

Adam Krystian Wiśniewski¹
Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Logika generowania wartości w organizacji sportowej **The logic of value creation in the sport organization**

Streszczenie

Tworzenie wartości przez organizacje sportowe uzależnione jest od realizowanych przez nie funkcji oraz uwarunkowań działalności. Odniesienie sukcesu uzależnione jest od zastosowania właściwego modelu oraz metod tworzenia i przechwytywania wartości. Ich znaczenie dla organizacji wynika ze świadomości potrzeb klientów oraz ich umiejscowienia w modelu wartości. Celem opracowania jest przeprowadzenie teoretycznego studium dotyczącego metod i narzędzi stosowanych w koncepcji kreacji wartości przez organizacje sportowe. W pierwszej części przedstawiono przegląd źródeł, rodzajów oraz determinant stosowania priorytetu wartości w organizacji. Następnie dokonano analizy teorii stosowanych w przedsiębiorstwach sportowych i ich praktycznych zastosowań.

Słowa kluczowe: wartość, zarządzanie, łańcuch wartości, sklep wartości, sieć wartości

Abstract

Creating value by sports organizations is dependent on the performance of their functions and determinants of business. Success depends on the proper application of the model and methods for creating and capturing value. Their importance to the organization stems from the awareness of customers' needs and their position in the value model. The paper discuss theoretical and practical methods and tools used in the concept of value creation by sports organizations. In the introductory part, the author presents the views, sources, types and motives of use the value priority in organizations. Then he focuses on the analysis of used in practice theories of value creation by sports organizations.

Keywords: Value, Management, Value Chain, Value Shop, Value Net

¹ mgr Adam Krystian Wiśniewski, e-mail: adam.wisniewski@uwm.edu.pl

1. Generowanie wartości

Problematyka zarządzania organizacjami sportowymi współcześnie ukierunkowana jest na osiąganie sukcesu oraz osiąganie dominującej pozycji na rynku. Przez rozwój stosowanych metod i technik zarządzania nastąpił rozwój całych organizacji, rzutując na kształt ich struktur organizacyjnych, procesów i przepływu informacji. Efektem tych zmian jest przekształcanie organizacji ze stowarzyszeń w profesjonalizowane organizacje – spółki akcyjne. Dzięki temu kluby sportowe oraz zrzeszające je federacje podnoszą efektywność i mogą skupić swoją uwagę na oferowaniu klientom tego, za co są oni skłonni zapłacić.

Aspekt monetaryzacji działań ściśle związany jest z koncepcją generowania wartości dla klienta. Nabywcy są skłonni zapłacić za coś co stanowi dla nich wartość. K. Zorde (2004) zauważył, że „wartość przedmiotu wynika z faktu, że pewna określona własność przysługuje danemu przedmiotowi. Wartość jest miarą intensywności danej własności przysługującej przedmiotowi w danym punkcie czasu”. Wartość stanowi wypadkową poniesionych przez nich kosztów i korzyści jakie w zamian otrzymują. Na aspekt ten zwrócił uwagę na przykład Ph. Kotler (2005), który wartość postrzeganą przez klienta zdefiniował jako „różnicę między przewidywaną oceną łącznych korzyści a wszystkimi kosztami związanymi z ofertą danej firmy w przeciwieństwie do oferty konkurencyjnych firm”. Na zbieżność oferty z oczekiwaniami klienta zwraca uwagę również T. Woodall (2003), który określił wartość jako „każdy popyt, osobiste postrzeganie korzyści wynikających ze związku klienta z ofertą organizacji.” M. Szymura-Tyc (2005) przedstawia trzy podstawowe przesłanki idei wartości dla klienta. Pierwsza głosi, iż wartość dla klienta jest kategorią odnoszącą się do wszystkich typów nabywców: indywidualnych oraz instytucjonalnych. Druga mówi, że uwzględnia wszystkie korzyści oraz koszty ponoszone przez klienta. Po trzecie, kategoria wartości dla klienta ukazuje zależność między użytecznością, satysfakcją z nabytego dobra oraz kosztem jego pozyskania.

