



**POLITECHNIKA
GDAŃSKA**
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I EKONOMII



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I EKONOMII
POLITECHNIKA GDAŃSKA

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Związki modelu biznesu z pozycją konkurencyjną klubu piłki siatkowej

mgr Adam Krystian Wiśniewski

Promotor:

dr hab. Tadeusz Falencikowski, prof. PG

Promotor pomocniczy:

dr Marian Oliński

Gdańsk – Olsztyn, 2019

Spis treści

1. <i>Uzasadnienie wyboru tematu pracy</i>	3
2. <i>Cele rozprawy, pytania badawcze i hipotezy</i>	8
3. <i>Struktura rozprawy</i>	10
4. <i>Zakres przeprowadzonych badań oraz metody badawcze</i>	11
5. <i>Wybrane wyniki badań</i>	13
6. <i>Podsumowanie i dalsze wyzwania badawcze</i>	28
7. <i>Bibliografia</i>	31

1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy

Sport odgrywa coraz istotniejszą rolę w życiu społecznym i gospodarczym. Stanowi jedną z form spędzania czasu a także pozwala budować wartości emocjonalne i etyczne grup społecznych biorących w nim udział. Również w aspekcie ekonomicznym dziedzina ta przyczynia się do powiększania wzrostu gospodarczego oraz generowania nowych miejsc pracy. Współcześnie sport¹ nie jest wyłącznie hobby, bowiem stanowi realny obszar biznesu generujący wielomilionowe obroty zarówno w klubach jak i federacjach sportowych². Kluczowym aspektem w dążeniu do działań gospodarczych organizacji sportowych jest ich komercjalizacja. Stanowi ona jeden z podstawowych argumentów za profesjonalizacją sportu. Ciągły rozwój organizacji sportowych determinuje poszukiwanie nowych metod oraz modeli ich funkcjonowania. Pomimo wielu przykładów płynących z zagranicy, w Polsce profesjonalnie prosperuje jedynie kilka lig³ spośród wszystkich zespołowych dyscyplin sportowych uczestniczących w rozgrywkach.

Piłka siatkowa w Polsce jest jedną z pierwszych dyscyplin sportowych, w której podjęto działania zmierzające ku pełnej profesjonalizacji funkcjonowania. W 2000 roku podpisano akt notarialny powołujący do życia Profesjonalną Ligę Piłki Siatkowej S.A. (PLPS S.A.). Udziałowcami spółki zostało dziesięć zespołów ówczesnej Serii A oraz Polski Związek Piłki Siatkowej (PZPS). Określono jej statut i powołano Zarząd oraz Radę Nadzorczą. Zadaniem statutowym są między innymi reprezentowanie klubów w interesach zewnętrznych, zdobywanie dla nich środków finansowych, pozyskiwanie sponsorów strategicznych i nawiązywanie umów medialnych. Piłka siatkowa jest czwartą dyscypliną sportową w Polsce, po piłce nożnej, boksie i koszykówce, która otrzymała (w 2000 roku) koncesję na prowadzenie gier zawodowych oraz wyłączność prowadzenia i organizowania rozgrywek ligowych i Pucharu Polski. W tym samym roku Zarząd PLPS S.A., w porozumieniu z klubami, określił zasady funkcjonowania tej ligi oraz związanych z nimi praw medialnych i marketingowych. Liga piłki siatkowej uznawana jest za drugą najlepiej funkcjonującą organizację sportową po Ekstraklasie S.A.⁴ w Polsce. Według informacji

¹ Za sport uznaje się „wszelkie formy aktywności fizycznej, które poprzez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane, stawiają sobie za cel wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach” (Komisja Europejska 2007).

² Spółki zarządzające dwoma najpopularniejszymi dyscyplinami sportowymi w Polsce – piłka nożna i piłka siatkowa wygenerowały w latach 2016-2017, co przedstawiono w zestawieniach finansowych, odpowiednio około 170 milionów złotych oraz około 138 milionów złotych przychodów.

³ Jako profesjonalne uznawane są ligi zrzeszające kluby działające jako spółki akcyjne. W Polsce są to ligi dyscyplin: piłka nożna, piłka siatkowa, piłka ręczna, hokej na lodzie, żużel drużynowy, koszykówka. Wyróżniane są także kluby półprofesjonalne – działają one w formie stowarzyszenia kultury fizycznej.

⁴ Ekstraklasa S.A. to polska spółka akcyjna skupiająca swe działania wokół piłki nożnej. Została utworzona na podstawie umowy z dnia 14 czerwca 2005 w Warszawie podczas posiedzenia delegatów 16 klubów

przedstawionych w „Strategii rozwoju Polskiej Ligi Siatkówki S.A. na lata 2018-2022” wartość medialna⁵ rozgrywek ligowych piłki siatkowej w 2017 roku w Polsce wynosiła 582 miliony złotych.

Osiąganie sukcesu przez organizacje, w tym sportowe, zależy jest od ich umiejętności tworzenia i dostarczania wartości klientom oraz przechwytywania części tej wartości. Generowanie wartości powszechnie łączone jest z koncepcją M.E. Portera⁶, według którego łańcuch wartości składa się z działalności podstawowych – logistyki wewnętrznej, operacji wytwórczych, logistyki zewnętrznej, marketingu i sprzedaży oraz usług a także działalności pomocniczych – infrastruktury przedsiębiorstwa, zarządzania zasobami ludzkimi, technologii i zaopatrzenia. Koncepcja łańcucha wartości prezentuje możliwość generowania wartości jaką przedsiębiorstwo może zaoferować klientowi. Jego zastosowanie pozwala na identyfikację i analizę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, umożliwiających wytwarzanie wartości dodanej. Na organizację należy więc patrzeć z perspektywy generowanej wartości jaką potrafi ona zaproponować klientom. W tym świetle interesujące jest pytanie: Czy wartości generowane przez przedsiębiorstwo pokrywają się z wartościami jakich oczekuje klient?

Tworzenie i przechwytywanie wartości stanowi podstawę koncepcji modelu biznesu. Zagadnienie modelu biznesu w ostatnich latach zyskuje na popularności zarówno w obszarach praktycznych (biznesowych) jak i teoretycznych (naukowych). W ciągu ostatnich kilkunastu lat powstało wiele opracowań zawierających definicje modelu biznesu. Pojęcie „model biznesu” wywodzi się od określenia „model prowadzenia działalności gospodarczej w danej dziedzinie przedsiębiorstwa”⁷. „Model” szczegółowo zdefiniowano w pracach związanych z teoriami podejmowania decyzji, w których opisano go jako odzwierciedlenie interesującego fragmentu rzeczywistości z pominięciem jej mniej istotnych elementów⁸.

Model biznesu opisuje logikę powiązań zasobów posiadanych i kontrolowanych przez przedsiębiorstwo w celu wytworzenia wartości dla klientów oraz zdolności jej przechwycenia. W rozprawie doktorskiej przyjęto definicję modelu biznesu

„Orange Ekstraklasy” sezonu 2004/2005. Skupia ona wszystkie 16 klubów występujących w danym sezonie w najwyższej klasie rozgrywkowej w Polsce, zaś jej głównym zadaniem jest prowadzenie krajowych rozgrywek o Mistrzostwo Polski w piłkę nożną mężczyzn i zarządzanie nimi.

