

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze .....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych .....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji .....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku .....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) .....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych .....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises...	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Agnieszka Rak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: agnieszka.rak@ue.wroc.pl

---

## STRATEGIE KREOWANIA WIZERUNKU ORGANIZACJI SPORTOWEJ

---

**Streszczenie:** Świadome kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa stało się obecnie jednym z ważniejszych czynników decydujących o sukcesie na rynku. Wizerunek wpływa na decyzje konsumentów, a także na siłę więzi, która łączy ich z daną organizacją. Kluby sportowe są coraz bardziej świadome tego, iż już nie tylko wyniki sportowe czy popularność dyscypliny decyduje o sukcesie rynkowym, ale właśnie wizerunek odgrywa istotną rolę. Niniejszy artykuł stanowi prezentację idei wizerunku organizacji sportowej (klubu, drużyny, producenta sprzętu, usługodawcy), a także strategii zarządzania nim. Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki organizacji sportowej, jej wizerunku oraz sposobów kształtowania go w celu wyróżnienia na tle konkurencji. Przedstawiono w nim czynniki wpływające na postrzeganie organizacji przez konsumentów, a także kierunki kreowania wizerunku.

**Słowa kluczowe:** wizerunek, zarządzanie wizerunkiem, organizacja sportowa, strategia.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.42

### 1. Wstęp

Sektor sportowy zgodnie z literaturą przedmiotu obejmuje produkty, usługi i ich kombinacje, które są zaprojektowane w celu dostarczenia korzyści uczestnikom (widzom, uczestniczącym w zajęciach sportowych) i sponsorom<sup>1</sup>. Cechuje go stały wzrost wynikający z rosnącej popularności aktywności sportowej wśród ludzi. Wyniki badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w 2012 roku wykazały, że w zajęciach sportowych lub rekreacyjnych uczestniczyło przynajmniej raz w tygodniu 45,9% Polaków (48,8% mężczyzn i 43,3% kobiet)<sup>2</sup>. Rosnąca świadomość

---

<sup>1</sup> V. Ratten, H. Ratten, *International sport marketing: practical and future research implications*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2011, 26(8):614-620, s. 615, za: M.D. Shank, *Sport Marketing – A Strategic Perspective*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2005, s. 216.

<sup>2</sup> *Notatka informacyjna. Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Materiał na konferencję prasową w dniu 29 maja 2013 r., pobrano z: file:///Users/Agnieszka/Downloads/KTS\_Uczestnictwo\_pol\_w\_sporcie\_w\_2012.pdf (dostęp 12.07.2014).

mość społeczeństwa na temat zdrowego trybu życia, a także popularność uczestnictwa w sporcie wpływają na wzrost popytu na usługi i produkty sportowe i rekreacyjne. Ich dostawcami są organizacje, takie jak kluby sportowe (zarówno uczestniczące we współzawodnictwie sportowym, a więc zrzeszone w federacjach, jak i nieuczestniczące we współzawodnictwie), osoby indywidualne, trenerzy, szkoły, uniwersytety, firmy oferujące obuwie, odzież i sprzęt sportowy, przedsiębiorstwa oferujące usługi z zakresu zarządzania i organizacji np. zawodów i imprez sportowych (eventów), obiekty i ośrodki sportowe (np. Miejskie lub Wiejskie Ośrodki Sportu i Rekreacji) oferujące dostęp i organizację np. imprez sportowych o charakterze *non-profit*, producenci i dystrybutorzy jedzenia i napojów, usług cateringowych, transportowych czy finansowych (np. ubezpieczenia, stypendia)<sup>3</sup>.