Cena stanowi wyznacznik skłonności do nabycia produktu lub usługi przez klienta. Poziom tej skłonności uzależniony jest od właściwości oraz parametrów wyrobu. Decyzja o nabyciu podejmowana jest na podstawie dwóch kategorii wartości (Smith 1954):

1. Użytkowej – stopnia w jakim zaspokaja daną potrzebę.
2. Wymiennej – skłonności do handlu, wymiany, zamiany jednej rzeczy na drugą.

Odpowiednie wygenerowanie wartości uzależnione jest od rodzaju potrzeb jakie chce zaspokoić klient. Produkt lub usługa zaspokaja nie tylko potrzebę materialną ale także emocjonalną; związaną z indywidualnymi odczuciami nabywcy powiązanymi z danym wyrobem (Ciupiński, Wiśniewski 2015). Istnieje wiele klasyfikacji wartości dla klienta. T. Falencikowski (2013) klasyfikuje cechy charakteryzujące wartości dla klienta w czterech podstawowych kategoriach: wartości emocjonalne, techniczne, ekonomiczne i społeczno-etyczne (rys. 1.).

Tabela 1. Cechy charakteryzujące wartości dla klienta

Lp.	Rodzaj wartości dla klienta	Cechy charakteryzujące
1.	Wartości emocjonalne	Piękno, przyjemność, chęć, miłość
2.	Wartości techniczne	Trwałość, sprawność, przydatność, łatwość
3.	Wartości ekonomiczne	Atrakcyjna cena, dostępność, dogodność warunków płatności, czas dostawy
4.	Wartości społeczno-etyczne	Oddziaływanie na środowisko, jakość życia, odpowiedzialność przedsiębiorstwa za produkt, marketingowa manipulacja klientami.

Źródło: Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 60.

Wartość emocjonalna związana jest z potrzebą poprawy własnego stanu. Podjęcie decyzji o zakupie związane jest z cechami osadzonymi na subiektywnej ocenie nabywcy lub jego emocjach (piękno, miłość, przyjemność). **Wartości techniczne** powiązane są z racją użytkowania danego wyrobu, gdzie brane są pod uwagę jego właściwości i specyfikacja. **Wartość o podłożu ekonomicznym** wynika z racji ograniczoności zasobu finansowego i dążeniu do jego oszczędzania. Ważne są tu więc parametry związane z ceną, czasem dostawy i dostępem do produktu lub usług. **Wartości społeczno-etyczne** związane są z uwarunkowaniami środowiska, w którym funkcjonujemy. Cechy społeczności, etyki i kultury rzutują na zachowania względem produktu i konsekwencjami z jego wytworzenia przez przedsiębiorstwo i posiadania przez nabywcę.

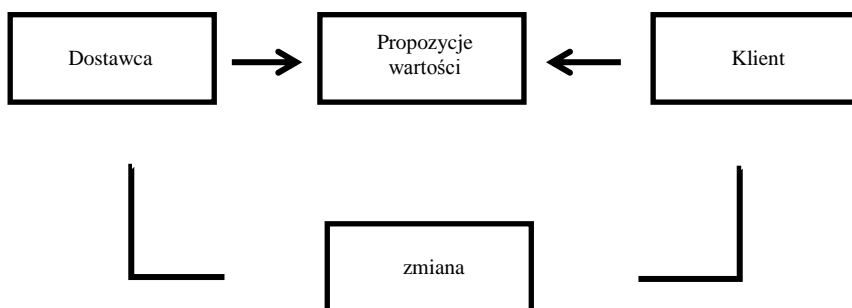
**Rysunek 1.** Łańcuch wartości

Źródło: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna – osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 65.

Koncepcja wartości oferowanych klientowi została podjęta przez M. E. Portera, który w konsekwencji swoich badań zaproponował ideę łańcucha wartości. Jej założeniem jest istnienie ciągu działań powiązanych w procesie wytwarzania produktów lub usług mając na celu wygenerowanie wartości dodanej (Porter 1985). W skład łańcucha wartości wchodzi pięć procesów działalności podstawowej –

logistyka wewnętrzna, procesy wytwórcze, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż oraz usługi posprzedażowe (serwis) oraz cztery procesy pomocnicze – zaopatrzenie, technologia wytwarzania i jej rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz infrastruktura przedsiębiorstwa (rys. 1.).