⁵ Wartość medialna to inaczej równowartość pieniężna jaką należałoby wydać na publikacje lub emisje danego przekazu, aby osiągnąć ten sam efekt reklamowy.

⁶ Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nowy York 1985, s. 37.

⁷ Gołębiowski T. (red.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 17.

⁸ Sadowski W., *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, wyd. 3., PWE, Warszawa 1964.

jako „względnie odosobnionego wieloskładnikowego obiektu konceptualnego opisującego prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo”⁹ z konceptualnym rozszerzeniem elementów składowych modelu biznesu wymienianych przy tej definicji (tj. wartości dla klienta, kompetencje, zasoby, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencji) o relacje i metody tworzenia wartości jako czynników determinujących formę modelu biznesu.

W ramach przeprowadzonych badań wypracowano stanowisko, stwierdzające iż klub sportowy jest definiowany jako organizacja, w której skład wchodzi wzajemnie zależne elementy charakterystyczne dla danej dyscypliny sportu (w tym umiejętności graczy i zespołu, atrakcyjność widowiska sportowego i znaku firmowego klubu) zorientowane na tworzenie, promocję i dystrybucję produktu sportowego. Efektem prowadzonej działalności jest generowanie dla klientów wartości sportowej, wizerunkowej i widowiskowej oraz podnoszenie wartości zawodników. Zatem model biznesu jako pojęcie opracowane dla przedsiębiorstw jest możliwe do stosowania w organizacjach sportowych, w tym klubach piłki siatkowej.

Specyfika funkcjonowania klubów sportowych skupiających się wokół dyscyplin zespołowych zmusza do projektowania odrębnych modeli biznesu dla każdej z nich¹⁰. Kluby piłki siatkowej podobnie jak inne podmioty gospodarcze realizują cele biznesowe. Poza nimi skupiają swoją uwagę na realizacji celów sportowych (osiąganie wyników sportowych), które są powiązane z celami biznesowymi. Ponadto kluby sportowe w zwiększonym stopniu koncentrują swoje funkcjonowanie wokół celów społecznych. W grupie czynników społecznych przykładowymi celami determinującymi oddziaływanie klubu na region są uwarunkowania związane z zaspokajaniem potrzeb psychospołecznych i socjalnych lub aktywizacją społeczno-gospodarczą. Utożsamianie klienta z klubem prowadzi często do łączenia celów, wartości i wzrostu satysfakcji kibica w zależności od osiągniętych przez klub sportowy rezultatów. Jeśli klub piłki siatkowej ma zachować stabilność funkcjonowania to musi mieć na uwadze, aby cele ekonomiczne, wytwórcze¹¹, marketingowe i społeczne były w określonym stopniu realizowane równolegle. Dominantą klubów piłki siatkowej jest realizowanie celów sportowych, które różnicują sposób ich zarządzania na tle tradycyjnych przedsiębiorstw. Cele sportowe koncentrują się wokół

⁹ Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. CeDeWu, Warszawa 2013, s. 37.

¹⁰ Potwierdzają to m.in. K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa i W. Cieśliński w opracowaniu „Determinanty projektowania modeli biznesu dla klubów sportowych”, *Marketing i Rynek*, nr 5, 2014, s. 503.

¹¹ Działalność wytwórcza rozumiana jako tworzenie produktów i usług jest jedną z podstawowych także w przedsiębiorstwie sportowym. Tworząc wartość organizacja skupia się między innymi na jakości, którą w perspektywie pozycji konkurencyjnej są osiągnięte wyniki.

osiągania wyników sportowych (zdobywania punktów) i rozwoju indywidualnego zawodników a także zespołu oraz sztabu szkoleniowego. Funkcjonowanie klubów piłki siatkowej różni się od tradycyjnych przedsiębiorstw także oferowaną więzką emocji. W trakcie wydarzeń sportowych mogą one przybierać różne formy, nie zawsze zbieżne z oczekiwaniami klienta i klubu. Rywalizacja dwóch zespołów musi być w taki sposób oferowana klientowi, aby ten był gotowy do nabycia pozornie zidentyfikowanych i oczekiwanych emocji. Wyróżnikiem klubów piłki siatkowej są również możliwości biznesowe, w ramach których istnieją zdywersyfikowane źródła przychodów. Specyficzne dla tej branży są również zmiany wielkości strumieni finansowania. Powoduje to zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji sportowej oraz konieczność bardziej temporalnego i reaktywnego funkcjonowania niż w klasycznych przedsiębiorstwach¹². Innym elementem kształtującym potencjał do generowania wartości jest prezentowany poziom sportowy. Element ten może być utożsamiany z jakością oferty klasycznego przedsiębiorstwa.

Kolejnym argumentem za podjęciem problematyki modelu biznesu klubu piłki siatkowej jest fakt, że pomimo silnej pozycji w porównaniu do innych dyscyplin sportowych, w obszarze piłki siatkowej dochodzi do wielu problemów będących źródłami porażek organizacyjnych. Dyscyplina piłki siatkowej posiada specyficzne uwarunkowania, które ulegają znacznym wahaniom w trakcie trwania sezonu sportowego. Jednym z głównych problemów klubów piłki siatkowej jest ich niestabilność finansowa, która wynika ze stosunkowo krótkich umów podpisywanych ze sponsorami. Podjęcie tematyki modelu biznesu organizacji sportowej jest próbą zagregowania aktualnego stanu wiedzy o klubach piłki siatkowej, wsparcia ich dalszego rozwoju i zwiększania konkurencyjności. Działania te mogą powodować wzmocnienie roli piłki siatkowej wśród innych dyscyplin sportowych. W Polsce od kilkunastu lat następuje wzrost znaczenia piłki siatkowej, co obrazują przede wszystkim sukcesy w postaci medali męskiej reprezentacji Polski, która w ostatnich latach zdobywała między innymi: srebrny medal Mistrzostw świata 2006, brązowy medal Mistrzostw Europy 2011 i 2019, Mistrzostwo świata 2014 i 2018. Również polskie kluby piłki siatkowej odnosiły sukcesy w rozgrywkach międzynarodowych.

¹² Przedsiębiorstwa sportowe definiują swoje możliwości przed każdym sezonem rozgrywkowym. Wpływ na to mają umowy sponsorskie (zazwyczaj podpisywane na sezon rozgrywek sportowych) i środki od organizatora rozgrywek (m.in. za prawa medialne oraz do posługiwania się wizerunkiem – w tym przypadku budżetowanie ustalane jest w połowie roku kalendarzowego) oraz dotacje (te przyznawane są na początku roku kalendarzowego). Pozostałe źródła finansowania (środki ze sprzedaży zawodników, przychody ze sprzedaży biletów oraz pamiątek i gadżetów czy środki z działalności gospodarczej) są łatwiejsze do prognozowania oraz pozwalają na wyznaczanie ram budżetu.

