być wystarczające (Nierenberg 2014). Teoretycy coraz chętniej podejmują więc refleksję nad istotą wartości we współczesnych organizacjach, przedsiębiorcy zaś poszukują tożsamości pomiędzy celami ekonomicznymi a celami społecznymi. Moja rozprawa doktorska dotyczy szczególnej grupy przedsiębiorców, **organizatorów sportu**, którzy w ramach tworzenia i rozwoju swoich organizacji, stają przed podobnymi dylematami.

Podsumowując, dokonuję wyboru tematu rozprawy łącząc przejawy zainteresowania sportem, który jest znaczącym obszarem mojej aktywności na różnych płaszczyznach z dokonanymi obserwacjami aktualnych zjawisk rynkowych i zjawisk w kontekście rozwoju dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu.

2. Problem badawczy i główne założenia pracy

Problem badawczy dotyczy uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu. Praca stanowi próbę opisu tego, w jaki sposób przedsiębiorcy tworzą i reagują na szanse pojawiające się w otoczeniu, jak działają w obszarze sportu i jak zagospodarowują tę przestrzeń. Za szczególnie interesujące uznaję to, jak przedsiębiorcy interpretują otoczenie i jak kształtują kontekst swoich działań. W moich rozważaniach przyjmuję założenie o społecznym tworzeniu rzeczywistości w odniesieniu do procesu organizowania (Czarniawska 2010), a proces przedsiębiorczy opisuję przede wszystkim z perspektywy głównych aktorów - **organizatorów sportu**. Zakładam, że badani przedsiębiorcy działają i interpretują rzeczywistość wewnątrz pewnego społeczno - kulturowego kontekstu będącego ich własnym dziełem (Hatch 2002). Przedsiębiorczość w sporcie traktuję jako złożone zjawisko, uwarunkowane wieloma czynnikami, zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. **Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości** stanowią przewodnie pojęcie w mojej rozprawie. Ponadto, wśród istotnych pojęć omawianych w pracy wyróżnić należy także: profesje, kulturę profesjonalną i role społeczne.

W badaniach wykorzystuję metody jakościowe, dzięki którym mam możliwość pogłębienia ogólnego rozumienia zjawiska przedsiębiorczości z uwydatnieniem specyfiki działalności w konkretnym obszarze. Wielu autorów, w tym także reprezentantów polskiego środowiska naukowego, dostrzega ogromną potrzebę kontekstualnego badania przedsiębiorczości (Bratnicki 2008, Zahra, Wright, Abdelgawad 2014; Glinka 2015). Postulat o kontekstowości badań jest jednym z podstawowych założeń wybranych przeze mnie metod etnograficznych.

Złożoność czynników mających znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości skłania mnie do prowadzenia analiz z uwzględnieniem różnych perspektyw teoretycznych. Czynniki te identyfikuję w świetle opisu **procesu kształtowania tożsamości profesjonalnej organizatorów sportu**¹. Uznając, że profesje to grupy zawodowe, które same definiują swoje obszary działania, dokonuję analizy procesu profesjonalizacji organizatorów sportu celem identyfikacji aktorów i uwarunkowań mających znaczenie w tym procesie. W pracy uwzględniam także aspekt społecznego konstruowania tożsamości profesjonalnej organizatorów sportu, który biorę pod uwagę podczas krytycznej analizy kulturowej. Analizę kultury przeprowadzam badając przekaz mediów w postaci materiałów prasowych. Przyjmuję założenie, że teksty prasowe są „odzwierciedleniem rzeczywistości” (Charmaz 2009:53), w której funkcjonują organizatorzy sportu, a jednocześnie uznaję je za istotne i mające udział w jej tworzeniu. Wyrażam tym samym przekonanie, że dyskurs medialny konstruuje społeczny wizerunek (Batko, Kostera 2015) zarówno przedsiębiorców z obszaru sportu jak również całej branży sportowej. Analiza przekazu mediów ma tym samym umożliwić identyfikację promowanych w mediach modeli ról przedsiębiorców (Glinka 2008) z obszaru sportu, rozpoznanie symboli eksponowanych w odniesieniu do obszaru ich działalności oraz identyfikację wartości oraz stereotypów dotyczących sportu, rozpowszechnionych w społeczeństwie.

Mając na uwadze, że profesje analizuje się z poziomu całych grup zawodowych oraz ich relacji z resztą społeczeństwa, chcąc uwzględnić perspektywę jednostki, w pracy korzystam także z teorii ról, opisując **role społeczne organizatorów sportu**, ze szczególnym uwzględnieniem **wymiaru profesjonalnego roli**.

3. Cele pracy i pytania badawcze

Głównym celem rozprawy jest zaprezentowanie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu. Uwzględniam uwarunkowania wewnętrzne, a moim celem jest opisanie kim są organizatorzy sportu - interesuje mnie jakie kompetencje posiadają oraz jak definiują i kształtują swoje role społeczne. Analizując proces profesjonalizacji organizatorów sportu chcę zidentyfikować jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości w sporcie ma szerszy kontekst, w tym kontekst społeczny i kulturowy. Definiując cele pracy koncentruję się także na rozpoznaniu możliwości kształtowania specyficznej kultury przedsiębiorstw w obszarze sportu, a przede wszystkim - kultury profesjonalnej organizatorów sportu.

¹ W trakcie badań terenowych zauważyłam, że istnieją przesłanki skłaniające do tego, aby działalność organizatorów sportu przeanalizować w świetle teorii profesji.

Wobec powyższego, **cele poznawcze rozprawy** są następujące:

- scharakteryzowanie uwarunkowań rozwoju działalności przedsiębiorstw w obszarze sportu, z uwzględnieniem szerokiego kontekstu działania organizatorów sportu;
- rozpoznanie specyfiki działalności prowadzonej przez organizatorów sportu;
- scharakteryzowanie kompetencji i ról społecznych organizatorów sportu;
- scharakteryzowanie procesu profesjonalizacji organizatorów sportu ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań mających w tym procesie kluczowe znaczenie.

Cel praktyczny:

- zaprezentowanie charakterystyki obszaru sportu jako potencjalnego pola do działań dla osób zainteresowanych rozpoczęciem działalności gospodarczej.

Aby zrealizować postawione cele, sformułowałam następujące **pytania badawcze**:

- czym zajmuje się organizator sportu i na czym polega specyfika prowadzenia działalności gospodarczej w obszarze sportu?
- jakie są główne źródła pomysłu na biznes i jakie czynniki wpływają na zdolność do identyfikacji szans przez organizatorów sportu?
- czym charakteryzuje się organizator sportu i jakie ma kompetencje?
- jak organizatorzy sportu definiują swoje role społeczne?
- w jaki sposób organizatorzy sportu zarządzają swoimi przedsiębiorstwami?
- jak organizatorzy sportu definiują sukces?
- jakie perspektywy rozwoju branży w której działają, dostrzegają organizatorzy sportu?
- jakie czynniki wpływają na profesjonalizację środowiska organizatorów sportu?
- jakie uwarunkowania zewnętrzne mają kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw organizatorów sportu?

Prowadzone badania stają się jednak podstawą formułowania następujących hipotez roboczych:

- pasja, zainteresowania oraz doświadczenia sportowe są głównymi źródłami pomysłu na biznes dla organizatorów sportu;
- wśród zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorczości kluczowe znaczenie dla organizatorów sportu mają uwarunkowania kulturowe;
- organizatorzy sportu są w trakcie kształtowania swojej tożsamości profesjonalnej.

4. Charakterystyka metod badawczych i strategia prowadzenia badań

Wybór poszczególnych metod badawczych uwarunkowany jest celem prowadzonych badań, którym jest eksploracja i opis czynników rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu.