W koncepcji łańcucha wartości M. E. Portera, rozpoczyna się on od dostawy zasobów i usług a kończy na odbiorcy wyrobu gotowego. Idea ta stała się podstawą wielu opracowań oraz dalszych modyfikacji podejmowanych przez kolejnych autorów. W wyniku ewolucji zachowań rynkowych A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman zaproponowali tak zwany odwrócony łańcuch wartości. Odwraca on procesy przedsiębiorstwa i na pierwszym etapie stawia priorytety klienta. Po nich występują kanały dystrybucji, oferta produktowa, nakłady i surowce, zasoby a kończą kluczowe kompetencje (Slywotzky, Morrison, Andelman 2000). Koncepcja ta akcentuje priorytetowość wyborów klienta i konieczność dostosowywania własnej oferty organizacji do potrzeb jej odbiorców. Aby przedsiębiorstwo posiadało zdolność do generowania wartości, każdy element jego łańcucha wartości musi być zorientowany prowartościowo oraz w sposób ciągły kontrolować jego zgodność z przyjętymi założeniami. Należy dokonywać ciągłej rekonfiguracji łańcuchów wartości w kontekście ich zdolności do kreacji wartości (Jabłoński 2013). Przepływ informacji między stronami umożliwia przedsiębiorstwu dostosowywać ofertę zarówno pod kątem możliwych do pozyskania surowców a także z perspektywy oczekiwań klientów (rysunek 2).



Rysunek 2. Wymiana wartości pomiędzy stronami transakcji

Źródło: M. Lind, G. Goldkuhl, *The constituents of business interaction – generic Lahered Patterns*, “Data & Knowledge Engineering” 47/2003, s. 337.

W sytuacji niedostosowania do oczekiwań nabywcy dochodzi do dysonansu, który jest źródłem braku wartości dla odbiorcy.

Przedsiębiorstwo oferuje odbiorcy wartość (B), na którą nabywca nie wyraził zapotrzebowania. Jednocześnie klient posiada oczekiwania (C), których producent nie jest w stanie zaspokoić. Wzorcową sytuacją byłoby zdarzenie A, gdzie wszelkie oczekiwania pokrywają się z dostarczoną wartością. Osiągnięcie takiej sytuacji jest możliwe przez poznawanie potrzeb i oczekiwań konsumenta.

B
D
A
C



Rysunek 3. Wartość dla przedsiębiorstwa i dla klienta. A – wartość oczekiwana przez konsumenta i otrzymana, B – wartość nie oczekiwana przez klienta, ale otrzymana, C – wartość oczekiwana przez klienta, ale nie dostarczona, D- koszty wadliwego wykonania procesów

Źródło: Zalewski R. I., *Wpływ jakości wyrobów na konkurencyjność przedsiębiorstw [w:] Konkurencyjność przedsiębiorstw, red. Skawińska E., PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 186.*

Dotychczas w analizie wartości przedsiębiorstwa posługiwano się głównie łańcuchem wartości M.E. Portera. Sklep wartości oraz sieć wartości stanowią odrębne modele analizy kreacji wartości organizacji. Logika ta co do zasady opisuje metody transformacji czynników zasilających procesy w wyroby gotowe i usługi (łańcuch wartości), przez rozwiązywanie problemów klientów (sklep wartości) lub łączenie klientów (*mediating people* – sieć wartości). Warte podkreślenia jest odróżnienie koncepcji sieci wartości, której bazą jest paradygmat sieciowy. Zachodzi tu odmienna specyfika relacji między elementami składowymi. Zastosowanie tego typu modelu powoduje, że „budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o sieć umożliwia: osiągnięcia uprzywilejowanych warunków działania wyższej efektywności, obniżenia niepewności lub uczenia się oraz cechuje się trudną do imitacji, co wynika z układu relacji między konkretnymi partnerami” (Czakon 2011). Zestawienie głównych cech modeli łańcucha, sklepu i sieci tworzenia wartości zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy modeli łańcucha, sklepu oraz sieci tworzenia wartości