Podmioty oferujące produkty i usługi o charakterze sportowym wyróżniają się na rynku tym, że emocje i silne zainteresowanie ofertą (drużyna, zawodnik, wydarzenie, dyscyplina, gadżety i produkty konsumpcyjne) przez odbiorców, a przede wszystkim jej konsumpcja, buduje trwałe więzi zarówno z organizacją, jak i z innymi konsumentami poprzez odczucia względem danej dyscypliny sportowej (a także klubu, zawodnika, obiektu itd.)<sup>4</sup>. Sport integruje swoich sympatyków poprzez wspólną aktywność (fizyczną lub uczestnictwo w wydarzeniach sportowych), ale także podzielenie opinii na temat zasad gry, strategii, gry *fair play*, a także rytuałów związanych ze wspólnym przeżywaniem emocji (dopingowanie, noszenie barw klubowych, śpiewanie hymnów, wspólnie oglądanie rozgrywek i ich komentowanie)<sup>5</sup>.

Organizacje sportowe świadome swojego potencjału, rosnącego zainteresowania przez konsumentów aktywnością fizyczną i odczuwaniem potrzeby aktywnego uczestniczenia w sporcie odpowiednio kształtują swoje oferty i dążą do pozyskania klientów, którzy będą charakteryzowali się trwałym przywiązaniem i lojalnością. Związek organizacji ze sportem czy rekreacją niesie więc ze sobą pozytywne konsekwencje wynikające z wyróżnienia na rynku (poprzez popularne i modne usługi sportowe), a także potencjalne ryzyko związane z poziomem zaspokojenia nierzadko specyficznych i konkretnych oczekiwań i potrzeb konsumentów (kibiców, sympatyków, członków, fanów). Bogactwo różnego rodzaju oferentów, a także zmieniające się trendy na rynku sportowym powodują, że koniecznością jest wyróżnienie i odpowiednie zarządzanie organizacją tak, aby była ona atrakcyjna dla odbiorców. Jednym z narzędzi jest współcześnie kreowanie odpowiedniego wizerunku.

---

<sup>3</sup> *Study on the funding of grassroots sports in the EU. Executive summary*, European Commission, czerwiec 2011, s. 28, pobrano z: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/top\\_layer/services/sport/study\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/services/sport/study_en.htm) (dostęp 13.11.2013).

<sup>4</sup> K. Babiak, R. Wolfe, *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors*, „Journal of Sport Management” 2009, 23:717-742, s. 722.

<sup>5</sup> G. Head, H. Jensen Schau, K. Thompson, *Facilitating Collective Brand Engagement and Aborative Production through Cultural Marketing*, [w:] *Marketing Management: A Cultural Perspective*, L. Penalzoa, N. Toulouse, L. M. Visconti (red.), (s. 194-211), Routledge, Oxon 2012, Wielka Brytania, s. 209.

## 2. Znaczenie wizerunku organizacji sportowej

Wizerunek (*image*) organizacji definiowany jest przez American Marketing Association jako „obraz będący wynikiem postrzegania przez konsumenta produktu, instytucji, marki, biznesu, osoby, który nie musi być spójny z rzeczywistością i faktami, a w marketingowym ujęciu jest to „obraz tego, co jest, a nie to, co faktycznie jest”<sup>6</sup>. Stanowi więc on wierzenia i wyobrażenia konsumenta na temat organizacji, niekoniecznie związane z wiedzą o faktycznym jej działaniu czy przedsięwzięciach. W kontekście organizacji wizerunek określany jest jako jej obraz w świadomości osób (klienci, partnerzy biznesowi, pracownicy, przedstawiciele urzędów i władz)<sup>7</sup>, które się z nią stykają. *Image* organizacji wpływa na zachowania i reakcje jej odbiorców przez obrazy zakorzenione i utrwalone w ich świadomości, na które wpływają efekty zamierzonych i niezamierzonych działań przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Z punktu widzenia zarządzania organizacją wizerunek jest tym, co menedżerowie chcieliby, aby otoczenie myślało o przedsiębiorstwie, a więc jak je postrzegało. Należy jednak pamiętać o tym, iż stanowi on ocenę, wrażenia czy odczucia względem organizacji (wynikające z doświadczeń, przeżyć, systemu wartości odbiorcy itd.) i przyjmuje postać opinii, obrazów i metafor<sup>9</sup>. Oznacza to, że otoczenie subiektywnie odbiera działalność organizacji i na tej podstawie kształtowany jest jej wizerunek w świadomości różnych grup odbiorców. Pojęciem ściśle związanym z wizerunkiem organizacji jest reputacja, która często jest z nim mylona (a nawet traktowana jako jego synonim), a stanowi syntezę opinii, postrzegania oraz postaw względem organizacji przez interesariuszy, a więc pracowników, klientów, dostawców, inwestorów, a także społeczność lokalną<sup>10</sup>. Współcześnie zakłada się, że organizacje powinny skupić się przede wszystkim na zorientowaniu na konsumentów oraz na jakości oferowanych produktów i usług, co znacznie wpływa na satysfakcję klientów, a przez to jednocześnie determinuje to, jak jest ona postrzegana.