W mojej pracy wykorzystuję **jakościowe metody badań**. Mając na celu dogłębne rozpoznanie problemu badawczego, badania prowadziłam wieloetapowo, co jest zgodne z założeniami metodologii badań jakościowych. Z uwagi na to, że wybrany obszar badawczy jest mało poznany, zdecydowałam się na przeprowadzenie **wywiadów antropologicznych**, które w etnografii uznawane są za podstawową metodę gromadzenia danych. Charakterystyka takich wywiadów opiera się na tym, że są niestandardyzowane i otwarte. W ramach pierwszego etapu badań przeprowadziłam dwadzieścia jeden wywiadów z przedsiębiorcami działającymi w obszarze sportu. Wywiady miały charakter nieustrukturalizowany. Niezwykle ważne okazało się moje nastawienie jako badacza na *ciągłą problematyzację* (Czarniawska 2004). Dzięki inspirującym dla mnie spotkaniom z przedsiębiorcami odkryłam, że to *teren ma nas uczyć* (Kostera 2003), a kierunek wywiadu ma nadawać rozmówca. Podczas prowadzenia wywiadów możliwe było dokonanie licznych obserwacji i sporządzanie notatek. Obserwacje umożliwiły mi poznanie organizacji od wewnątrz i dały dostęp do wiedzy na temat zwyczajów i reguł panujących w badanych przedsiębiorstwach. W drugiej części procesu badawczego wykorzystałam kolejną metodę badawczą zaczerpniętą z etnografii, a mianowicie **analizę tekstów**. Przeprowadziłam analizę stron internetowych organizacji badanych przedsiębiorców. Korzystałam tym samym z tekstów jako z uzupełniających źródeł danych do materiału pochodzącego z terenu. Analiza tekstu służyła doprecyzowaniu odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Po przeprowadzeniu badań terenowych i analizie tekstu postanowiłam uzyskać spojrzenie wykraczające poza to, co zostało zaprezentowane przez członków badanej społeczności. Na kolejnym etapie badań przeprowadziłam więc **krytyczną analizę kultury** w odniesieniu do materiałów pochodzących ze środków masowego przekazu. Badanie prasy objęło cztery tytuły: dziennik „Gazeta Wyborcza”, tygodnik „Newsweek”, miesięcznik „Twój Styl” oraz periodyk o tematyce biznesowej „Forbes”. Badanie obejmowało numery, które ukazywały się w okresie pokrywającym się z najbardziej zintensyfikowanymi badaniami terenowymi. Wyboru poszczególnych tytułów dokonałam po przeanalizowaniu raportu o stanie czytelnictwa prasy w Polsce w tym okresie (Raport PBC)². Ta część badań pozwoliła na zidentyfikowanie przekazywanych w mediach obrazów branży sportowej oraz przejawów uwarunkowań, które mają znaczenie dla jej rozwoju. Celem tego etapu była także identyfikacja promowanych w mediach modeli ról (Glinka 2008) i stereotypów w społeczeństwie dotyczących sportu i przełożenie tego na działalność organizatorów

² Wybrane do analizy tytuły dziennika, tygodnika i miesięcznika były w czołówce czytelnictwa prasy ogólnopolskiej w przypadku poszczególnych rodzajów periodyków

sportu. Na etapie opracowania i analizy zgromadzonego materiału empirycznego, wszystkie wywiady poddałam transkrypcji, którą wykonałam samodzielnie. Pozwoliło to na uzyskanie 361 stron materiału badawczego³. Analiza zebranego materiału empirycznego została przeprowadzona za pomocą narzędzi kodowania i kategoryzowania danych inspirowanych teorią ugruntowaną (Glaser, Strauss 1967/2009). Zastosowanie teorii ugruntowanej umożliwiło mi rozwinięcie teoretycznych aspektów moich badań etnograficznych i dało podstawę do stworzenia modelowego ujęcia badanych zjawisk (Kostera 2003). Zebrany materiał empiryczny był kodowany, a moim celem było odnalezienie powtarzających się wątków. Zastosowałam kodowanie jakościowe, dzięki czemu kody wyłaniały się z terenu badań (Charmaz 2009). W wyniku kodowania powstały wiodące wątki badawcze, dalej rozwinięte w kategorie, na podstawie których mogłam dokonywać porównań różnych fragmentów zgromadzonego materiału. W ten sposób wyłonione kategorie utworzyły oś przewodnią, na podstawie której zaprezentowano w rozprawie wyniki badań w rozdziale empirycznym. Celem uczynienia materiału badawczego wielostronnym zastosowałam triangulację. Stosując triangulację danych, korzystałam z materiału empirycznego zebranego w trakcie badań terenowych, ponadto dokonując analizy przekazu mediów i analizując dokumentację badanych przedsiębiorstw. Stosując triangulację teoretyczną (Konecki 2000 za Denzin 1978/1992) wykorzystywałam różne perspektywy teoretyczne służące interpretacji zgromadzonych danych empirycznych.

5. Struktura rozprawy

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Rozpaczynam od wstępu, w którym dokonuję wprowadzenia w problematykę rozprawy, przedstawiam główne założenia i określam problem badawczy. Dalej prezentuję przesłanki skłaniające mnie do podjęcia wybranego tematu oraz uzasadniam jego wybór, wskazując na inspiracje do badań. Przedstawiam kluczowe elementy rozprawy: cele, pytania badawcze i hipotezy robocze oraz opisuję strukturę pracy.

W **rozdziale pierwszym** przedstawiam główne założenia ontologiczne i epistemologiczne leżące u podstaw mojej rozprawy doktorskiej. Dokonuję prezentacji metod badawczych wraz z uzasadnieniem ich wyboru, uwzględniając ograniczenia płynące z ich zastosowania. Opisuję także sposoby triangulacji, teren badań i zarysowuję strategię prowadzenia badań. **Rozdział drugi** poświęcony jest prezentacji różnych perspektyw teoretycznych mojej pracy.

³ Liczba stron znormalizowanego maszynopisu, przy założeniu, że strona maszynopisu obejmuje 1800 znaków ze spacjami.

Podjmując temat uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sporcie, definiuję w pierwszej kolejności podstawowe pojęcie czyli *przedsiębiorczość*; dalej zaś przybliżam problematykę tworzenia, funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw. Wyróżniając uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw dokonuję krótkiego opisu czynników wewnętrznych, związanych z osobą przedsiębiorcy oraz wprowadzam w tematykę otoczenia i uwarunkowań zewnętrznych. W pracy przedsiębiorczość analizuję w świetle teorii związanej z konstruowaniem tożsamości profesjonalnej i w ramach interpretacji wyników moich badań korzystam z teorii profesji i teorii ról, dlatego w rozdziale tym przybliżam zagadnienia z tym związane. W **rozdziale trzecim** dokonuję prezentacji rynku sportowego jako szeroko rozumianego pola działań organizatorów sportu. W części tej prezentuję definicyjne oraz modelowe ujęcia rynku sportowego, ze szczególnym wskazaniem miejsca, jakie zajmują na tym rynku organizatorzy sportu. Rynek sportu przedstawiam w tym rozdziale jako obszar działań badanych przedsiębiorców. O rozwoju rynku sportowego piszę w kontekście zjawiska uczestnictwa w sporcie, które przedstawiam jako przejaw aktywności kulturowej społeczeństwa. Przybliżam tę problematykę na tle zagadnień związanych z kulturą masową i w świetle współczesnej koncepcji w naukach o zarządzaniu, dotyczącej funkcjonowania organizacji na rynku doznań (Gilmore, Pine 1999). **Rozdział czwarty**, stanowiący najbardziej obszerną część pracy, to rozdział empiryczny. W rozdziale tym przedstawiam wyniki moich badań – prezentuję opis i interpretację kategorii, które wyłoniły się z terenu badawczego. Kategorie te utworzyły oś przewodnią rozdziału. Główną część rozdziału stanowi materiał empiryczny zgromadzony w trakcie badań terenowych. Jego uzupełnieniem są wyniki analizy materiałów prasowych oraz wyniki analizy zawartości stron internetowych przedsiębiorstw z terenu badań. Wyniki badań dotyczących przedsiębiorczości w sporcie na przykładzie działalności organizatorów sportu przedstawiam w tym rozdziale rozpoczynając od prezentacji drogi moich rozmówców, jaką przeszli *od sportu do biznesu*. W dalszej części charakteryzuję obszernie ich działalność. Dalej przedstawiam organizatorów sportu, opisując ich przez pryzmat kompetencji i procesów uczenia się, a przede wszystkim prezentując ich działalność w świetle procesu profesjonalizacji. W rozdziale tym opisuję także sposoby zarządzania organizacjami w obszarze sportu oraz prezentuję możliwości i perspektywy rozwoju przedsiębiorstw w sporcie. Szeroko opisuję także kontekst działań organizatorów sportu, z uwzględnieniem wyników badań terenowych i wyników krytycznej analizy kultury. W **rozdziale piątym** dokonuję analizy wyników badań w świetle teorii.