Cecha	Łańcuch wartości	Sklep wartości	Sieć wartości
Logika tworzenia wartości	Transformacja wejść (nakładów) na produkty	Rozwiązywanie problemów klientów	Łączenie klientów
Podstawowy system tworzenia wartości	liniowa	intensywna	System mediacyjny
Podstawowe kategorie działań	Logistyka wejść, operacje, logistyka wyjść, marketing, usługi	Identyfikacja i adaptacja problemu klienta, generowanie rozwiązań problemu, wybór rozwiązania, wykonanie, kontrola i ewaluacja	Promowanie sieci i zarządzanie kontraktami, dostarczanie usług, operacje infrastruktury sieciowej
Logika relacji	sekwencyjna	cykliczna	Jednoczesna, równoległa
Podstawowa współzależność	Zbiorcza, sekwencyjna	Zbiorcza, sekwencyjna, wzajemna	Zbiorcza, wzajemna

aktywności			
Główne czynniki kosztowe	Skala produkcji, wykorzystanie zdolności produkcyjnych	-	Skala produkcji, wykorzystanie mocy produkcyjnych
Główne czynniki wartości	-	reputacja	Skala produkcji, wykorzystanie mocy produkcyjnych
Struktura systemu wartości biznesowych	Powiązane ze sobą w łańcuch	Określone w sklepie	Warstwowe i połączone w sieć

Źródło: Stabell C.B., Fjeldstad Ø. D., *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal, 1998, Vol. 19.

Sklep wartości oferuje klientowi rozwiązania dostosowane do indywidualnych potrzeb. Działania i zasoby są dostosowywane do specyfiki każdego przypadku. Punktem wyjściowym jest tu definiowanie problemu klienta. Istotnym jest więc znalezienie odpowiedniego sposobu komunikacji i transferu informacji między nabywcą a organizacją. Odpowiednie określenie problemu stanowi warunek poprawnego działania przedsiębiorstwa. Po nabyciu problemu (przyjęciu zadania przez przedsiębiorstwo) są one rozwiązywane przez zespół oddelegowany do zadania. W odróżnieniu od systemowych, sekwencyjnych działań w łańcuchu wartości, logika sklepu wartości rzadko przyjmuje możliwość pojawienia się dwukrotnie takich samych problemów i sposobów ich rozwiązania (Stabell, Fjeldstad 1998). Możliwe są częściowe (modułowe, sekwencyjne) zastosowania wcześniejszych problemów i ich rekonfiguracja dla obecnego zadania. Mechanizm działania sklepu wartości opiera się na założeniach, że przedsiębiorstwo: posiada większą wiedzę na temat problemu niż klient, jest wyspecjalizowane do rozwiązywania jego problemów i posiada narzędzia do dokładnej analizy oraz dysponuje specjalistyczną wiedzą ekspercką (Mazur 2011).

Sieć wartości tworzy wartość przez pośredniczenie i koordynację relacji między uczestnikami sieci. Jej zadaniem jest promocja i podtrzymywanie platformy interakcji dla zainteresowanych stron. Sam udział w sieci generuje wartość dla jej uczestników. Nie jest niezbędne do korzystania z usług proponowanych przez sieć. Siła sieci wartości rośnie wraz z dołączaniem do niej kolejnych członków. Pośredniczenie przez sieć między członkami może przybierać różne formy. Opierają się one na trzech dominantach: inicjacja kontaktu, pośredniczenie w kontraktach i dystrybucja. Pierwsza z nich dostarcza platformy do nawiązywania kontaktów między uczestnikami sieci. Pośredniczenie w kontraktach oraz dystrybucja umożliwiają wykorzystanie różnorodności oferentów i szerszego wyboru spośród możliwych źródeł generowania wartości. Zyskiem dla członków sieci są korzyści wynikające ze skali sieci oraz zwiększenia wykorzystania mocy produkcyjnych. Podejście oferowania wyboru wartości przez klienta jest zbliżone z koncepcją R. Normana i R. Ramireza (1993), którzy napisali, że „celem nie jest utworzenie wartości dla klienta,

ale zmobilizowanie klientów, aby utworzyli własną wartość z propozycji oferowanej przez przedsiębiorstwo”.