Dotyczy to przede wszystkim rozgrywek Ligi Mistrzów¹³. W sezonach 2007/2008 i 2009/2010 PGE Skra Bełchatów zajęła w tych rozgrywkach dwukrotnie trzecie miejsce a także drugie w sezonie 2011/2012. Kolejne sukcesy w Lidze Mistrzów notował również Jastrzębski Węgiel¹⁴, ZAKSA Kędzierzyn-Koźle¹⁵ oraz Asseco Resovia Rzeszów¹⁶.

Kończącym argumentem przemawiającym za przyjęciem tematu rozprawy jest deficyt opracowań naukowych dotyczących modelu biznesu klubów sportowych, a w szczególności modelu biznesu klubu piłki siatkowej. Przedstawiony temat jest więc innowacyjny, zarówno w skali kraju jak i perspektywie globalnej. Piłka siatkowa jest jedną z najpopularniejszych dyscyplin sportowych w Europie, a jednocześnie przejawia potencjał rozwoju na innych kontynentach oraz w regionach, w których obecnie uznawana jest za sport niszowy.

¹³ Siatkarska Liga Mistrzów to rozgrywki analogiczne do odmiany prowadzonej w dyscyplinie piłki nożnej. Są organizowane i nadzorowane przez Europejską Konfederację Piłki Siatkowej. Biorą w niej udział czołowe zespoły klubowe europejskich lig piłki siatkowej. Źródło: <https://www.cev.eu>, dostęp 19.01.2018.

¹⁴ Jastrzębski Węgiel zajmował w Lidze Mistrzów kolejno czwarte miejsce w sezonie rozgrywkowym 2010/2011, trzecie w sezonie 2013/2014 oraz czwarte w sezonie 2014/2015.

¹⁵ Zespół z Kędzierzyna-Koźla zajął dwukrotnie czwarte miejsce – w sezonie 2012/2013 i 2017/2018.

¹⁶ Było to drugie miejsce w Lidze Mistrzów w sezonie 2014/2015.

2. Cele rozprawy, pytania badawcze i hipotezy

Biorąc pod uwagę uwarunkowania procesu badawczego, sformułowano trzy pytania badawcze:

- 1) Jakie modele biznesu stosowane są przez polskie kluby piłki siatkowej?
- 2) Czy występuje zróżnicowanie form modeli biznesu klubów występujących w różnych klasach rozgrywkowych?
- 3) Jakie występują związki między formą modelu biznesu a pozycją konkurencyjną klubu piłki siatkowej?

W świetle rozpatrywanego zagadnienia opracowano dwa cele podstawowe. Pierwszy - identyfikacja modeli biznesu klubów piłki siatkowej w Polsce. Drugi to ocena stosowanego modelu biznesu przez klub, której dokonano na podstawie korelacji między formą modelu biznesu, a zajmowaną przez klub piłki siatkowej pozycją konkurencyjną. Osiągnięcie tych celów pozwoliło na sformułowanie wniosków w zakresie przydatności określonych form modelu biznesu do walki konkurencyjnej występującej w dyscyplinie piłki siatkowej. Na tej podstawie zarekomendowane zostały również kierunki doskonalenia klubów piłki siatkowej i ich modeli biznesu.

Prezentowane wyniki badań rozszerzają istniejący stan wiedzy dotyczącej zarządzania klubami siatkarskimi w Polsce oraz mogą zostać wykorzystane w sposób praktyczny.

Celem praktycznym niniejszej pracy jest przedstawienie możliwości poprawy konkurencyjności klubów piłki siatkowej przez wyłonienie cech składników modelu biznesu możliwych do usprawnienia.

Dzięki identyfikacji form modeli biznesu klubów piłki siatkowej została dokonana korelacja tych modeli z zajmowaną przez badane kluby pozycją konkurencyjną.

Z uwagi na kompleksowość pojęć, jakimi niewątpliwie są model biznesu oraz pozycja konkurencyjna, dla możliwie pełnej realizacji wskazanych celów konieczne było wykorzystanie metod badań jakościowych i ilościowych. Efektem przeprowadzonych badań jest wiedza na temat struktury i funkcjonowania modeli biznesu polskich klubów piłki siatkowej oraz rekomendacje ich usprawnień.

Opierając się na tak przedstawionych założeniach postawione zostały dwie hipotezy:
H1: Forma modelu biznesu istotnie determinuje pozycję konkurencyjną klubu piłki siatkowej.

H2: Występuje zróżnicowanie znaczenia poszczególnych składników modelu biznesu klubów piłki siatkowej w zależności od poziomu rozgrywek ligowych.

Za zakres podmiotowy badań przyjęto polskie kluby piłki siatkowej mężczyzn. W badanym okresie występowało szesnaście klubów w najwyższej klasie rozgrywkowej (PlusLiga) oraz dwanaście w drugiej klasie rozgrywkowej (1. liga). Przedmiotem badań jest model biznesu klubu piłki siatkowej. Zakres czasowy badań obejmujący sezon rozgrywkowy w latach 2017 i 2018. Badania zostały przeprowadzone na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej.

3. Struktura rozprawy

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia oraz spisów i załączników. Wstęp obejmuje zarys tła oraz określenie badanego problemu, cele i hipotezy przyjęte w pracy. Następnie ujęte zostały charakterystyki przeprowadzonych badań oraz struktury pracy.

W pierwszym rozdziale przedstawiono charakterystykę badanej populacji oraz jej własności jako podmiotów rynkowych. Dokonano opisu biznesu sportowego w Polsce, uwarunkowań działania dyscypliny piłki siatkowej w skali kraju oraz elementów międzynarodowych rzutujących na funkcjonowanie klubów piłki siatkowej w Polsce. Wyszczególnione zostały aspekty regulacyjne tej dyscypliny oraz źródła finansowania badanych organizacji.

W drugim rozdziale przedstawiono zagadnienia konkurencyjności oraz jej specyfiki w perspektywie klubów piłki siatkowej i pozycji konkurencyjnej. Przytoczone zostały dotychczasowe opracowania opisujące definicje, koncepcje, klasyfikacje, uwarunkowania i źródła konkurencyjności przedsiębiorstw.

W pracy przyjęto tok wyводу polegający na tym, że w pierwszej kolejności charakteryzowane są zagadnienia opisane na gruncie klasycznych przedsiębiorstw a następnie tę wiedzę transponuje się na grunt klubów piłki siatkowej.

Trzeci rozdział ujmuje tematykę modelu biznesu. Zawarto w nim charakterystykę, składniki, uwarunkowania oraz założenia, co do formy modelu biznesu wynikające z determinant pozycji konkurencyjnej klubów piłki siatkowej.