Interpretacja zgromadzonego podczas badań materiału empirycznego wyłącznie w świetle ogólnej teorii przedsiębiorczości tworzyłaby swoiste ograniczenia poznawcze, gdyż nie umożliwiłaby dokonania pełnej charakterystyki organizatorów sportu, opisu ich działalności i rozpoznania czynników warunkujących rozwój ich przedsiębiorstw. W rozdziale tym uwarunkowania przedsiębiorczości analizuję więc szeroko na tle zjawiska kształtowania tożsamości profesjonalnej. Role przedsiębiorcy w organizacji omawiam w świetle *teorii ról społecznych*, a celem zrozumienia jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw organizatorów sportu ma otoczenie, *teorię ról* wiązę w pracy z *teorią profesji i profesjonalizacji*. **Rozdział szósty** poświęcam na prezentację wniosków i podsumowanie pracy. Rozprawę zamyka zakończenie, w którym wskazuję możliwe kierunki badań na przyszłość. Do pracy dołączam bibliografię pozycji literaturowych oraz bibliografię materiałów prasowych wykorzystanych podczas badań.

6. Wyniki badań - uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu

Czynniki opisane w rozprawie w świetle analizy procesu profesjonalizacji i analizy ról społecznych wskazują na pewien **układ warunków, w których organizatorzy sportu tworzą i rozwijają swoje przedsiębiorstwa**. Przeprowadzone przeze mnie badania skłaniają do sformułowania wniosku, że na działania organizatorów sportu w sposób szczególny przekłada się kultura. Kulturowy kontekst jest kluczem dla zrozumienia zjawiska rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu. Główny wniosek płynący z moich badań dotyczy tego, że **kultura**, rozumiana jako zbiór wartości, symboli i wzorów zachowań (Glinka 2008) **przekłada się w sposób znaczący na podejmowanie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej** przez organizatorów sportu, jak również **na sposoby zarządzania ich organizacjami**, w tym przede wszystkim na skłonność do dostrzegania perspektyw na dalszą działalność i **rozwój przedsiębiorstw**. **Fenomen rozwoju przedsiębiorstw organizatorów sportu, jak pokazują wyniki moich badań, wytłumaczyć można więc przede wszystkim uwarunkowaniami kulturowymi**. Znaczenie uwarunkowań o charakterze kulturowym na rozwój przedsiębiorczości w obszarze sportu przejawia się przede wszystkim w tym, że coraz większy odsetek Polaków, dysponując swobodą sposobu konsumpcji czasu wolnego, wybiera właśnie sport i rekreację. Jak wskazywałam w rozdziale teoretycznym, dowodzą tego badania, z których płynie przekaz, że poziom uczestnictwa Polaków w sporcie i rekreacji rośnie. Badacze, prowadzący analizy na gruncie socjologii wskazują przy tym, że można oczekiwać, iż wraz z poprawą warunków życia w naszym kraju, uczestnictwo społeczeństwa w sporcie będzie się zwiększać (Lenartowicz 2012).

Przedstawiam **model uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości i profesjonalizacji w obszarze sportu**, który traktuję jako zwieńczenie przeprowadzonych badań i wykonanych w trakcie przygotowania rozprawy analiz.

Rysunek 1 Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i profesjonalizacji w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu



Źródło: opracowanie własne.

6.1. Identyfikacja i realizacja szans – pasjonaci tworzą biznes w sporcie

Z moich badań wynika, że organizatorzy sportu funkcjonują na sprzyjających *fundamentach kulturowych* (Glinka 2008), co pomaga w budowaniu kapitału, a w szczególny sposób uwidacznia się na etapie **identyfikacji i realizacji szans biznesowych**. W teorii przedsiębiorczości dostrzega się, że *szanse na biznes pojawiają się przede wszystkim w wyniku zmian środowiskowych, czyli zmian zachodzących w otoczeniu* (Mitchell, Busenitz, Bird, Marie Gaglio, McMullen, Morse, Smith 2007) a przedsiębiorczość organizatorów sportu jest tego szczególnym przykładem. Znaczenie kontekstu kulturowo – społecznego dla możliwości powstania firm organizatorów sportu jest kluczowe. Zmiany w obrębie kontekstu kulturowego, związane przede wszystkim z docenieniem roli sportu w utrzymaniu zdrowia dla współczesnego człowieka, stają się głównym czynnikiem zewnętrznym mającym znaczenie dla rozkwitu przedsiębiorczości w obszarze sportu na przestrzeni ostatnich lat. Jak wynika z moich badań, kultura wpływa na akceptację ze strony otoczenia dla rozpoczęcia działalności w obszarze sportu. Decyzja o spróbowaniu swoich sił w biznesie jest w przypadku moich rozmówców podejmowana przy wsparciu i z pomocą najbliższych osób. Firmy organizatorów sportu są w znaczącej części **przedsiębiorstwami rodzinnymi**. W przypadku organizatorów sportu znaczenie rodziny przejawia się w sposób szczególny w kontekście socjalizacji sportowej. **Pasja do sportu staje się podstawowym źródłem pomysłów na biznes**, a prowadzenie firmy sposobem na kontynuowanie sportowych zainteresowań. Pasja to idea firm organizatorów sportu. Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w obszarze sportu powiązane są na tym etapie silnie z **czynnikami globalizacyjnymi**. Doświadczenia zdobyte podczas pobytu za granicą stają się dla organizatorów sportu istotnym źródłem pomysłów na biznes. Wzorce czerpane z innych kultur są charakterystyczne w szczególności dla przedsiębiorców zaangażowanych w działalność w sferze fitness. W biznesie w branży sportowej można zaobserwować transfer sprawdzonych rozwiązań z innych krajów, przenikanie mody na sport z kultur zachodnich do Polski (przejawem czego jest na przykład duża popularność w naszym kraju w ostatnich latach specyficznych odmian zajęć i programów treningowych jak *zumba* lub *crossfit*). Na etapie identyfikacji szans znaczącą rolę odgrywają także **media**. Szczególnie istotny dla przedsiębiorstw w obszarze sportu jest wpływ mediów na społeczne postrzeganie sportu.

W przypadku organizatorów sportu *media kreują trend⁴ i modę* na dany rodzaj aktywności sportowej – czyli w kontekście czynników kulturowych – przekazują wzory kultury, prezentują modele ról oraz popularyzują wartości cenne dla społeczeństwa.

6.2. Zarządzanie organizacją - profesjonaliści tworzą wartość w biznesie

Przeprowadzone badania pozwalają na odkrycie przekonań i stereotypów, kształtujących podejście do zarządzania przedsiębiorstwem i jego rozwoju, charakterystycznych dla organizatorów sportu. Z badań wynika, że wskazane aspekty działań są w sposób znaczący uwarunkowane kulturowo.

W opiniach organizatorów sportu rynek się rozwija, bo klienci korzystają coraz chętniej z usług sportowych na tle rosnącej popularności *mody na sport* w społeczeństwie. Klienci - odgrywający centralną rolę w projektowaniu modelu biznesowego organizatorów sportu, dysponujący zasobami, w tym środkami finansowymi oraz przekazami ustnymi – coraz chętniej korzystają z oferty przedsiębiorców, wpływając w ujęciu ogólnym na wzrost konsumpcji usług sportowych. W kontekście zarządzania relacjami z klientem w przypadku przedsiębiorstw badanych organizatorów sportu następuje redefinicja roli jaką odgrywa klient – konsument usług sportowych. **Klient jest zaangażowany w proces tworzenia wartości przez organizatora sportu**, a jego opinie, sugestie i pomysły znajdują odzwierciedlenie w ofercie. Jak pokazują wyniki moich badań, organizatorzy sportu zarządzają swoimi przedsięwzięciami często w sposób intuicyjny, a stosowane przez nich sposoby zarządzania i strukturę organizacyjną ich przedsiębiorstw można uznać za mocno uproszczone. Mimo tak intuicyjnego podejścia do problematyki zarządzania organizacją, firmy organizatorów sportu rozwijają się i osiągają sukces, a zarządzanie organizacją w obszarze sportu – mniej lub bardziej intuicyjne - wymaga, zdaniem organizatorów sportu, wielu **kompetencji**. Kompetencje przedsiębiorcze organizatorów sportu pomagają im identyfikować szanse w otoczeniu. Przedsiębiorcy są aktywni w poszukiwaniu szans, a ich nastawienie na pojawiające się okazje przejawia się w optymistycznym podejściu do rozwoju organizacji. Organizatorzy sportu wykazują się szczególną otwartością w sferze kontaktów z klientami. Wsłuchują się w sugestie, opinie i podpowiedzi płynące ze strony klientów - i wykazując się elastycznością w działaniu - modyfikują na bieżąco modele biznesowe, dostosowując je do aktualnych i nieustannie zmieniających się, potrzeb klientów⁵.

⁴ Sformułowanie zaczerpnięte z terenu badań.

⁵ Stanowi to przejaw działań, charakterystyczny dla zarządzania organizacją na rynku doznań (Kostera 2010).