Wizerunek organizacji sportowej kształtuje się w świadomości odbiorców, na których bezpośrednio (wierni kibice, widzowie, uczestnicy zajęć sportowych, członkowie, nabywcy produktów) lub pośrednio ona oddziałuje (społeczność lokalna,

<sup>6</sup> *Corporate Image*, AMA Dictionary, [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=I) (dostęp 5.05.2013).

<sup>7</sup> W. Budzyński, *Public Relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008, s. 73.

<sup>8</sup> G. Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltext, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>9</sup> K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydanie V, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa 2013, s. 37, za: V. Trommsdorff, *Konsumentenverhalten*, wyd. 2, red. R. Kohler, H. Meffert, Stuttgart 2002, s. 158-159; V. Trommsdorff, *Die Messung von Produktimages fuer das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung*, Koln, Berlin, Bonn, Munchen 1975, s. 20, 22, 23.

<sup>10</sup> J.E. Post, J.J. Griffin, *Corporate reputation and external affairs management*, „Corporate Reputation Review”, 1997, 1(1/2):165-171, za: R. Chun, *Corporate reputation: meaning and measurement*, „International Journal of Management Review” 2005, 7(2): 91-109, s. 94.

władze lokalne, turyści, osoby niezwiązane ze sportem i daną organizacją). *Image* organizacji jest inny wśród różnych grup odbiorców ze względu na ich wierzenia, przypuszczenia, postrzeganie, uczucia i zachowania względem organizacji<sup>11</sup>.

### 3. Czynniki istotne w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej

Obrazy związane z firmą, a więc jej wizerunkiem, mogą być kształtowane za pomocą różnych form świadomych i nieświadomych przekazów, takich jak reklama, decyzje zarządu, konferencje, notki prasowe, sprawozdania finansowe<sup>12</sup>. Wyróżnić można trzy podstawowe czynniki wpływające na postrzeganie organizacji, do których należą sposób prowadzenia działalności gospodarczej, społeczne zachowanie, które związane jest z dbaniem o dobro publiczne i postępowanie względem otoczenia, zaangażowanie, czyli społeczna odpowiedzialność oraz wspieranie i organizowanie inicjatyw społecznych<sup>13</sup>. W przypadku działalności na rynku sportowym wskazać można atrybuty decydujące o przywiązaniu odbiorców i postrzeganiu oferenta przez ich pryzmat. Są to<sup>14</sup>:

- bezpośrednie cechy produktu/usługi: sukces, czołowy zawodnik, gwiazda, główny trener, zarząd,
- pośrednie cechy produktu/usługi: projekt logo, stadion, obiekt, proces dostarczania produktu/usługi, tradycja,
- dostarczane korzyści: duma (z miejsca, drużyny, miasta pochodzenia), stopień identyfikacji fanów, akceptacji grupy (wspólne zainteresowania wśród znajomych, w rodzinie, w mieście), tęsknota/nostalgia (za czasami młodości), ucieczka (od problemów, oderwanie od rzeczywistości),
- zachowania i postawy wobec organizacji: istotność (znaczenie dla konsumenta), wiedza o organizacji, oddziaływanie (uczucia i emocje względem organizacji).

Spośród przedstawionych wyżej cech wyróżnić tu można sześć grup skojarzeń wpływających bezpośrednio na wizerunek organizacji sportowej, a są to: (1) zdolności organizacji pozwalające odnieść sukces, także sportowy, (2) interakcje z partne-

<sup>11</sup> J. Minkiewicz, J. Evans, K. Bridson, F. Mavondo, *Corporate image in the leisure services sector*, „Journal of Service Marketing” 2011, 35/3:190-201, s. 192.