Czwarty rozdział zawiera empiryczną weryfikację postawionych w pracy hipotez oraz celów. Opisano przyjętą metodykę badań, sposób określenia pozycji konkurencyjnej dla badanej populacji klubów piłki siatkowej oraz wyniki uzyskane w ramach przeprowadzonych badań. Następnie dokonano ich statystycznej weryfikacji i analizy oraz przedstawiono zależności i różnice wynikające z poziomu rozgrywek oraz zajmowanej pozycji konkurencyjnej. Przedstawiono klasyfikację modeli biznesu klubów piłki siatkowej. Na tle opracowanych modeli biznesu dokonano identyfikacji formy modelu biznesu dla poszczególnych klubów piłki siatkowej. Dokonano również oceny możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej na przykładzie ośmiu klubów, dla których przeprowadzono analizę porównawczą.

W zakończeniu nastąpiło podsumowanie osiągniętych wyników prac i sformułowane zostały zalecenia w zakresie formowania modelu biznesu w kontekście poprawy pozycji konkurencyjnej klubów piłki siatkowej. Zaprezentowano również główne wnioski z przeprowadzonych analiz oraz propozycje kierunków dalszych badań.

4. Zakres przeprowadzonych badań oraz metody badawcze

Pierwszy etap przeprowadzonych badań obejmował studia literaturowe. Dokonano analizy dostępnej literatury krajowej i zagranicznej dotyczącej modelu biznesu organizacji sportowych, zarządzania sportem oraz obszarów związanych z tematem rozprawy. Zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury. Jej zaletą jest łączenie krytycznego przeglądu literatury z kompleksowym procesem wyszukiwania. W efekcie otrzymane dowody empiryczne są „tak kompletne i reprezentatywne, jak to tylko możliwe”¹⁷. Procedura przyjętej metody zakłada realizację trzech etapów¹⁸: wyodrębnienie baz danych i publikacji, selekcja opracowań i wypracowanie zbioru danych, analiza treści i weryfikacja przydatności uzyskanych rezultatów do dalszych badań. W ramach postępowania przeszukane zostały elektroniczne bazy danych SCOPUS, Web of Science i EBSCO, przy użyciu słowa kluczowego „model biznesu” i jego odmian. Wykorzystano również bazę danych google.scholar.com oraz portal naukowy researchgate.net. Następnie zastosowano selekcję otrzymanych rekordów z wykorzystaniem słów kluczowych „klub sportowy” oraz „piłka siatkowa”¹⁹. Działania te miały na celu weryfikację danych według procedury tak zwanej „kuli śnieżnej”²⁰. Szczegółowa analiza dotychczasowych opracowań warunkowała przystąpienie do kolejnych etapów pracy.

Na drugim etapie badań dokonana została analiza danych wtórnych, w szczególności charakterystyki regulacji dotyczących funkcjonowania badanych organizacji, jak również całej branży w ujęciu krajowym i międzynarodowym. Głównymi źródłami materiału wtórnego były publikacje i akty prawne krajowej i międzynarodowych federacji zrzeszających kluby piłki siatkowej. Dane zostały pozyskane również z publikowanych przez niezależne jednostki analiz jakościowych i ekonomicznych wpływających na konkurencyjność poszczególnych klubów piłki siatkowej. Badaniu poddane zostały rankingi i klasyfikacje opracowywane przez federacje sportowe i media (m.in. ranking sportowy, raporty wartości medialnej i popularności). Pozwoliło to w sposób *quasi*-obiektywny zagregować determinanty konkurencyjności oraz wytyczyć obszary syntezy składników modelu biznesu klubów piłki siatkowej.

Trzeci etap obejmował weryfikację omawianych w teorii modelu biznesu determinant poszczególnych jego składników, która została przeprowadzona podczas panelu

¹⁷ Matera J., Czapska J., *Zarys metody przeglądu systematycznego w naukach społecznych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014, s. 24.

¹⁸ Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, *Przegląd Organizacji*, nr 3, 2011, s. 57-61.

¹⁹ W procesie przeszukiwania baz danych stosowano jednocześnie polskie jak i angielskojęzyczne określenia słów kluczowych.

²⁰ Czakon W., *Metodyka ...*, *op.cit.*, s. 57-61.

eksperckiego. Jego zadaniem było także wypracowanie i nadanie wag składników modelu biznesu klubu piłki siatkowej. Udział w panelu eksperckim wzięli przedstawiciele dwóch klubów piłki siatkowej oraz pracownicy naukowcy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie i Politechniki Gdańskiej specjalizujący się w tematyce modelu biznesu. Dzięki przeprowadzeniu tego badania opracowano wstępny kwestionariusz ankiety, który zweryfikowano w trakcie dwóch badań pilotażowych. Pierwsze z nich miało za zadanie weryfikację prawidłowości budowy narzędzia badawczego. Drugie, symulację wyników globalnych i wstępną diagnozę.

Kolejnym etapem były badania ankietowe. W efekcie przeprowadzonych badań zbudowany został kwestionariusz ankiety, którego struktura koncentrowała się wokół elementów składowych przyjętej w postępowaniu definicji modelu biznesu. Konstruowały więc go następujące elementy: wartości, kompetencje, relacje, kanały dystrybucji, zasoby, instrumenty konkurencyjne i metody tworzenia wartości. W przypadku ostatniego z wymienionych składników, dla klubów piłki siatkowej przyjęto łańcuch wartości jako metodę tworzenia wartości. Założenie to wynika z własności wymiarów koncepcji łańcucha wartości oraz specyfiki funkcjonowania klubów piłki siatkowej. Badania zostały zrealizowane za pomocą opracowanego kwestionariusza ankiety, w sposób bezpośredni. Respondentami byli członkowie zarządu klubów piłki siatkowej, występujących w dwóch najwyższych klasach rozgrywkowych. Ostatecznie otrzymano 24 prawidłowo wypełnione kwestionariusze spośród 28 klubów występujących w obu klasach rozgrywkowych (Plusliga i 1.liga). Uzyskane wyniki opracowano za pomocą następujących technik statystyki opisowej: opis tabelaryczny, graficzna prezentacja wyników oraz analiza z wykorzystaniem metod statystycznych. Do badań wykorzystano programy komputerowe Excel oraz Statistica PL. Istotnym założeniem było, że poszczególne związki wyróżnione między zmiennymi, w toku przeprowadzonej analizy, znajdują swoje statystyczne uzasadnienie.

Forma oraz związki modelu biznesu badanych klubów piłki siatkowej zostały zweryfikowane za pomocą metod jakościowych. W kontekście niniejszego opracowania podstawową zaletą metod jakościowych była możliwość pełnego i dogłębnego opisu tematyki zarządzania organizacjami piłki siatkowej w Polsce. Biorąc jednak pod uwagę postawione cele, pełny, otwarty na nowe elementy opis badanej populacji był kluczowy dla niniejszej rozprawy.