Komplementarnym aspektem generowania wartości przez organizację jest ich zdolność do przechwytywania wartości. T. Falencikowski (2013) stwierdził, że przedsiębiorstwo „odnosi taką korzyść, jaką część z wytworzonej wartości potrafi przechwycić”. W trakcie transakcji między kupującym a sprzedającym dochodzi do swoistej rywalizacji. Każda ze stron dąży do przechwycenia większej części przedmiotu transakcji (a więc wytworzonej wartości). Przedsiębiorstwo musi mieć na uwadze kompleksowe zaspokojenie potrzeb nabywcy, ale też musi zadbać o własne potrzeby oraz zachowanie wartości pozwalającej czerpać zysk z dokonanej transakcji. Może tego dokonać stosując odpowiednie instrumenty zarówno wytwórcze jak i transakcyjne.

2. Generowanie wartości w organizacji sportowej

Organizacje sportowe stanowią jednostki prowadzące działalność mającą na celu wytworzenie oraz dostarczenie wartości dla odbiorców. Zgodnie z definicją R. Panfila (2005) sport to dziedzina, „w której obszarze realizowane są sformalizowane procesy tworzenia promocji i dystrybucji produktu sportowego poprzez efektywne wykorzystanie wartości sportowej i wizerunkowej”. Owa formalizacja oznacza wytworzenie procedur ułatwiających i przyspieszających tworzenia oferty. Tenże autor prezentuje również definicję produktu sportowego, który określa jako „przedmiot złożony, w którego skład wchodzi wzajemnie zależne elementy (w tym umiejętności graczy i zespołu, atrakcyjność spektaklu sportowego oraz znaku firmowego klubu), wytwarzane i rozpowszechniane w sposób zinstytucjonalizowany”. Ponownie podkreślona została dystrybucja stosowana w sposób proceduralny, co wiąże się z omawianymi wcześniej modelami generowania wartości.

Obecnie organizacje sportowe rywalizujące na najwyższym poziomie funkcjonują na zasadach rynkowych, a sam sport uznawany jest za element gospodarki krajów rozwijających się i rozwiniętych (Wiśniewski 2013). Organizacje sportowe dążąc do sukcesu odchodzą od dotychczasowych form organizacyjnych (stowarzyszenia) i stosują formy spółek akcyjnych. Pozwala to na spełnianie rozbudowanych wiązek celów stawianych przed nimi. Dotychczasowy cel – sukces sportowy, został zrównany lub podporządkowany osiągnięciu celu biznesowego. Od nich uzależnione jest realizowanie celów sportowych. Ponadto organizacje sportowe dostarczając klientom możliwości między innymi uczestnictwa w imprezach sportowych, realizują cele społeczne. Dotyczą one środowiska w którym funkcjonują a także członków organizacji, którzy w ten sposób zaspokajają potrzeby psychospołeczne i socjalne. Istotnym aspektem jest wydaje się więc być wzajemne dostosowywanie i realizowanie celów biznesowych, sportowych i społecznych.

Ważnym aspektem w procesie generowania wartości przez organizacje sportowe jest podjęcie odpowiedniego modelu oraz świadomość jego funkcji i możliwości.

3. Łańcuch wartości – budowa zespołu

Kluby sportowe realizują swoją podstawową działalność sportową przez uczestnictwo w rozgrywkach. Drużyny rywalizują między sobą. Podstawowe działania związane z organizacją drużyny są przykładem tradycyjnego łańcucha wartości M. E. Portera. W logistyce wewnętrznej dostarczane wszelkie niezbędne zasoby do przygotowania rywalizacji sportowej. W szczególności można wymienić tu politykę kadrową, zasady rozwoju młodzieży, zasady nabywania zawodników i integrację zawodników. W ramach operacji wytwórczych następuje dążenie do sukcesu przez *rozwój zespołu*, wspierany przez *dobór kluczowej kadry zarządzającej*, *silna kultura organizacyjna oparta na kooperacji i długofalowości działań*. W ramach produkcji następuje również intensyfikacja rozwoju działań społecznościowych związanych z zawodnikami i otoczeniem. Logistyka zewnętrzna zawiera w sobie „dostarczenie” drużyny do klienta zewnętrznego przez obecność w hali podczas zawodów lub za pomocą mediów. Marketing odnosi się do zarządzania marką jako kluczowej aktywności organizacji. Istotne są: rozpoznawanie i wzmacnianie dotychczas zidentyfikowanych źródeł generowania wartości. Uzupełniające będą działania skierowane na komunikację zewnętrzną. W aspekcie sprzedaży kluczową działalnością będzie sprzedaż wyszkolonych w klubie zawodników oraz pozostałych, gdzie zyskiem będzie marża między ceną zakupu, poniesionych nakładów a sprzedaży. Usługi posprzedażowe („serwis”) mają w tym przypadku zastosowanie w postaci podtrzymywania relacji z nabywcami oraz raportowania i analizy informacji zwrotnych oraz reakcji na aktywności nabywców związane z ewentualnym dysonansem między oczekiwaniami a stanem faktycznym.