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie *jakie kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości organizatorów sportu są istotne dla sposobów zarządzania organizacją*, uwagę należy skierować także na **czynniki globalizacyjne**, oddziałujące na sposób prowadzenia działalności przez badanych przedsiębiorców. W procesie zarządzania organizacjami w obszarze sportu można mówić o zjawisku **importu kulturowego**, z którym niewątpliwie mamy do czynienia w działalności organizatorów sportu. Doświadczenia zdobyte podczas pobytu za granicą dają przedsiębiorcom często wyobrażenie o tym, jak powinien wyglądać biznes sportowy. Badani organizatorzy sportu obudowują biznes swoistą **ideologią**⁶, co z punktu widzenia sposobów zarządzania organizacją można uznać za kolejną specyficzną cechę przedsiębiorstw w obszarze sportu. Ideologia organizatorów sportu, stanowi najcenniejszy zasób ich przedsiębiorstw. **Ideologia ta opiera się na uwydatnianiu misyjnego charakteru działalności gospodarczej prowadzonej w obszarze sportu.** W procesie konstruowania tej ideologii przedsiębiorcy świadomie odwołują się do wartości kulturowych cennych dla społeczności, w której funkcjonują, w tym przede wszystkim do zdrowia, o które zadbać można przez uprawianie sportu. Praca postrzegana jest przez organizatorów sportu jako wartość sama w sobie, a nie jedynie jako źródło dochodów. Identyfikując sposoby zarządzania charakterystyczne dla organizatorów sportu można zauważyć, że w swojej ideologii odnoszą się oni często także do innych wartości zakorzenionych silnie w kulturze, na przykład do kapitału społecznego. Podkreślając wyjątkowość świadczonych usług, odwołują się wprost do niematerialnych wartości uznawanych w społeczeństwie za cenne. Sformułowania charakterystyczne dla terenu badań, odnoszące się do tego, że organizatorzy sportu *sprzedają zdrowie, witalność, uśmiech i dobre samopoczucie*, skłaniają do wykorzystania jako ramy dyskursu rozwijającej się w ostatnich latach **koncepcji rynku doznań** (Gilmore, Pine 1999). Odwołanie do tej koncepcji przybliży do zrozumienia uwarunkowań rozwoju branży sportowej, dla której czynniki kulturowe i powiązane z nimi czynniki społeczne, mają szczególne znaczenie. Z badań wynika, że organizatorzy sportu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem **proponują wartości budują w oparciu o przeżycia i doświadczenia swoich klientów**. Wydaje się, że zaprezentowany przez Baumaną (1995) już przeszło dwadzieścia lat temu punkt widzenia na postrzeganie przedmiotów jako przeżyć, w szczególny sposób oddaje istotę funkcjonowania rynku organizatorów sportu i przybliży do zrozumienia uwarunkowań jego rozwoju.

⁶ Ten aspekt działań wyłania się z wyników badań w trakcie analizy procesu profesjonalizacji.

Na gruncie nauk o zarządzaniu, pisząc o tym nowym, kształtującym się rynku doznań, autorzy podkreślają, że specyfika jego funkcjonowania opiera się na założeniu, że wartości symboliczne mogą górować nad wartościami materialnymi (Oleksyn 2013).

Rynek organizatorów sportu można analizować jako szczególny rodzaj rynku doznań (por. Lundberg 2007), na którym najbardziej istotne z punktów widzenia zarządzania są korzyści, jakie klienci uzyskują z poświęcenia czasu na konsumpcję (por. Hjorth, Kostera 2007, Kostera 2012).

Kończąc rozważania skupione wokół problematyki zarządzania organizacjami w obszarze sportu, warto nadmienić, że istnieją przesłanki, które prowadzą mnie do stwierdzenia, że w przypadku organizatorów sportu, pasja jest nie tylko podstawowym źródłem pomysłu na biznes – ale jest także zasobem o charakterze strategicznym, który stanowi o sukcesie przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarze sportu. Przeprowadzone wśród organizatorów sportu badania, pozwalają na sformułowanie wniosku, że to właśnie **pasja** jest fundamentalnym i nieodłącznym elementem *wygrywających strategii* (Obłój 2010) przedsiębiorstw w obszarze sportu. Istota takich rynkowych, wygrywających strategii dotyczy przekonania, że z pasji i marzeń można zbudować sukces firmy (Obłój 2010).

6.3. Rozwój organizacji w obszarze sportu – pasjonaci tworzą profesje

Na podstawie wyników moich badań można stwierdzić, że cechą wyróżniającą działalność organizatorów sportu jest ograniczona orientacja na rozwój rozumiany jako zwiększanie skali działań przedsiębiorstw. W świetle procesów zarządzania przedsiębiorstwem, taka chęć zachowania pełnej kontroli nad działalnością firmy oraz obawa przed obniżeniem jakości świadczonych usług, przekładają się u organizatorów sportu na celowe ograniczanie skali działań. Warto w tym miejscu zauważyć, że może to stanowić swoiste ograniczenie rozwoju badanych organizacji, które w większości są mikroprzedsiębiorstwami i nic nie wskazuje na to, by dążyły w kierunku rozwoju w większej skali. Prezentowane podejście do rozwoju biznesu wynika w przypadku organizatorów sportu z przekonań dotyczących istoty funkcjonowania dużych przedsiębiorstw. Stojąc na stanowisku, że **misja promowania sportu jest naturalnym i nieodłącznym elementem działania firmy sportowej**, organizatorzy sportu ograniczają plany rozwoju tylko do określonego poziomu - poziomu gwarantującego im zachowanie pełnej kontroli. Sprawne zarządzanie organizatorzy sportu utożsamiają właśnie z możliwością zachowania pełnej kontroli, co można określać swoistym paradoksem, z punktu widzenia nauk o zarządzaniu.

Zauważam jednak, że przyczyn stosowania opisanych powyżej praktyk zarządzania, charakterystycznych dla większości moich rozmówców, można doszukiwać się w **kulturze**. Otóż, w ujęciu organizatorów sportu, tylko taki sposób daje możliwość działania zgodnie z wyznawanymi wartościami w poczuciu pełnienia misji. W działalności w obszarze sportu trzeba więc, zdaniem organizatorów sportu, skupiać się na tym, żeby oferować usługi nastawiając się na ich jakość i zgodność ze swoimi fundamentalnymi założeniami, a nie na liczbę klientów. Ograniczanie skali działalności, będące przejawem dbałości o jakość świadczonych usług, nie musi przekładać się na rezygnację z biznesowych okazji. Obszar działania organizatorów sportu jest postrzegany przez nich jako bardzo rozwojowy. Proaktywność przedsiębiorców wyraża się w postrzeganiu otoczenia przede wszystkim w kategoriach możliwości. Rozwój organizacji utożsamiany jest z dywersyfikacją usług, wprowadzaniem innowacji oraz współpracą z nowymi partnerami. Wśród kluczowych partnerów szczególne miejsce zajmują jednostki samorządu terytorialnego, z którymi organizatorzy sportu często współpracują w toku realizacji zadań publicznych w obszarze sportu i rekreacji. Skuteczne zarządzanie organizacją w obszarze sportu organizatorzy sportu utożsamiają z **umiejętnością łączenia pasji i biznesu**, w szczególnym przypadku ich działań - celów związanych z dzieleniem się pasją do sportu z celami biznesowymi. Tylko przedsiębiorca, który tak postrzega istotę funkcjonowania organizacji w obszarze sportu jest, zdaniem organizatorów sportu, **profesjonalistą**.

6.4. Profesjonalizacja, tworzenie ról i kształtowanie tożsamości

Teoria profesji stanowi istotny punkt odniesienia w mojej pracy, a w szerokim ujęciu teorię tę traktuję jako tło analizy dotyczącej **uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości**. Jako punkt odniesienia traktowałam w pracy model Burrage'a, Jarauscha i Siegrista (1990). W ramach prowadzonej analizy, wyodrębniłam aktorów, którzy mają znaczenie dla przebiegu procesu profesjonalizacji organizatorów sportu, a dzięki zastosowaniu wybranego narzędzia, miałam możliwość zidentyfikowania tego, jaką rolę badani przeze mnie przedsiębiorcy przypisują danym aktorom. To zbliżyło mnie do zrozumienia **czynników warunkujących rozwój przedsiębiorstw w obszarze sportu**, bo aktorzy opisywani przez moich rozmówców mają szczególne znaczenie dla powstania i rozwoju ich przedsięwzięć w obszarze sportu. Z wykorzystaniem wybranego modelu można było scharakteryzować działania czterech głównych grup aktorów: *profesjonalistów praktyków (organizatorów sportu)*, *profesjonalistów akademików*, *klientów* i *państwa*.