<sup>12</sup> K.G. Corley, P.L. Cochran, T.G. Comstock, *Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders*, „Journal of Public Affairs” 2001, vol. 1, no. 1:53-68, s. 58.

<sup>13</sup> K. Filo, D. Funk, D. O'Brien, *The antecedents and outcomes of attachment and sponsor image within charity sport events*, „Journal of Sport Management” 2010, 24: 623-648, s. 628-629, za: L.C. Winters, *The effect of brand advertising on company image: Implications for corporate advertising*, „Journal of Advertising Research” 1986, 26: 54-59, zob. także: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydanie V, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa 2013, s. 54, za: M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty, *Corporate reputation: the definitional landscape*, „Corporate Reputation Review” 2006, nr 9.

<sup>14</sup> Por.: J.M. Gladden, D.C. Funk, *Developing and understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport*, „Journal of Sport Management” 2002, 16:54-81, s. 57-61.

rami (pośrednikami i klientami), (3) interakcje z pracownikami, (4) społeczna odpowiedzialność, (5) aspekty marketingowe, (6) aspekty związane z produktem<sup>15</sup>. Na wizerunek wpływ mają więc z jednej strony świadome działania organizacji (wysyłanie komunikatów poprzez reklamy, stronę WWW, konferencje prasowe, raporty, produkty i ich jakość, wypowiedzi w mediach), ale także czynniki niezależne, takie jak doniesienia w mediach, „czarny” PR, wypadki i zdarzenia losowe, a także przede wszystkim sposób, w jaki odbierane są one subiektywnie przez odbiorców.

W procesie kształtowania wizerunku organizacja sportowa ma za zadanie odpowiednio prezentować swoje cechy, tak aby wpływać na to, jak jest postrzegana przez odbiorców istotnych z punktu widzenia jej działalności. W literaturze przedmiotu przedstawia się pięć głównych składowych wizerunku organizacji, które może ona modelować. Są to: (1) osobowość organizacji, a więc to, jaka ona jest, (2) reputacja, a więc, jak ogólnie jest postrzegana, (3) świadczenie usług – a więc przebieg procesu usługowego i jego specyfika, (4) środowisko fizyczne, tj. wystrój wewnątrz, wyposażenie, lokalizacja, (5) kontakt z personelem, czyli obsługa klienta<sup>16</sup>.

Wyżej przedstawione czynniki w różny sposób wpływają na to, jak wizerunek organizacji jest kreowany w świadomości danego odbiorcy. Dla kibiców klubu jest on ich ulubionym i najlepszym zespołem, podczas gdy dla przeciwników jest odwiecznym i niebezpiecznym wrogiem, dla zawodników jest miejscem pracy, a dla otoczenia niezwiązanego emocjonalnie z dyscypliną jest to zwyczajny zespół sportowy. Organizacje sportowe starają się więc wykreować tak swój wizerunek, by był on spójny w obrębie danej grupy odbiorców, a przede wszystkim był pozytywny i wyróżniający się na rynku.

Wiele organizacji sportowych nie jest świadomych swojego wizerunku, a także nie potrafi nim zarządzać. Wiedza o tym, co wyróżnia marki, produkty, usługi i instytucje związane ze sportem, może pomóc w zaplanowaniu działań związanych ze skutecznym promowaniem organizacji oraz utrwalaniem jej wizerunku w świadomości konsumentów. Zarządzanie tym, jak dany klub jest postrzegany na rynku, powinno być związane przede wszystkim z budowaniem jego osobowości, która określana jest mianem istotnego czynnika budującego pozytywne nastawienie względem marki organizacji oraz podstawy tworzenia znaczących i silnych relacji marka-konsument<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 71-72, za: T.J. Brown, P.A. Dacin, *The company and the product: corporate associations and consumer product responses*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61, nr 1.