4. Sklep wartości – obozy treningowe

W przypadku organizacji obozów sportowych, działania i zasoby są rozdzielane w zależności od specyficznego zapotrzebowania klienta. Jest on niezbędny do wytworzenia wartości. Celem obozów jest wygenerowanie wzrostu umiejętności, wydajności klienta. Zgodnie z koncepcją sklepu wartości nie posiada on jednak wiedzy eksperckiej do samodzielnego przeprowadzenia takiego postępowania. Przystępując do tego typu przedsięwzięcia nie są pewni jakich rezultatów mogą się spodziewać oraz jak sprawdzi się specjalista (trener) zajmujący się przypadkiem danego odbiorcy. Powszechnym jest rozpoznanie wśród znajomych-sportowców o reputację i rekomendacje konkretnego specjalisty oferującego usługi przez daną organizację. Reputacja warunkuje więc pozyskanie klienta. Działania związane z rozwiązywaniem problemów przez ekspertów wymuszają posiadanie specjalistów oraz osób o wysokiej renomie. W przypadku nieznanymi, nowych specjalistów ważne są inwestycje w postaci nakładów poniesionych na budowanie reputacji. W sytuacji otwierania nowej działalności, słusznym wydaje się więc wcześniejsze świadczenie usług dla innych podmiotów. Po pozyskaniu klienta (podpisaniu umowy) specjalista rozpoznaje jego problemy i generuje rozwiązania, które dostarczą wartości to znaczy zaspokoją potrzeby sportowca. Jeżeli zaprezentowane metody lub formy nie zostaną zaakceptowane, trener opracowuje alternatywne działania. Decyzja i wdrożenie

rozwiązań pozwolą na ewaluację i weryfikację skuteczności realizowanych działań – zaspokojenie potrzeby klienta. Cykliczność sklepu wartości obrazuje ostatnia zaprezentowana czynność. W przypadku oceny klienta i specjalisty o niewystarczającym poziomie otrzymanej wartości, cykl rozwiązywania problemu zostaje ponownie rozpoczęty.

5. Sieć wartości – Liga sportowa

Sieć wartości w postaci ligi sportowej tworzy wartość przez koordynację współuczestnictwa i rywalizacji klubów sportowych. Przykładem ligi sportowej może być Profesjonalna Liga Piłki Siatkowej (PLPS) w Polsce. Zrzesza ona kluby piłki siatkowej uczestniczące w rozgrywkach PlusLigi – najwyższej ligi rozgrywkowej w kraju. Rywalizacja między klubami byłaby możliwa bez udziału w PLPS, lecz kluby nie otrzymywałyby wartości w postaci możliwości zdobycia tytułu mistrza kraju. Udział w rozgrywkach PlusLigi zwiększa atrakcyjność dla klubu. Dodatkowo kluby piłki siatkowej otrzymują szereg korzyści w postaci udziału w dyskusyjach praw medialnych, pozyskiwania klientów – kibiców lub wsparcia organizacyjnego ze strony PLPS.