Warto uwydatnić, że z moich badań wynika, iż w przypadku organizatorów sportu można mówić o swoistej tożsamości zbiorowej. Zgromadzony materiał empiryczny umożliwił mi podjęcie próby opisu przejawów tej zbiorowej tożsamości. Łącząc problematykę profesjonalizacji z zagadnieniem kultury profesjonalnej i odwołując się do założenia, że kultura obejmuje wszystko to, co ludzie myślą i robią jako członkowie danej społeczności (Bierstedt 1963), zauważyłam, że przejawy działalności badanych przedsiębiorców można przeanalizować pod kątem możliwości kształtowania **kultury profesjonalnej**.

Inspirując się sposobem rozumienia kultury profesjonalnej prezentowanym współcześnie przez autorów takich jak: Giuletta (2011), Jordan (2002), Jemielniak (2005) czy Evetts (2006,2011,2013), na podstawie wyników badań wyróżniłam i pokrótce opisałam **cechy charakteryzujące kulturę profesjonalną organizatorów sportu**. (tab 1.)

Tabela 1 Cechy kultury profesjonalnej organizatorów sportu

Cechy kultury profesjonalnej	Przejawy kultury profesjonalnej organizatorów sportu
<p>Dla danej profesji wyszczególnić można wspólne wzorce kulturowe, takie jak: ideały, cele, wartości i zachowania</p>	<p>Organizatorzy sportu manifestują wspólnie wyznawane wartości - szczególnie stosunek do sportu, dostrzegając i podkreślając znaczenie walorów związanych z jego uprawianiem Sport to pasja, którą można rozwijać w ramach prowadzenia biznesu; ruch w jakiegokolwiek formie przynosi ludziom same korzyści.</p> <p>Wyznawane wartości i przekonania leżą u podstaw celów działalności – klienci organizatorów sportu otrzymują wartość dodaną w postaci zdrowia.</p> <p>Organizatorzy sportu eksponują nadrzędną rolę misji dzielenia się sportem przy określaniu celu działalności.</p> <p>Badani rytualizują działania, opisując swoje usługi w kategoriach doznań.</p> <p>Organizatorzy sportu emocjonalizują swoją pracę – zajęcia i treningi sportowe opisują odwołując się do doświadczeń i emocji klientów.</p> <p>W zakresie zarządzania swoimi organizacjami organizatorzy sportu podkreślają, że chcą aby ich firma miała swoją tożsamość i nie chcą jej zatracić poprzez nadmierny rozwój na dużą skalę. Ograniczają więc celowo skalę swoich działań, bo to pozwala im zachować pełną kontrolę i być profesjonalistą.</p>
<p>W ramach kultury profesjonalnej wyróżnić można wspólne, podzielane przez daną profesję symbole – czyli to, jak dana grupa rozumie w ten sam sposób symbolikę zdarzeń</p>	<p>Organizatorzy sportu w sposób symboliczny opisują usługi, które świadczą.</p> <p>Przedstawiciele tej grupy podobnie definiują swoją działalność – zajęcia i treningi opisując w odniesieniu do wartości, które utożsamiają z tym, co sprzedają klientom. Wartościami takimi są: zdrowie, witalność, szczęście i poczucie spełnienia płynące z uprawiania sportu.</p> <p>W wypowiedziach pojawia się charakterystyczne odwołanie do sfery doświadczeń.</p> <p>W kategoriach symbolicznych podchodzi się do celu wykonywanej działalności Poczucie misji, utożsamiane w czasie rozmów z potrzebą uświadamiania społeczeństwu jak ważną rolę odgrywa sport jest nieodłącznym elementem działań.</p> <p>Przejawem zatracenia tożsamości jest duża skala działań, która uniemożliwia świadczenie usług w sposób odpowiedni, pożądany – czyli profesjonalnie.</p>

<p>Przedstawiciele profesji zaspokajają poprzez swoją pracę szczególne potrzeby emocjonalne</p>	<p>Organizatorzy sportu mają potrzebę pomagania, popularyzowania sportu, upowszechniania idei sportu dostępnego dla wszystkich i bez ograniczeń. Przedsiębiorcy poprzez swój biznes mają okazję realizować swoje sportowe pasje i zainteresowania.</p>
<p>Przedstawiciele profesji dążą do przypisywania stereotypów w oczach innych dotyczących przedmiotu ich działalności i nadają szczególną tożsamość w oczach własnych</p>	<p>Organizatorzy sportu dążą do tego by tworzyć szczególny obraz swojej profesji w oczach społeczeństwa - określają się jako ci, którzy pomagają ludziom uzyskać zdrowie, odzyskać kondycję i sprawność fizyczną, cieszyć się dobrym samopoczuciem.</p> <p>Chcą być określani jako propagatorzy zdrowego stylu życia, popularyzatorzy poszczególnych dyscyplin sportowych, które znają od podszewki.</p> <p>Chcą być traktowani nie jako przedsiębiorcy robiący biznes i zarabiający na klientach, ale jako pasjonaci, którzy poprzez swoją działalność zachęcają do ruchu, mobilizują do działania i zachęcają do aktywności.</p>
<p>Cechą kultury profesjonalnej jest dostosowanie się do ciągle zmieniającego się otoczenia</p>	<p>W odwołaniu do rosnącej roli sportu w społeczeństwie konstruowana jest ideologia organizatorów sportu, stanowiąca jednocześnie ich najcenniejszy zasób. Rozwój ich przedsiębiorstw jest związany ze zmianą wzorców konsumpcji.</p> <p>Spółeczeństwo konsumpcyjne opiera się na zaangażowaniu jednostek konstruujących swoją tożsamość wokół towarów i usług, z czego świadomie i celowo korzystają organizatorzy sportu.</p> <p>Uwydatniając misyjny charakter prowadzonej działalności, organizatorzy sportu odwołują się wartości kulturowych cennych dla społeczności, w której działają.</p> <p>Poprzez treści promujące uczestnictwo w kulturze fizycznej, media przyczyniają się do wzrostu poziomu uczestnictwa w sporcie. Organizatorzy sportu korzystają z pozytywnego wpływu przekazu medialnego na życie społeczne. Badani eksponują wpływ mediów na społeczne postrzeganie sportu w społeczeństwie.</p> <p>Podejmowane działania organizatorzy sportu dostosowują do zauważonych zmian związanych z technologicznym postępem. Dostrzegają, że wraz z rozwojem technologii zmienia się sposób nawiązywania relacji w społeczeństwie. Coraz częściej relacje te opierają się na interaktywnych formach kontaktu, co nie do końca odpowiada uczestnikom zajęć sportowych, przede wszystkim seniorom. Sport jest dla przedsiębiorców sposobem na wypełnianie misji społecznej w postaci budowania relacji międzyludzkich w lokalnych grupach osób ćwiczących.</p>
<p>Budowa tożsamości profesjonalnej dotyczy procesu uczenia się</p>	<p>Znajomość metodyki nauczania w ramach prowadzenia zajęć czy treningów sportowych oraz bieżąca aktualizacja wiedzy w tym zakresie to dla organizatorów sportu czynnik, który ma szczególne znaczenie dla jakości oferowanej przez nich usługi, a co za tym idzie, wiąże się z dbałością o satysfakcję klienta. Dla przedsiębiorców nabycie odpowiednich uprawnień instruktorskich lub trenerskich, stanowi przejaw profesjonalizmu.</p> <p>Znacząca część przedsiębiorców zwraca uwagę, że środowisko organizatorów sportu jest związane ze sportem przez studia w Akademii Wychowania Fizycznego.</p> <p>Organizatorzy sportu podkreślają znaczenie doświadczenia w sporcie a jednocześnie zwracają uwagę na to, że najwięcej można nauczyć się w trakcie gromadzenia doświadczeń w toku prowadzenia biznesu.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (por. Jordan (2002), Jemielniak (2005), Evetts (2006,2011,2013), Giulietti (2011), (Reduta (2015)).

Z zaprezentowanych w pracy analiz płynie wniosek, że **środowisko organizatorów sportu, których działania związane są z tworzeniem i rozwojem przedsiębiorstw w obszarze sportu, jest na drodze do profesjonalizacji.**

Na podstawie moich badań można stwierdzić, że organizatorzy sportu stosują w toku swojej działalności liczne strategie profesjonalizacji, które prezentuję w kolejnej tabeli.