<sup>16</sup> R. Chun, *Corporate reputation: Meaning and measurement*, „International Journal of Management Reviews” 2005, Volume 7, Issue 2:91-109, s. 101, za: G. LeBranc, N. Nguyen, *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: an empirical study in financial institution*, „International Journal of Service Industry Management” 1996, 7(2):44-56.

<sup>17</sup> Y. Sung, S. Tinkham, *Brand personality structures in the United States and Korea: Common and culture-specific factors*, „Journal of Consumer Psychology” 2005, 15:334-350.



#### 4. Proces zarządzania wizerunkiem organizacji sportowej

Kreowanie wizerunku jest obecnie obszarem świadomych działań i ważnych decyzji w obszarze zarządzania strategicznego organizacji sportowych<sup>18</sup>. Coraz bardziej popularne są więc realizowane inicjatywy prospołeczne, wywołujące pozytywne skojarzenia i emocje, w wyniku których organizacje zaczynają być odbierane jako odpowiedzialni członkowie społeczności lokalnych przynoszący jej korzyści<sup>19</sup>. To, jak otoczenie ocenia organizację, a więc jak kształtuje się jej wizerunek, może wpłynąć istotnie na jej wydajność biznesową, a nawet osiąganę wyniki sportowe<sup>20</sup>. Organizacje, które nieumiejętnie i nieefektywnie zarządzają swoim wizerunkiem, mogą mieć trudności w promowaniu wyznawanych przez siebie wartości, co powoduje, że działania te mogą być nieskuteczne<sup>21</sup>. Istotne jest prawidłowe zaplanowanie działań wizerunkowych, a także konsekwentne realizowanie przyjętej strategii. Proces strategicznego zarządzania wizerunkiem organizacji sportowej podzielić można pięć głównych etapów (por. rys. 3). Są to<sup>22</sup>:

1. Określenie grupy docelowej (grupy interesariuszy), do której kierowane mają być działania wizerunkowe, a więc na których sposób postrzegania organizacji ma zostać wywarty wpływ, a także wskazanie czynników, które mają najbardziej istotny wpływ na kreowanie wizerunku wśród tej grupy.

2. Zaplanowanie działań mających na celu wykreowanie odpowiedniego wizerunku wraz z określeniem narzędzi, które zostaną zastosowane.

3. Wdrożenie planu, a więc przeprowadzenie działań wizerunkowych.

4. Monitorowanie skuteczności i korygowanie realizowanych działań w celu wykreowania pożądanego wizerunku, a także reagowanie i dostosowanie prowadzonych działań do zmiennych sytuacji na rynku (zmiany preferencji interesariuszy, działania konkurencji, „czarny” PR, zmiany trendów i mody, zmiany na rynku w skali makro).

Podjęając decyzje związane z wyborem strategii kreowania wizerunku, organizacje sportowe mogą w zależności od potrzeb i sytuacji rynkowej wybrać bardziej agresywną lub konserwatywną ścieżkę. Cztery podstawowe typy strategii wizerunkowych przedstawił R. Antonoff (por. tab. 1).

<sup>18</sup> D. Power, A. Hauge, *No Man's Brand—Brands, Institutions, and Fashion*, „Growth and Change”, 39(1), 2008: 123-143, s. 125.

<sup>19</sup> K.A. Hunt, T. Bristol, R.E. Bashaw, *A conceptual approach to classifying sports fans*, „Journal of Services Marketing” 1999, 13(6):439-452, s. 448.

<sup>20</sup> G. Davies, R. Chun, M.A. Kamins, *Reputation gaps and the performance of service organizations*, „Strategic Management Journal” 2010, 31:530-546, s. 530.

<sup>21</sup> J.L. Borgerson, J.E. Schroeder, M.E. Magnusson, F. Magnusson, *Corporate communication, ethics, and operational identity: a case study of benetton*, „Business Ethics: A European Review” 2009, 18(3):209-223, s. 209.

<sup>22</sup> A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*, „Świat Marketingu”, marzec 2003 ([http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=975894](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894), 10.06.2011).