Podstawowym działaniem dla PLPS jest taki dobór uczestników sieci, którzy gwarantują odpowiedni poziom organizacyjny oraz sportowy oraz możliwość konkurowania z pozostałymi podmiotami. Atrakcyjność sieci zależy od efektywności uczestników, atrakcyjności meczy oraz liczby zespołów. Zdolność do oszacowania najkorzystniejszej liczby członków sieci oraz ich ewentualnej zmiany stanowi kluczową czynność generującą wartość. Wymogi uczestnictwa w lidze zawierają się między innymi w: minimalnej frekwencji meczowej, kondycji finansowej, potencjale kadrowym oraz posiadanej infrastrukturze sportowej. Działaniami cechującymi sieć wartości jest tu także dostarczanie jej uczestnikom korzyści (kontraktów) od sponsorów, mediów oraz wzajemnej integracji i możliwości wymiany doświadczeń. W ten sposób osiągane są korzyści skali a wszyscy uczestnicy sieci rozwijają się powiększając swoją wartość.

6. Podsumowanie

Organizacje sportowe funkcjonujące we współczesnej gospodarce realizują cele sportowe, biznesowe i społeczne. Aby odnieść sukces muszą dostosowywać się do turbulentnych warunków otoczenia oraz konkurencyjnego charakteru rynku na którym operują. Kluczowym w ich działaniach aspektem jest umiejętność generowania wartości zbieżnej z oczekiwaniami nabywców. Dotychczasowe badania dotyczące tematyki zarządzania organizacjami sportowymi nielicznie koncentrują się wokół wartości i jej przechwytywania. Niniejsze opracowanie stanowi próbę wypełnienia luki w tym obszarze. Jest także próbą wywołania szerszej polemiki oraz dyskusji nad prowartościowym zarządzaniem przedsiębiorstwami sportowymi. W ramach działalności organizacja sportowa może stosować jeden z trzech modeli generowania wartości: łańcuch wartości, sklep wartości i sieć wartości. Przedstawiona

analiza pozwala postawić wniosek, że możliwe jest jednoczesne stosowanie przez organizację każdego z tych modeli. Podstawą efektywnego doboru modelu jest znajomość potrzeb klientów oraz zgłaszanych do zaspokojenia wartości. Warunkiem pozyskania (przechwycenia) wartości jest świadome wykorzystywanie zaprezentowanych koncepcji oraz posiadanie kompetencji do realizowania postawionych celów. Każdy z modeli różni się specyfiką oraz procedurami. Wyzwaniem dla powodzenia funkcjonowania organizacji jest poznawanie i przewidywanie potrzeb rynku oraz wyprzedzenie konkurencji w ich zaspokajaniu. Oba uzależnione są od jakości organizacji, i zdolności umiejscowienia wartości dla klienta w modelu generowania wartości.

Literatura

1. Ciupiński D., Wiśniewski A.K., Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie generowania wartości, [w:] Dudzik-Lewicka I., Howaniec H., Waszkielewicz W., Zarządzanie wiedzą i innowacje w organizacji, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2015, s. 290.
2. Czakon W., Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-6.
3. Falencikowski T., Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 55.
4. Jabłoński M., Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2013, s. 56.
5. Kotler, Ph., Marketing, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005, s. 60.
6. Lind M., Goldkuhl G., The constituents of business interaction – generic Lahered Patterns, “Data & Knowledge Engineering” 47/2003, s. 337.
7. Mazur K., Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji pracownik-organizacja, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, 2011, s. 39.
8. Norman R., Ramirez R., From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, Harvard Business Review, July-August 1993.
9. Panfil R., Zarządzanie produktem klubu sportowego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacji w Sporcie, Warszawa 2005 s. 18.
10. Porter M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free press, New York, 1985, s. 37.
11. Porter M.E., Przewaga konkurencyjna – osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006, s. 65.
12. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., Strefa zysku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 36.
13. Smith A., Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, PWE, Warszawa 1954, t. 1, s.20.
14. Stabell C.B., Fjeldstad Ø. D., Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks, Strategic Management Journal, 1998, Vol. 19., s. 420 - 426.

15. Szymura-Tyc M., Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2005, s. 68.
16. Wiśniewski A.K., Zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Indykpolu AZS Olsztyn, *Journal of Health Sciences*, 2013, Vol. 3, No 11, s. 168.
17. Woodall T., Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis, "Academy of Marketing Science Review", vol. 1, 2003, s. 21.
18. Zalewski R. I., Wpływ jakości wyrobów na konkurencyjność przedsiębiorstw [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. Skawińska E., PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 186.
19. Zorde K., *Metafizyczne wątki w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 115.