Tabela 2 Działalność organizatorów sportu – na drodze do profesjonalizacji

Założenia koncepcji profesjonalizacji	Manifestacja założeń w działalności organizatorów sportu
Profesje są postrzegane jako jednorodne jednostki społeczne	Organizatorzy sportu są dość jednorodną pod względem wyznawanych wartości grupą, pomimo ogromnej różnorodności podejmowanych działań, których wspólną cechą jest uczestnictwo ich klientów w sporcie. Organizatorzy sportu to grupa zajmująca wspólne stanowisko w kwestii wyznawanych wartości, w szczególności związanych ze sportem i potrzebą upowszechniania go w społeczeństwie.
Cechą profesji jest posiadanie autorytetu w oczach klienta	Działalność organizatorów sportu jest pozytywnie odbierana przez klientów; przedsiębiorcy cieszą się autorytetem w oczach usługobiorców.
Cechą profesji jest specyficzna kultura	Kultura organizatorów sportu opiera się przede wszystkim na wspólnie wyznawanych wartościach, szczególnie tych związanych ze sportem i jego rolą w życiu człowieka. Wyznawane wartości i przekonania leżą u podstaw celów przyświecających działalności.
Istnieje kodeks etyczny określający zasady i normy działania profesji	Istnieje niepisany kodeks etyczny, który jest nieustannie definiowany przez samych organizatorów sportu w toku zdobywania doświadczeń, przez co tworzą oni <i>złote zasady</i> , standardy postępowania obowiązujące w branży.
Monopolizacja usług – jako jedna ze strategii stosowana w procesie profesjonalizacji	Organizatorzy sportu twierdzą, że mają w niektórych obszarach wyłączność na usługi w zakresie popularyzacji sportu masowego w wymiarze komercyjnym.
Rytualizacja działalności - budowanie tajemniczego wizerunku danej grupy jako środowiska ekspertów	Rytualizacja wynika z charakteru działalności. Przedsiębiorcy określają się jako eksperci, mający świadomość wpływu aktywności fizycznej na zdrowie. Poprzez swoją działalność oferują klientom wyjątkowe doznanie i zapraszają do <i>kolorowego</i> świata. Rytualizują silnie swoje działania - zajęcia sportowe opisując jako nadzwyczajne doznanie i niezwykle doświadczenie dla klientów.
Uwydatnianie misyjnego charakteru działalności	Działalność organizatorów sportu to misja sama w sobie. Podkreśla się silnie nadrzędność misji dzielenia się sportem jako celu działalności. Grupa ta postrzega się jako wybrana i powołana do czegoś ważnego, co wyraża się w odpowiedzialności wobec całego społeczeństwa. Sport traktowany jest jako ogromna wartość, którą należy się dzielić – co staje się misją w działalności organizatorów sportu. W założeniach działania jest <i>pokazywanie ludziom jak fajny jest sport</i> . Poprzez sport przedsiębiorcy <i>chcą pomóc ludziom lepiej żyć</i> .
Tajemniczość czynności profesjonalnych	Organizatorzy sportu uważają się za ekspertów, którzy posiadli tajemną wiedzę na temat tego, jak być aktywnym i sprawnym, a przez to szczupłym, wysportowanym i zdrowym.
Opieranie się na emocjonalizacji swojej pracy	Dla organizatorów sportu, którzy chcą sprzedawać wrażenia i emocje, sport to wyjątkowe doznanie. Ich celem jest wyzwianie pozytywnych emocji u swoich klientów - zadowolenia, euforii, ekscytacji i poczucia szczęścia.
Bazowanie na standardach etycznych maksymalizujących dobro społeczne, jednocześnie minimalizujących motywację pieniężną	Organizatorzy sportu podkreślają misyjny charakter swojej działalności, której celem jest maksymalizacja korzyści dla klienta – w szerokim ujęciu upowszechnianie sportu i promowanie aktywnego trybu życia w społeczeństwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carr-Saunders, Wilson 1933, Sutherland 1937, Abbott 1988, Hall 1986, Jonnegard 2008.

6.5. Role społeczne profesjonalisty w organizacji w obszarze sportu

Profesje i procesy profesjonalizacji analizuje się z poziomu całych grup zawodowych oraz ich relacji z resztą społeczeństwa, zaś uwzględniając punkt widzenia poszczególnych osób analizie poddaje się **role społeczne**. W mojej pracy kładąc nacisk na dynamiczne tworzenie się ról, zwracam szczególną uwagę na uwarunkowania znaczące w procesie tworzenia roli.

Tabela 3 Ogólna charakterystyka trzech wymiarów roli społecznej organizatora sportu

Wymiar roli	Charakterystyka i manifestacja wymiaru roli
Rola profesjonalna	Organizatorzy sportu zajmują wspólne stanowisko w kwestii wyznawanych wartości, w szczególności tych związanych ze sportem. Dostrzegają ogromne korzyści płynące z uprawiania sportu i wiążą z tym filozofię swojego działania. Sport uznają za cenną wartość, którą należy się dzielić. Zamiłowanie do sportu i pasja do danej dyscypliny wyraźnie rzutuje na sposób definiowania tego, czym zajmują się organizatorzy sportu. Ich działalność przez nich samych traktowana jest jako powołanie, a cele swoich przedsięwzięć wiążą z poczuciem misji organizowania i promowania sportu wśród klientów – w szerszym ujęciu – popularyzowania sportu w całym społeczeństwie. Pasja sportowa definiuje to, kim są i co robią. Cele związane z promowaniem sportu dla szerokiego grona wynikające z pasji sportowej, definiują to, co znaczy <i>robić rzeczy dobrze</i> . Zasady postępowania są jasno określone, a kodeks etyczny, choć niepisany, jest nieustannie definiowany przez samych organizatorów sportu w toku prowadzenia działalności, przez co tworzą się swoiste standardy. Mimo różnorodności podejmowanych działań, istnieje wspólny pogląd, że świadczone usługi postrzegane są jako <i>pomocne, usprawniające, poprawiające komfort życia</i> ⁷ . Przedsiębiorcy, opisując w jaki sposób postrzegają siebie i swoje działania, często zwracają uwagę na to, że czują <i>misję dzielenia się sportem</i> , będącą podstawą na której opiera się ich działalność.
Rola ogólnospołeczna	W ramach tego wymiaru roli grupami społecznymi związanymi z organizatorami sportu są – zgodnie z relacjami z badanego terenu – rodzina oraz klienci. Rodzina jest zaangażowana w rolę ogólnospołeczną (Postuła 2010), a w przypadku organizatorów sportu przejawy tego zaangażowania można zaobserwować na różnych etapach ich działalności. Więzy rodzinne są ważnym rodzajem relacji, co akcentują w rozmowach przedsiębiorcy. Część osób biorących udział w badaniach prowadzi swój biznes z osobą z najbliższej rodziny. Działalność organizatorów sportu jest pozytywnie odbierana w szerszym otoczeniu. W prasie można odnaleźć liczne przykłady przedsiębiorstw osiągających sukces na fali rosnącej popularności sportu. Sylwetki organizatorów sportu i ich działalność są przedstawiane na łamach prasy, niczym historie firm, które zaczynają od zera, a dzięki profesjonalizmowi dochodzą do pozycji lidera w swoim obszarze działań.
Rola organizacyjna	Sposób postrzegania swoich organizacji i samych siebie prezentowany przez organizatorów sportu ma przełożenie na charakter relacji budowanych z podwładnymi. Organizatorzy sportu i pracownicy współgrają ze sobą niczym sportowa drużyna, a <i>reguły gry</i> zarządzania obszarze sportu są częściowo podobne do <i>regul gry</i> w sporcie.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania tworzenia ról oraz czynniki mające znaczenie w tym procesie, należy podkreślić, że z moich badań wynika, iż **role społeczne organizatorów sportu powstają w dużym stopniu jako reakcja na role sugerowane im przez otoczenie**.

⁷ Sformułowania zaczerpnięte z terenu badań.

Wymiar ogólnospołeczny roli określa oczekiwany wizerunek zewnętrzny, opisuje więc to, jak profesjonaliści są widziani przez innych członków społeczności, w których funkcjonują, w tym przez klientów. W swej istocie rola ogólnospołeczna jest więc konstruowana przez otoczenie – przede wszystkim przez klientów. Publiczność, przed którą ten wymiar roli jest odgrywany – w przypadku organizatorów sportu przez którą jest także konstruowany, to: klienci, rodzina i szeroko pojęta kultura. Najbardziej bezpośrednio oddziałują na organizatorów sportu klienci – ich oczekiwania i opinie znajdują odzwierciedlenie w ofercie. Na konstruowanie roli organizatora sportu ogromny wpływ ma kultura, bo dostarcza ona ogólnych norm i wartości, które uznawane są w społeczeństwie za właściwe. W przekazie kulturowym (*przykład prasy*) analizowaną profesję przedstawia się pozytywnie, a samych organizatorów sportu porównuje się do bohaterów i ikon ze świata biznesu. Kultura, w takich sferach jak środki masowego przekazu wystawia przychylne opinie wobec roli organizatora sportu pokazując przede wszystkim blaski podejmowania tej roli.