**Tabela 1.** Typ i charakterystyka strategii wizerunkowych na rynku sportowym

Typ strategii	Charakterystyka strategii	Działania na rynku sportowym
Strategia konserwatywna	Korekta wizerunku, poprawa tych elementów wizerunku, które wymagają zmiany. Fundamentem jest dotychczasowy obraz organizacji i przeszłe sukcesy	Utrzymanie wizerunku poprzez nawiązanie do tradycji, przeszłych sukcesów, dbanie o bieżące relacje z kibicami. Brak działań mających na celu rewitalizację wizerunku
Strategia dopasowania	Zmiana wizerunku w celu uzyskania pozytywnego jego odbioru, zbliżonego do wizerunku innych organizacji na rynku. Dopasowanie do trendów, adaptacja działań konkurencji. Postrzeganie działań związanych ze zmianą wizerunku jako konieczności	Naśladowanie podobnej organizacji (związanej z tą samą dyscypliną, także konkurentów), stosowanie podobnych narzędzi marketingowych i promocyjnych, stosowanie podobnych haseł, komunikatów, promocji eventów itd.
Strategia ekspansywna	Wyróżnienie na tle konkurencji za pomocą skorygowania wizerunku o nowe elementy czy „nową jakość”. Reagowanie na trendy i zmiany na rynku ma na celu wykreowanie nowoczesnego i unikatowego wizerunku, a tym samym wyróżnienie	Podjęcie działań innych niż konkurencja, adaptowanie ich z innych branż, wychodzenie poza oczekiwania i przyzwyczajenia fanów, kibiców, członków czy klientów, co może spotkać się z początkowym negatywnym odbiorem
Strategia agresywna	Podjęcie działań mających na celu stworzenie zupełnie nowego wizerunku, wyznaczenie trendów w branży, wpływanie na zachowania odbiorców, a w konsekwencji na konkurencję, która pod wpływem zmian dostosowuje także swoje działania	Kreowanie wizerunku w sposób do tej pory nieznan lub niestosowany w branży (lub w danym kraju, adaptowanie działań z rynków zachodnich), wyróżnianie się, kreowanie potrzeb konsumentów, kreowanie nowych dyscyplin, formuł zawodów czy usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wydanie V, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 348, za: R. Antonoff, *Methoden der Image-Gestaltung für Unternehmen und Organisationen. Eine Einführung*, Verlag W. Girardet, Essen 1975.

Przypuszczać można, że współcześnie polskie organizacje sportowe działają zgodnie z założeniami strategii konserwatywnej i dopasowania. Często działają bez konkretnego planu, wybierając inicjatywy, które wydają się potrzebne lub takie, które wybiera konkurencja lub są typowe dla rynku. Nie wynikają z potrzeby kreowania wizerunku, ale raczej z braku doświadczenia w tym obszarze czy też lęku przed zmianą. Organizacje te często znają i rozumieją potrzeby swoich odbiorców, ale nie potrafią dostosować do nich swojej oferty, a także obawiają się, że gdy podejmą działania zmieniające organizację mogą stracić część wiernych fanów, klientów czy członków. Sukces działań wizerunkowych, także tych agresywnych, może być jedynie efektem dobrej analizy i odpowiedniego zaplanowania tych działań, tak aby przyniosły one pożądane korzyści, a przede wszystkim stanowiły odpowiedź na potrzeby rynku – konsumentów. Doświadczenia zachodnich organizacji i klubów spor-



towych pokazują, że wyrazistość, wyróżnienie i spójność wizerunku stanowią fundament sukcesu na równi z wynikami sportowymi dającymi rozpoznawalność (znajomość historii, tradycji, barw klubowych, specyfiki dyscypliny).