5. Wybrane wyniki badań

Wyniki bezpośrednich meczów są przekładane na punkty kumulowane w tabeli ligowej. Miejsce zajmowane w tabeli warunkuje również możliwość uczestnictwa w innych rozgrywkach (Puchar Polski, rozgrywki międzynarodowe), co sprzyja dodatkowym korzyściom dla klubu oraz partnerów biznesowych. Taki układ związkowo-wynikowy prowadzi do przyjęcia tabeli ligowej za wyznacznik realnej pozycji konkurencyjnej klubu. W ramach prowadzonych badań wykazano również uzasadnioną możliwość powiązania tabel obu lig w generyczny ranking klubów piłki siatkowej. Dzięki temu kluby występujące w 1. lidze oraz PlusLidze mogą być łącznie klasyfikowane oraz weryfikowane pod względem związków poszczególnych składowych modelu biznesu z pozycją konkurencyjną. Prowadzi to do możliwości stworzenia empirycznej klasyfikacji łącznej klubów PlusLigi i 1. ligi, która została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja klubów PlusLigi i 1. ligi po sezonie 2017/2018

Lp.	Klub	Lp.	Klub
1.	Bełchatów (PGE Skra)	15.	Bielsko-Biała (BBTS)
2.	Kędzierzyn-Koźle (ZAKSA)	16.	Kielce (Dafi Społem)
3.	Gdańsk (Trefl)	17.	Częstochowa (AZS)
4.	Olsztyn (Indykpol AZS)	18.	Tomaszów Mazowiecki (KS Lechia)
5.	Jastrzębie-Zdrój (Jastrzębski Węgiel)	19.	Suwałki (Ślepsk)
6.	Rzeszów (Asseco Resovia)	20.	Września (Krispol)
7.	Lubin (Cuprum)	21.	Nysa (AZS PWSZ Stal)
8.	Warszawa (Onico)	22.	Kraków (AGH AZS)
9.	Zawiercie (Aluron Virtu Warta)	23.	Częstochowa (Exact System Norwid)
10.	Radom (Czarni)	24.	Sanok (TSV)
11.	Katowice (GKS)	25.	Siedlce (KPS)
12.	Szczecin (Espadon)	26.	Wałbrzych (Chełmiec)
13.	Będzin (MKS)	27.	Sulęcín (STS Olimpia)
14.	Bydgoszcz (Łuczniczka)	28.	Spała (SMS PZPS)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zaprezentowana klasyfikacja obejmuje pełną populację klubów dwóch najwyższych klas rozgrywkowych piłki siatkowej w Polsce. Jak wspomniano wcześniej udział odmówiły cztery zespoły tj. Klub Piłki Siatkowej (KPS) Kędzierzyn-Koźle, KPS Rzeszów, KPS Częstochowa (Exact System Norwid) oraz KPS Spała. Zostały one stosownie oznaczone w tabeli 1. Przedstawiciele pozostałych klubów piłki siatkowej wzięli udział w badaniu. Kluby wyższej klasy rozgrywkowej (PlusLigi) zajmują w tym zestawieniu miejsca od 1 do 16. Kluby ligi niższej (1. Ligi), miejsca od 17 do 28.

Analiza danych objęła również pomiar rzetelności omówionego kwestionariusza badającego składowe modelu biznesu klubów piłki siatkowej. W tym celu wykorzystano test Alfa Cronbacha. W zakres analizy rzetelności nie wchodziła analiza wymiaru *Instrumenty konkurowania*, ponieważ w jego skład wchodzi tylko jedna grupa cech badanych.

Szczegółowe wyniki analizy wraz z dokładnymi wartościami Alfa, zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Rzetelność poszczególnych składników modelu biznesu

Składnik modelu biznesu	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
Wartości	0,818	6
Kompetencje	0,833	3
Relacje	0,683	7
Kanały dystrybucji	0,833	2
Zasoby	0,781	4
Łańcuch wartości	0,789	2

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Test Alfa Cronbacha²¹ pozwala zbadać rzetelność narzędzia badawczego (jego spójność wewnętrzną). Przyjmuje wartości od 0 do 1. Im większa jest jego wartość tym większa rzetelność skali. Analiza wykazała, że każdy z sześciu analizowanych wymiarów, posiada zadowalającą rzetelność, wynoszącą wartość Alfa większą niż postulowane 0,600. Wykazała ona również, że rzetelność ogólna kwestionariusza, mierzona jako spójność jego wszystkich siedmiu wymiarów ogólnych wynosi 0,910.

Zrealizowane prace były ukierunkowane między innymi na wskazanie możliwości poprawy zajmowanej pozycji konkurencyjnej klubów piłki siatkowej przez identyfikację obszarów usprawnienia aspektów ich funkcjonowania. Zostało to osiągnięte przede wszystkim przez identyfikację stosowanego modelu biznesu w klubie. Przeprowadzona w trakcie badań argumentacja pozwoliła utożsamiać kluby piłki siatkowej z przedsiębiorstwami. Bazując na przeprowadzonym toku badawczym została opracowana klasyfikacja czterech modeli biznesu: Amatora, Praktykanta, Pretendenta i Eksperta. Przyjęcie takiej umownej nomenklatury związane jest z dotychczas zdobytymi doświadczeniami sportowymi i menadżerskimi w ramach dyscypliny sportowej piłki siatkowej. Stanowi również pośrednie nawiązanie do klasyfikacji poziomów zaawansowania umiejętności sportowych zawodników piłki siatkowej.

W ramach przeprowadzonego badania metodą panelu eksperckiego uczestnicy biorący w nim udział zostali poproszeni o nadanie wag składnikom modelu biznesu z punktu widzenia praktyki funkcjonowania klubów piłki siatkowej. Wagi zostały przedstawione w tabeli 3.

²¹ Aron A., Aron E.N., Coups E.J., *Statistics for Psychology*, piąta edycja, Pearson International Edition, Essex, 2008, s. 619.

Tabela 3. Wagi składników modelu biznesu klubu piłki siatkowej

Składnik modelu biznesu	Wartości	Kompetencje	Relacje	Kanały dystrybucji	Zasoby	Instrumenty konkurowania	Łańcuch wartości
Waga	0,10	0,15	0,25	0,05	0,30	0,10	0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Eksperci najwyższymi wagami oznaczyli składnik zasobów (0,30) oraz relacji (0,25). Najniższe wagi przyznano kanałom dystrybucji (0,05) i łańcuchowi wartości (0,05). Tak wypracowane wagi umożliwiły obliczenie natężenia cech poszczególnych składników modelu biznesu dla klubów piłki siatkowej. Na ich podstawie zostały wyliczone natężenia²² cech składników modeli biznesu poszczególnych klubów piłki siatkowej. Zostały one zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Natężenie cech składników modelu biznesu klubów PlusLigi i 1. ligi