Wymiar organizacyjny roli określa to, co organizatorzy sportu robią. Z badań wynika, że organizatorzy sportu swoją organizację traktują jako narzędzie do realizacji zamierzonych celów, związanych z misją dzielenia się sportem i zaszczepiania pasji wśród klientów. Szczególną uwagę warto skierować na relację łączącą wymiary organizacyjny i ogólnospołeczny, a głównymi aktorami biorącymi udział w tworzeniu tej relacji jest - mniej lub bardziej świadomie - szeroko rozumiane otoczenie, w tym państwo i klienci. Wymiar organizacyjny roli wskazuje na dość specyficzny charakter relacji między organizatorami sportu i ich podwładnymi oraz określa ogólne zadania związane z wykonywaniem roli organizatora sportu, które zbiorczo określam w mojej pracy jako obowiązujące *reguły gry w działalności w obszarze sportu*.

Wymiar profesjonalny obejmuje głównie oczekiwania pochodzące z wewnątrz profesji (Kostera 2012). Uwzględniając, że role społeczne organizatorów sportu powstają przede wszystkim jako reakcja na role sugerowane przez otoczenie, warto podkreślić, że organizatorzy sportu definiując to, co jest uznawane przez nich za sukces, zwracają uwagę przede wszystkim na klientów (*sukces i zysk utożsamiany jest z satysfakcją klientów - z ich zdrowiem i dobrą kondycją fizyczną*). Wymiar profesjonalny roli określa wewnętrzny wizerunek grupy organizatorów sportu. Wyniki moich badań wskazują, że pomimo tego, że **organizatorzy sportu** są grupą dość mocno zróżnicowaną pod względem podejmowanych działań, **zajmują wspólne stanowisko w kwestii wyznawanych wartości, które definiują ich filozofię działania**. W kontekście problematyki mojej rozprawy *wymiar profesjonalny* jest najważniejszym wymiarem roli społecznej.

Elementy wymiaru profesjonalnego (tab. 4) składają się na **obraz środowiska organizatorów sportu**, który opisuję szczegółowo w mojej rozprawie.

Tabela 4 Elementy wymiaru profesjonalnego roli społecznej organizatora sportu

Element wymiaru profesjonalnego roli społecznej organizatora sportu		Oczekiwania i wartości	Definicje elementów scenariusza
Zadania główne cele pracy organizatorów sportu		<p>Co jest uznawane za sukces?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sukces wynika z satysfakcji klientów ▪ sukces to zadowolony klient, którego potrzeby zostały zaspokojone ▪ sukcesem są słowa uznania płynące od klientów i ich pozytywne opinie ▪ sukces to posiadanie klientów, którzy lubią i cenią sport ▪ sukces to udane realizacje i lojalność klientów ▪ sukces to zaszczepienie pasji sportowej ▪ sukces to popularyzacja idei zdrowego stylu życia w społeczeństwie 	<p>Co jest celem pracy? Co powinno być wykonane?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ maksymalizowanie korzyści klienta ▪ realizowanie misji popularyzacji sportu ▪ pokazywanie walorów, płynących z uczestnictwa w sporcie ▪ traktowanie usług w kategoriach niezapomnianych doznań oraz doświadczeń dla klienta ▪ pomaganie społeczeństwu poprzez dzielenie się sportem jako dobrem i cenną wartością
Standardy ogólne zasady pracy	Wykształcenie	<p>Co organizatorzy powinni mieć i jaką wiedzą dysponować?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ profesjonalści to osoby z odpowiednim przygotowaniem, wykształceniem, fachową wiedzą - którzy znają się na swojej pracy ▪ profesjonalści powinni mieć ukończone kursy i szkolenia z zakresu swojej dyscypliny sportowej i powinni cały czas się dokształcać ▪ sport jako nieodłączny element życia, czego przejawem jest podejmowanie studiów na uczelniach sportowych i ukończenie licznych kursów, szkoleń instruktorskich i trenerskich ▪ źródłem cennej wiedzy jest znajomość środowiska profesjonalistów 	<p>Jak powinni to robić? Jak i gdzie pozyskiwać wiedzę?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wiedzę pozyskuje się poprzez doświadczenie w ramach prowadzenia własnej działalności na przykład poznając opinie klientów, będące cennym źródłem wiedzy - nie istnieje zapisany kodeks zawierający standardy - wypracowuje się je na bieżąco w toku działalności ▪ wiedza to zasób, który trzeba stale nabywać, rozwijając się i ucząc ▪ o standardy jakości pracy i obsługi klienta mają dbać profesjonalści
	Kodeks etyczny	<p>Jak powinni postępować?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizatorzy sportu powinni zajmować wspólne stanowisko w kwestii wyznawanych wartości, w szczególności tych związanych z obszarem sportu – dostrzegając ogromne korzyści płynące z uprawiania sportu powinni wiązać z tym filozofię działania w biznesie. ▪ sport powinni uznawać za cenną wartość, którą należy się dzielić w społeczeństwie ▪ sport powinni traktować jako narzędzie do pomagania ludziom ▪ działalność organizatorów sportu powinna być przez nich samych traktowana nie jako praca, ale jako powołanie, związane z poczuciem misji popularyzowania sportu 	<p>Dlaczego tak powinni postępować? Dla kogo jest ważny taki sposób postępowania?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ten sposób postępowania jest ważny dla samych organizatorów sportu – szerzej - dla całego środowiska, które uznają oni za fachowe. ▪ to jest bardzo ważne dla klientów Organizatorzy sportu robią coś, co w odczuciu klientów jest znaczące i ważne. Skoro jest to tak ważne – muszą być autentyczni w działaniu, a swoją pracę wykonywać jak najlepiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (por. Kostera (1996), Postuła (2010)).

7. Podsumowanie

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze, na podstawie przeprowadzonych badań i analiz wykonanych w świetle wybranych perspektyw teoretycznych, w mojej rozprawie doktorskiej udało się opisać kluczowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu. Identyfikacji uwarunkowań, które mają znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości w sporcie dokonałam na tle analizy procesu profesjonalizacji organizatorów sportu, w wyniku czego udało się wypracować model czynników rozwoju przedsiębiorstw organizatorów sportu z uwzględnieniem postępującego procesu ich profesjonalizacji. W mojej pracy, w świetle problematyki kompetencji przedsiębiorczych, przybliżyłam kim jest organizator sportu; z wykorzystaniem teorii ról, opisałam, co uznaje on za ważne i wartościowe oraz jak definiuje swoją działalność; analizując proces profesjonalizacji zidentyfikowałam czynniki mające znaczenie dla powstania i rozwoju przedsiębiorstw w obszarze sportu. Bazując na założeniu, że badaną kulturę traktować należy jako najlepiej określaną przez jej uczestników, dokonałam opisu kultury profesjonalnej organizatorów sportu. Za szczególnie cenne w mojej pracy uważam zgromadzenie bogatego materiału empirycznego, na podstawie którego możliwe stało się opisanie środowiska organizatorów sportu i szerokiego kontekstu ich działania.

Za punkt wyjścia do moich badań i jednocześnie element zamykający rozważania w pracy uznaję tezę, że postępujący rozwój przedsiębiorczości w obszarze sportu to swoisty fenomen ostatnich lat. Dzięki przeprowadzonym badaniom i wykonanym analizom przybliżyłam się do jego zrozumienia. Fenomen ten związany jest z połączeniem pasji i biznesu, bo moja praca to opowieść o przedsiębiorcach, którzy bardziej niż bezrefleksyjne maksymalizowanie zysku cenią sobie przywiązanie do wartości. To historia o tym, że w biznesie można osiągnąć sukces w oparciu o pasję, idee i wartości.