## 5. Podsumowanie

Szeroko rozumiana działalność klubów sportowych ma istotny wpływ na to, jak odbierane są one przez otoczenie. To, jak postrzegana jest organizacja, jest wynikiem celowo, a także nieumyślnie wysyłanych komunikatów wynikających z zarządzania klubem (decyzje podejmowane przez zarząd czy inwestorów), takich jak informacje w mediach (relacje z wydarzeń, niepochlebne wypowiedzi na temat kibiców, podkreślanie pozytywnych lub negatywnych aspektów), reklama, konferencje prasowe, publikowane sprawozdania i analizy, organizowane wydarzenia, poziom gry itd.<sup>23</sup> Tylko do pewnego stopnia organizacja może wpływać na swój obraz, który kształtowany jest w świadomości odbiorców, ponieważ w znacznym stopniu zależny jest on także od źródeł zewnętrznych, takich jak konkurencja, analizy branżowe, grupy konsumenckich aktywistów oraz media<sup>24</sup>.

Skupienie się organizacji na tworzeniu odpowiedniego wizerunku ma szczególne znaczenie, ponieważ może nie tylko wpływać na decyzje konsumentów, ale także przyciągać sponsorów czy partnerów biznesowych<sup>25</sup>. Należy jednak odróżnić wizerunek, jako świadomie wykreowany przez organizację obraz, od percepcji, a więc wyobrażenia odzwierciedlonego w postrzeganiu organizacji przez otoczenie<sup>26</sup>. Odpowiednio dobrana strategia, konsekwencja działania, czasem także odwaga przejawiająca się w tworzeniu nowych trendów i łamaniu zasad czy wyróżnieniu może przynieść korzyści, które w długiej perspektywie będą źródłem przewagi konkurencyjnej, a także sukcesu zarówno w aspekcie zarządzania całą organizacją, także jak i w wymiarze ekonomicznym i sportowym.

## Literatura

- Babiak K., Wolfe R., *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors*, „Journal of Sport Management” 2009, 23:717-742.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *Corporate reputation: the definitional landscape*, “Corporate Reputation Review” 2006, nr 9.

<sup>23</sup> K.G. Corley, P.L. Cochran, T.G. Comstock, wyd. cyt., s. 58.

<sup>24</sup> S. Boros, *Identity and Image: The Soul and Face of Organizations*, [w:] S. Boros (red.), *Exploring Organizational Dynamics*, (s. 644-654), Wyd. Sage, Londyn, Wielka Brytania 2009, s. 646.

<sup>25</sup> J.R. Braunstein, S.D. Ros, *Brand personality in sport : dimension analysis and general scale development*, “Sport Marketing Quarterly” 2010, 19, March:8-16, s. 9.

<sup>26</sup> K.G. Corley, P.L. Cochran, T.G. Comstock, wyd. cyt., s. 54, za: J. E. Grunig, *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*, “Public Relations Review”, 1993, 19(2):121-39.