Pozycja konkurencyjna	Klub	Poziom rozgrywkowy	Natężenie cech składników
1.	Bełchatów	PlusLiga	140,30
2.	Gdańsk	PlusLiga	133,90
3.	Olsztyn	PlusLiga	114,25
4.	Jastrzębie-Zdrój	PlusLiga	113,05
5.	Lubin	PlusLiga	121,60
6.	Warszawa	PlusLiga	119,45
7.	Zawiercie	PlusLiga	115,55
8.	Radom	PlusLiga	120,10
9.	Katowice	PlusLiga	109,34
10.	Szczecin	PlusLiga	110,50
11.	Będzin	PlusLiga	108,05
12.	Bydgoszcz	PlusLiga	136,35
13.	Bielsko-Biała	PlusLiga	96,45
14.	Kielce	PlusLiga	110,80
15.	Częstochowa	1. liga	109,30
16.	Tomaszów Mazowiecki	1. liga	98,75
17.	Suwałki	1. liga	107,05
18.	Września	1. liga	127,00
19.	Nysa	1. liga	87,35
20.	Kraków	1. liga	117,05
21.	Sanok	1. liga	89,85
22.	Siedlce	1. liga	90,90
23.	Wałbrzych	1. liga	103,50
24.	Sulęcín	1. liga	48,35

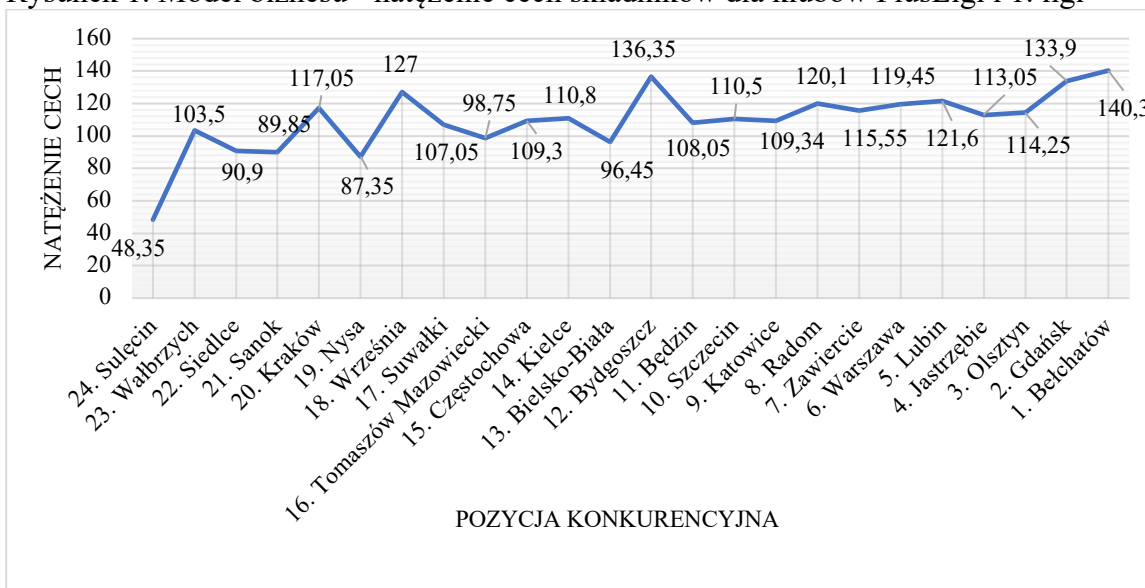
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Przeprowadzona analiza pozwala zauważyć występowanie statystycznie zweryfikowanej korelacji²³ modelu biznesu z zajmowaną pozycją konkurencyjną klubów piłki siatkowej. Warty odnotowania jest fakt, iż występuje tendencja wzrostu natężenia cech składników modelu biznesu wraz ze wzrostem pozycji w klasyfikacji (rys 1).

²² Wartości te powstały w wyniku zsumowania ocen ważonych składników modelu biznesu.

²³ Która została przeprowadzona w podrozdziale 4.4.3 rozprawy.

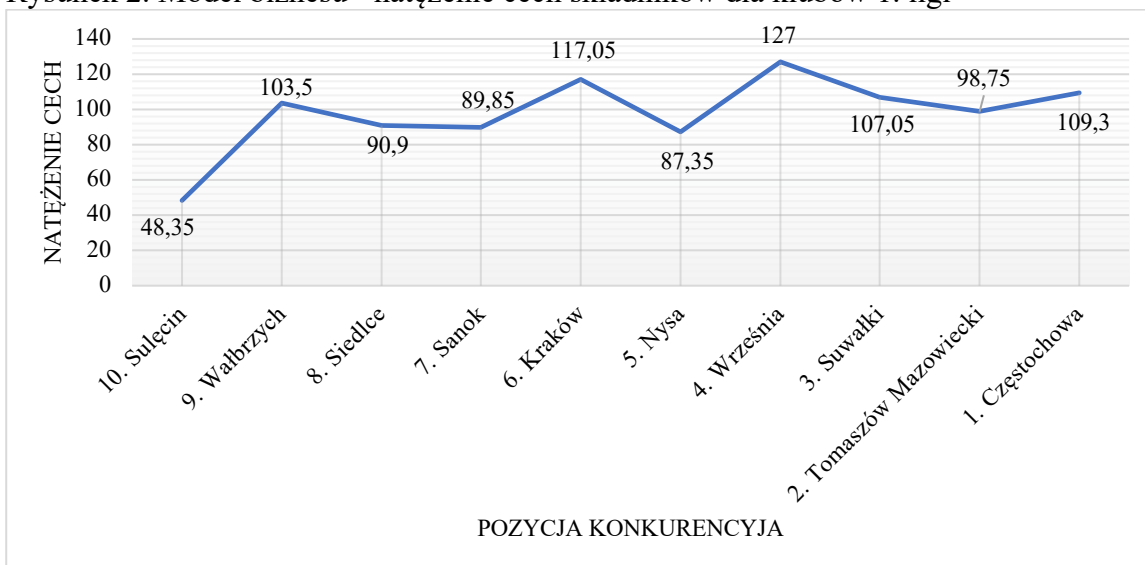
Rysunek 1. Model biznesu - natężenie cech składników dla klubów PlusLigi i 1. ligi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Analizując rozkład natężenia cech składników modelu biznesu można odnotować zdecydowaną niestabilność tendencji wzrostowej dla klubów sklasyfikowanych na niższych pozycjach. Szczegółowo zostały one zaprezentowane na rysunku 2.