7. Bibliografia (wybrane pozycje literaturowe)

- Abbott A. (1988). *The system of professions. An essay on the division of expert labor*. The University of Chicago Press.
- Andrews D.L.(2006). *Sport, commerce, culture: Essays on sport in late-capitalist America*. NY: Peter Lang.
- Batko R., Kostera M. (2015). Rola mediów w budowaniu kapitału symbolicznego: przykład sektora publicznego w Polsce. *Zarządzanie Mediami*, 3(1), ss.21-43.
- Bauman Z. (2011). *Kultura w płynnej ponowoczesności*. Warszawa: Agora S.A.
- Bednarczyk M., Nessel K.(red.) (2016). *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.
- Berger B. (red.) (1994). *Kultura przedsiębiorczości*. Warszawa: Oficyna Literatów Rój.
- Bratnicki M. (2008). *Kontekstualizacja przedsiębiorczości z internacjonalizacją w tle*, w: Wachowiak P. (red.) *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Burrage M., Jarausch K., Siegrist H. (1990). An actor-based framework for the study of the professions, w: Burrage, M., Torstendahl, R. (red.) *Professions in theory and history – rethinking the study of the professions*. London–Newbury Park–New Delhi: Sage.
- Burrage M., Torstendahl R. (red.) (1990). *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. London, New Dehli: SAGE Publications.
- Carr-Saunders, A.M., Wilson, P.A. (1933). *The professions*, Oxford: The Clarendon Press.
- Cardon M.S., Wincent J., Singh J., Drnovsek M. (2009). The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *Academy of Management Review*, Vol. 34,nr 3, ss.511-532.
- CBOS (2012). *Komunikat z badań BS/110/2912. Polacy o swoim zdrowiu oraz prozdrowotnych zachowaniach i aktywnościach*, Warszawa: CBOS.
- Chalip L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20, ss. 1-21.
- Charmaz K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: PWN.
- Chelladurai P. (1985). *Sport management. Macro perspectives*. London, Ontario:Sport dynamics.
- Corte U. (2013). A refinement of collaborative circles theory: Resource mobilization and innovation in an emerging sport, *Social Psychology Quarterly*, 76(1), ss.25-51.
- Czarkowska L. D. (2010). *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków – antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Czarniawska B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Czarniawska B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.

- Czarniawska-Joerges B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A cultural perspective*. Newbury Park-London-New Delhi: SAGE.
- Da Costa L.P., Miragaya A. (2002). *Worldwide experiences and Trends in Sport for All*, Meyer & Meyer Verlag.
- Denzin N.K. (1978/1992). *Symbolic interactionism and cultural studies: The politics of interpretation*. Oxford-Cambridge USA: Blackwell.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009). *Metody Badań Jakościowych. Tom 1 i 2*. Warszawa: PWN.
- Evetts J. (2006). The sociology of professional groups: New directions. *Current Sociology*, 54(1), ss. 133-143.
- Evetts J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology* 59(4), ss. 406-422.
- Evetts J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology* Vol.61 (5-6), ss.778-796.
- Fried, G., Shapiro, S.J., DeSchraver, T.D. (2007). *Sportfinance*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gelderens M., Masurel E. (red) (2012). *Entrepreneurship in Context*, Routledge.
- Gilmore J., Pine J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giulietti M. (2011). *Toward an Understanding of Contemporary Professional Culture*. Texas: Denton.
- Glaser B., Strauss A.L. (1967/2009). *Odkrywanie Teorii Ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: NOMOS.
- Glinka B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: PWE.
- Glinka B. (2015). Przedsiębiorczość i kultura. *Zarządzanie w kulturze*. 1, 16, ss.1-13.
- Glinka B. (2015). *Przedsiębiorczość humanistyczna* w: Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.) *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Główny Urząd Statystyczny (2013). *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 roku*. Warszawa: GUS.
- Główny Urząd Statystyczny (2014). *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2011-2012*. Warszawa: GUS.
- Goldsby M., Kuratko D., Bishop J. (2005). Entrepreneurship and fitness: An examination of rigorous exercise and goal attainment among small business owners. *Journal of Small Business Management*, 43(1), ss. 78-92.
- Hall R.H. (1986). *Dimensions of work*. California: Sage Publications Inc.
- Hatch M. Jo (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Hjorth D., Kostera M. (ed.) (2007). *Entrepreneurship and the Experience Economy*, Copenhagen Business School Press DK.
- Hoye R., Smith A., Nicholson M., Steward B., Westerbeek H. (2008). *Sport management*. Butterworth-Heinemann.
- Hums M.A., Barr C. A., Gullion, L. (1999). The Ethical Issues Confronting Managers in the Sport Industry. *Journal of Business Ethics*. Cz. 2, Vol. 20 Issue 1 ss. 51-66.
- Jarvie G. (2006). *Sport, Culture and Society*. Routledge: London.

- Jemielniak D. (2005). *Kultura: zawody i profesje*. Prace i materiały ISM SGH, 32, ss.7-22.
- Jonnergard K. (2008). *The Witchcraft of Professionalism: The Attractiveness of Ideal Types of Professions* w: Kostera M. (red.) (2008). *Organizational Olympians. Heroes and Heroines of Organizational Myths*, NY: Palgrave Macmillan.
- Jordan A. T. (2002). *Business anthropology*. Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Kołodkiewicz I., Cieślik J. (red.) (2014) *Shaping Local Business Communities*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Konecki K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- Kostera M. (red.) (2010). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: WAiP.
- Kostera M. (2003) *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kostera M. (2012). *Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Lenartowicz M. (2012). Klasowe uwarunkowania sportu z perspektywy teoretycznej Pierre'a Bourdieu, *Kultura i Społeczeństwo* nr 3, ss.51-74.
- Liberda B., Tomaszewicz Ł., Świczewska I., Trębska J. *Rachunek satelitarny sportu dla Polski* (za 2008 i 2010 rok). Raport wykonany na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki przez Instytut Statystyki Publicznej Głównego Urzędu Statystycznego.
- Lundberg (2007) Sports as Entertainment w: Hjorth D., Kostera M. (ed.) (2007). *Entrepreneurship and the Experience Economy*, Copenhagen Business School Press DK.
- Mason D. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), ss. 402-418.
- McNamee M. J., Fleming S. (2007). Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, 73, ss. 425-437.
- Milano M., Chelladurai P. (2011). Gross Domestic Sport Product: The Size of the Sport Industry in the United States. *Journal Of Sport Management*, 25(1), ss.24-35.
- Ministerstwo Sportu (2007). *Strategia rozwoju sportu w Polsce do 2015*
- Mitchell R. K., Busenitz L., Lant T., McDougall P. P., Morse E. A., Smith J. B. (2002), Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: ss. 93–104.
- Mitchell R.K., Busenitz L.W., Bird B., Gaglio M.C., McMullen J.S., Morse E.A. Smith B. (2007) The central question in entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 31, No. 1, ss. 1–27.
- Mullin B., Hardy J., Sutton W. (2000/2007). *Sport marketing*, Champaign: Human Kinetics Nierenberg B. *Przedmowa* w: Kostera M. (2014) *O przedsiębiorczości. Historie niezwykle. Studia przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*. Warszawa. Wydawnictwo Difin. Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.) (2015) *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Obłój K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Oleksyn T. (red.), (2013). *Filozofia a zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pedersen P.M., Parks J.B., Quarterman J., Thibault L.(2011). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics.
- Pitts B.G, Fielding L.F., Miller L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segmentation model. *Sport Marketing Quarterly* 3, 1: ss. 15-24.
- Pitts B.G.,Stotlar D.K. (1996/2002). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Postuła A. (2010). *Informatycy i organizacje*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Ratten V., Ferreira J.J. (red.) (2016). *Sport Entrepreneurship and Innovation*. Routledge.
- Ratten V. (2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), ss.65-76.
- Ratten V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a New Theory of Entrepreneurship and Sport Management, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), ss.57-69.
- Reduta M. (2015). Zawód, profesja i kultura profesjonalna. *Optimum: studia ekonomiczne*. 2(74), ss.100-118.
- Roy D., Goss B. (2007). A conceptual framework of influences on fantasy sports consumption, *Marketing Management Journal*, 17(2), ss. 96-108.
- Rundh B., Gottfriedsson P. (2015). Delivering sports events: The arena concept in sports from a network perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(7), ss.785-794.
- Shane S., Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), ss. 217-226.
- Shank, M.D. (2009). *Sports marketing: A strategic perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Sheth H., Babiak K. (2010). Beyond the game: Perceptions and priorities in corporate social responsibility in the sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), ss.433-450.
- Schwarz E., Hunter J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Slack T., Parent (2006). *Understanding sport organizations*. Human Kinetics.
- Stotlar D. K. (2002). A Decade of Evolution: The Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), ss.55-58.
- Sutherland E.H. (1937). *The Professional Thief*, The University of Chicago Press w: Vollmer H.M., Mills D.L. (red.) (1966). *Professionalization*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, ss. 29-33.
- Zahra S.A., Wright M., Abdelgawad S.G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 1. ss.1-22.