- Białopiotrowicz G., *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltext, Warszawa 2009.
- Borgerson J.L., Schroeder J.E., Magnusson M.E., Magnusson F., *Corporate communication, ethics, and operational identity: a case study of benetton*, „Business Ethics: A European Review” 2009, 18(3):209-223.
- Boros S., *Identity and Image: The Soul and Face of Organizations*, [w:] S. Boros (red.), *Exploring Organizational Dynamics* (s. 644-654), Wyd. Sage, Londyn, Wielka Brytania 2009.
- Braunstein J.R., Ros S.D., *Brand personality in sport : dimension analysis and general scale development*, „Sport Marketing Quarterly” 2010, 19, March: 8-16.
- Brown T.J., Dacin P.A., *The company and the product: corporate as sociations and consumer product responses*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61, nr 1.
- Budzyński W., *Public Relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
- Chun R., *Corporate reputation: meaning and measurement*, „International Journal of Management Review” 2005, 7(2):91-109.
- Corley K.G., Cochran P.L., Comstock T.G., *Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders*, „Journal of Public Affairs” 2001, vol. 1, no. 1: 53-68.
- Corporate Image*, AMA Dictionary, [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=I) (dostęp 5.05.2013).
- Davies G., Chun R., Kamins M.A., *Reputation gaps and the performance of service organizations*, „Strategic Management Journal” 2010, 31:530-546.
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Oficyna a WoltersKluwer business, Kraków 2010.
- Exploring organizational dynamics*, S. Boros (red.), Wyd. Sage, Londyn, Wielka Brytania 2009.
- Filo K., Funk D., O'Brien D., *The antecedents and outcomes of attachment and sponsor image within-charity sport events*, „Journal of Sport Management” 2010, 24:623-648.
- Gladden J.M., Funk D.C., *Developing and understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport*, „Journal of Sport Management” 2002, 16:54-81.
- Grunig J.E., *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*, „Public Relations Review” 1993: 19(2):121-39.
- Head G., Jensen Schau H., Thompson K., *Facilitating Collective Brand Engagement and Aborative Production through Cultural Marketing*, [w:] *Marketing Management: A Cultural Perspective*, L. Penalzoza, N. Toulouse, L.M. Visconti (red.) (s. 194-211), Routledge, Oxon 2012, Wielka Brytania.
- Hunt K.A., Bristol T., Bashaw R.E., *A conceptual approach to classifying sports fans*, „Journal of Services Marketing” 1999, 13(6):439-452.
- LeBranc G., Nguyen N., *Cuesused by customers evaluating corporate image in service firms: an empirical study in financial institution*, „International Journal of Service Industry Management” 1996, 7(2):44-56.
- Marketing Management: A Cultural Perspective*, L. Penalzoza, N. Toulouse, L.M. Visconti (red.), Routledge, Oxon 2012, Wielka Brytania.
- Minkiewicz J., Evans J., Bridson K., Mavondo F., *Corporate image in the leisure services sector*, „Journal of Service Marketing” 2011, 35/3:190-201.
- Notatka informacyjna. Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Materiał na konferencję prasową w dniu 29 maja 2013 r., pobrano z: [file:///Users/Agnieszka/Downloads/KTS\\_Uczestnictwo\\_pol\\_w\\_sporcie\\_w\\_2012.pdf](file:///Users/Agnieszka/Downloads/KTS_Uczestnictwo_pol_w_sporcie_w_2012.pdf) (dostęp 12.07.2014).
- Post J.E., Griffin J.J., *Corporate reputation and external affairs management*, „Corporate Reputation Review”, 1997, 1(1/2):165-171.
- Power D., Hauge A., *No man's brand—brands, institutions, and fashion*, „Growth and Change” 2008, 39(1): 123-143.

- Ratten V., Ratten H., *International sport marketing: practical and future search implications*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2011, 26(8):614-620.
- Shank M.D., *Sport Marketing – A Strategic Perspective, 3rd ed.*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2005.
- Study on the funding of grass roots sports in the EU. Executive Summary*, European Commission, 2011, s. 28 pobrano z: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/top\\_layer/services/sport/study\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/services/sport/study_en.htm) (dostęp 13.11.2013).
- Sung Y., Tinkham S., *Brand personality structures in the United States and Korea: Common and culture-specific factors*, "Journal of Consumer Psychology" 2005, 15: 334–350.
- Talik-Orłowska A., *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*. „Świat marketingu” 2003, marzec ([http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=975894](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894), 10.06.2011).
- Trommsdorff V., *Die Messung von Produktimages fuer das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung*, Koln, Berlin, Bonn, Munchen 1975.
- Trommsdorff V., *Konsumentenverhalten*, wyd. 2, pod red. R. Koehler, H. Meffert, Stuttgart 2002.
- Winters L.C., *The effect of brand advertising on company image: Implications for corporate advertising*, "Journal of Advertising Research" 1986, 26:54-59.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem, Wydanie V*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

## STRATEGIES OF SPORT ORGANIZATION IMAGE CREATION

**Summary:** The creation of organisation's corporate image has now become one of the most important success factors on the markets. The corporate image affects consumer decisions as well as the strength of bond that connects them with the organization. Sport clubs are more aware nowadays of that fact and understand that sport results or disciplines popularity are not enough to gain market success and leadership, and that corporate image plays an important role in the process. This paper is a presentation of the idea of the corporate image of a sports organization and management strategies are characterised in it. The purpose of this paper is to present the specifics of the sports organization, sports market, corporate image in sport industry and the ways how to distinguish an organization from the competition with corporate image.

**Keywords:** corporate image, corporate image management, sport organization, strategy.