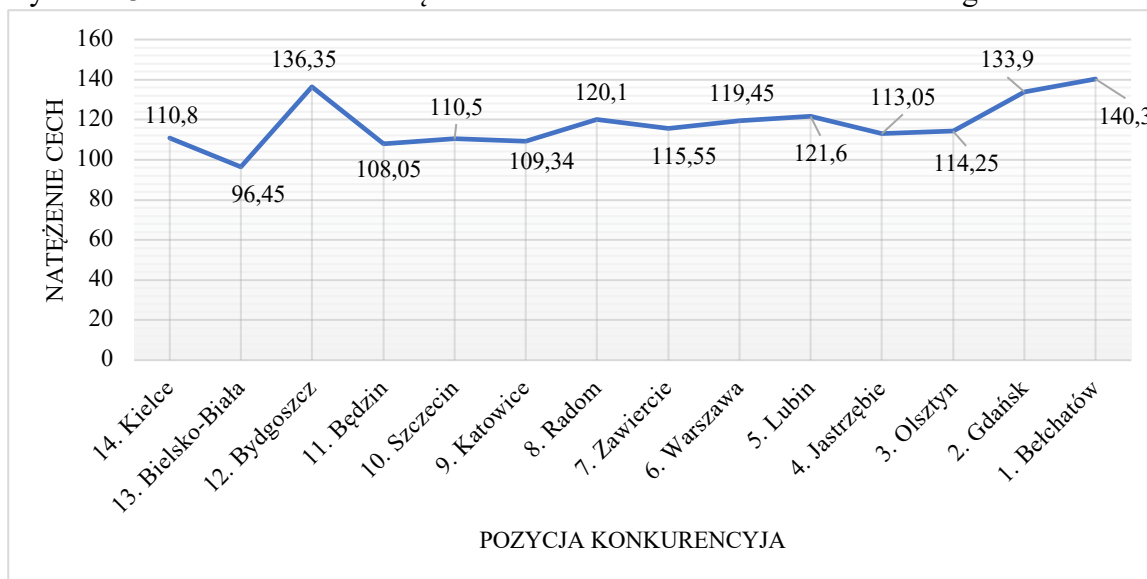
Rysunek 2. Model biznesu - natężenie cech składników dla klubów 1. ligi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Pomimo wahań natężenia składników modelu biznesu dla klubów 1. ligi, nadal zauważalna jest tendencja wzrostowa tego parametru. Zdecydowanie bardziej liniowy charakter wzrostu występuje wśród klubów wyższej klasy rozgrywkowej (rys. 3).

Rysunek 3. Model biznesu - natężenie cech składników dla klubów PlusLigi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Określenie natężenia cech pozwala oszacować wartości progowe proponowanych postaci modelu biznesu. Zostało to dokonane na podstawie maksymalnej oceny składników i wynikającej z niej oceny ważonej. Suma ocen ważonych stanowi maksymalny wymiar modelu biznesu. Według przeprowadzonych obliczeń wartość ta wynosi: 158,75. Na jej podstawie zostały opracowane wartości progowe, dzielące je na cztery obszary. Obrazują one przedziały klasyfikacji modeli biznesu klubów piłki siatkowej. Informacje te zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Tabela 5. Progi klasyfikacji modeli biznesu klubów piłki siatkowej

Kryterium	Formy modelu biznesu			
	Amator	Praktykant	Pretendent	Ekspert
Granice klasyfikacji według kryterium natężenia cech	$\leq 25\%$	$> 25\% \leq 50\%$	$> 50\% \leq 75\%$	$> 75\%$

Źródło: Opracowanie własne

Tak przeprowadzony wywód prowadzi do konstatacji o występowaniu czterech form modeli biznesu. Pierwszą z nich jest Amator. Pod tym określeniem rozumiane są kluby piłki siatkowej, których natężenie cech składników modelu biznesu jest mniejsze lub równe 25%. Takie kluby posiadają niskie wartości poszczególnych składników, co świadczy o ich małym doświadczeniu lub niestabilnej sytuacji.

Drugą formą modelu biznesu jest Praktykant. Kluby zidentyfikowane w ramach tego modelu biznesu posiadają natężenie cech w przedziale od 25% do 50 %.

Mimo zdobytego doświadczenia ich poziom rozwoju jest na tyle niski, że wymagają uzupełnień w ramach większości lub wszystkich składników modelu biznesu.

Trzecią formą modelu biznesu jest Pretendent. Kluby tej kategorii posiadają doświadczenie a przez swoje działania zgłaszają aspiracje do odnoszenia sukcesów. Składniki modelu biznesu wymagają prac rozwojowych, aby podejmować skuteczną rywalizację.

Czwartą formą modelu biznesu jest Ekspert. Kluby w ramach tego modelu posiadają uznaną pozycję. Są rozpoznawalne i często same w sobie są atrakcyjne dla kibiców. Rywalizują o najwyższe cele. Poszczególne składniki modelu biznesu są wysoko oceniane.

W celu zakwalifikowania klubu piłki siatkowej do danego modelu biznesu zastosowano wyliczone natężenie cech składników modelu biznesu klubu piłki siatkowej, które zestawiono z klasyfikacją zaprezentowaną w tabeli 4. Takie postępowanie umożliwiło realizację celu podstawowego tj. identyfikacji modeli biznesu klubów piłki siatkowej w warstwie empirycznej (tab. 6).

Tabela 6. Klasyfikacja modeli biznesu klubów PlusLigi i 1. ligi

Pozycja konkurencyjna	Klub	Poziom rozgrywkowy	Model biznesu	Amator	Praktykant	Pretendent	Ekspert
			Natężenie cech składników	Wartości progowe			
				≤39,6875	>39,6875 ≤79,375	>79,375 ≤111,125	>111,125
1.	Bełchatów	PlusLiga					140,30
2.	Gdańsk	PlusLiga					133,90
3.	Olsztyn	PlusLiga					114,25
4.	Jastrzębie-Zdrój	PlusLiga					113,05
5.	Lubin	PlusLiga					121,60
6.	Warszawa	PlusLiga					119,45
7.	Zawiercie	PlusLiga					115,55
8.	Radom	PlusLiga					120,10
9.	Katowice	PlusLiga				109,34	
10.	Szczecin	PlusLiga				110,50	
11.	Będzin	PlusLiga				108,05	
12.	Bydgoszcz	PlusLiga					136,35
13.	Bielsko-Biała	PlusLiga				96,45	
14.	Kielce	PlusLiga				110,80	
15.	Częstochowa	1.liga				109,30	
16.	Tomaszów Mazowiecki	1.liga				98,75	
17.	Suwałki	1.liga				107,05	
18.	Września	1.liga					127
19.	Nysa	1.liga				87,35	
20.	Kraków	1.liga				117,05	
21.	Sanok	1.liga				89,85	
22.	Siedlce	1.liga				90,90	
23.	Wałbrzych	1.liga				103,50	
24.	Sulęcín	1.liga			48,35		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Przeprowadzona klasyfikacja pozwoliła stwierdzić, iż spośród czternastu biorących udział w badaniu klubów piłki siatkowej występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej (Pluslidze) dziewięć posiada model biznesu Eksperta. Pięć klubów posiada model Pretendenta. W 1. Lidze jedynie klub z Wrześni posiada model Eksperta. Osiem klubów posiada model biznesu Pretendenta. W jednym klubie zidentyfikowano model biznesu - Praktykant. Tak postawione wnioski pozwalają przypuszczać o intensywnej konkurencji między klubami. Kluby o zbliżonej pozycji konkurencyjnej, z reguły charakteryzują się posiadaniem tego samego modelu biznesu. Może to wskazywać na konieczność wypracowywania nowych rozwiązań ukierunkowanych na budowę trwałej przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone badania wykazały, iż występuje istotna statystycznie korelacja formy modelu biznesu z pozycji konkurencyjną klubu piłki siatkowej w przypadku każdego z przedstawionych składników modelu biznesu. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji z zastosowaniem współczynnika *rho* Spearmana²⁴. Jej szczegółowe wyniki wraz z dokładną wartością *p* prezentuje tabela 7. Wartość *p* to prawdopodobieństwo otrzymania takiej wartości sprawdzianu jaka została otrzymana lub wartości skrajniejszej przy założeniu prawdziwości weryfikowanego twierdzenia. Ogólnie przyjętym progiem uznania wyniku za nieistotny jest osiągnięcie wartości 0,10 lub wyższej. Gdy wartość *p* jest mniejsza od 0,01 wynik jest bardzo istotny. Zdaniem A.D. Aczel²⁵ przyjęcie wartości $p < 0,05$ pozwala uznać wynik analizy za istotny. W postępowaniu przyjęto odwrócony wskaźnik pozycji konkurencyjnej. Im wyższa jest pozycja konkurencyjna klubu, tym przy analizie statystycznej miał on przypisany niższy numer.

Tabela 7. Korelacja pozycji konkurencyjnej z poszczególnymi składnikami modelu biznesu

Wskaźniki – składniki modelu biznesu	Pozycja konkurencyjna	
	Współczynnik korelacji (r)	Współczynnik istotność (p)
Wartości - wskaźnik ogólny	0,50	0,013
Wartości emocjonalne	0,51	0,012
Wartości techniczne	0,62	0,001
Wartości ekonomiczne	0,33	0,119
Wartości społeczno - etyczne	0,41	0,049

²⁴ Zastosowanie korelacji rang Spearmana było podyktowane przede wszystkim własnością, iż jest ona w niewielkim tylko stopniu wrażliwa na tak zwane obserwacje odstające, które mogą zaburzać wynik przy zastosowaniu korelacji Pearsona. Por. Devlin S.J., Gnanadesikan R., Kettering J.R., *Robust estimation and outlier detection with correlation coefficients*. „Biometrika”, nr 62, 1975, s. 531–545.

²⁵ Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 304-308.

Wskaźniki – składniki modelu biznesu	Pozycja konkurencyjna	
	Współczynnik korelacji (r)	Współczynnik istotność (p)
Wartości organizacyjne	0,30	0,160
Wartości sportowe	0,30	0,153
Kompetencje - wskaźnik ogólny	0,52	0,009
Kompetencje organizacyjne	0,42	0,043
Kompetencje sportowe	0,47	0,021
Kompetencje menadżerskie	0,55	0,006
Relacje - wskaźnik ogólny	0,66	<0,001
Relacje z dostawcami	0,40	0,050
Relacje z konkurentami bezpośrednimi	0,07	0,750
Relacje z federacją	0,63	0,001
Relacje administracyjne	0,15	0,470
Relacje z pozostałymi interesariuszami	0,36	0,086
Relacje z klientami	0,66	<0,001
Relacje wewnętrzne	0,60	0,002
Kanały dystrybucji - wskaźnik ogólny	0,79	<0,001
Kanały dystrybucji usług	0,64	0,001
Kanały dystrybucji produktów	0,73	<0,001
Zasoby - wskaźnik ogólny	0,65	0,001
Zasoby ludzkie	0,39	0,059
Zasoby materialne	0,56	0,004
Zasoby niematerialne	0,53	0,008
Zasoby finansowe	0,67	<0,001
Instrumenty konkurowania	0,53	0,007
Łańcuch wartości - wskaźnik ogólny	0,57	0,004
Łańcuch wartości - działalność podstawowa	0,59	0,002
Łańcuch wartości - działalność pomocnicza	0,36	0,085

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Zaprezentowane wyniki pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę H1, w której stwierdzono iż forma składników modelu biznesu istotnie determinuje pozycję konkurencyjną klubu piłki siatkowej. Korelacja tego zjawiska została potwierdzona dla składników wartości w ujęciu ogólnym, wartości emocjonalnych i technicznych; kompetencji w ujęciu ogólnym i kompetencji menadżerskich; relacji w ujęciu ogólnym a także relacji z federacją, z klientami i relacji wewnętrznych; kanałów dystrybucji w każdym wymiarze; zasobów w ujęciu ogólnym a także zasobów materialnych, niematerialnych oraz finansowych; składnika instrumentów konkurowania oraz metody tworzenia wartości w ujęciu ogólnym oraz działalności podstawowej. W każdej sytuacji

wystąpiła zależność, że im pozycja konkurencyjna klubu piki siatkowej jest wyższa tym dany składnik jest ważniejszym elementem modelu biznesu.

Przeprowadzona analiza pozwoliła również zweryfikować pozytywnie drugą hipotezę (H2), zakładającą że występuje zróżnicowanie znaczenia poszczególnych składników modelu biznesu klubów piłki siatkowej w zależności od poziomu rozgrywek ligowych. Wykazano, że dla klubów grających w wyższej lidze – Pluslidze – bardziej istotne, niż dla klubów z ligi niższej, są następujące składowe: wskaźnik ogólny składnika wartości ($p = 0,013$; d Cohena²⁶ = 1,12), a także wartości emocjonalne ($p = 0,041$; d Cohena = 0,90) oraz techniczne ($p < 0,001$; d Cohena = 1,83); wskaźnik ogólny składnika kompetencje a także kompetencje organizacyjne ($p = 0,047$; d Cohena = 0,87) i menadżerskie ($p = 0,032$; d Cohena = 0,95); wskaźnik ogólny składnika relacje ($p = 0,006$; d Cohena = 1,25), a także relacje z federacją ($p = 0,005$; d Cohena = 1,32), klientami ($p = 0,022$; d Cohena = 1,02) i wewnętrznymi ($p = 0,003$; d Cohena = 1,41); wszystkie obszary wskaźnika kanały dystrybucji - wynik ogólny ($p = 0,005$; d Cohena = 1,54); kanały dystrybucji usług ($p = 0,007$; d Cohena = 1,23); i produktów ($p = 0,001$; d Cohena = 1,52); wskaźnik ogólny składnika zasoby ($p = 0,032$; d Cohena = 0,92); oraz jedna z czterech jego składowych - zasoby finansowe ($p = 0,027$; d Cohena = 0,98).

Szczegółowe wyniki analizy składników modelu biznesu w zależności od poziomu rozgrywek zostały zaprezentowane w tabeli 8.

Tabela 8. Porównanie poszczególnych składników modelu biznesu zespołów występujących w PlusLidze oraz 1. Lidze

Wskaźniki badania statystycznego – składniki modelu biznesu	Wartości testów								
	PlusLiga (n = 14)		1. liga (n = 10)		<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>LL</i>	<i>UL</i>	
Wartości - wskaźnik ogólny	185,93	14,25	161,10	30,02	2,71	0,013	5,84	43,81	1,12
Wartości emocjonalne	20,21	2,67	17,10	4,38	2,17	0,041	0,13	6,10	0,90
Wartości techniczne	45,86	4,74	34,90	7,46	4,41	<0,001	5,80	16,11	1,83
Wartości ekonomiczne	19,50	2,56	16,60	7,63	1,16	0,274	-2,66	8,46	0,55
Wartości społeczno - etyczne	23,57	3,61	21,00	4,11	1,62	0,118	-0,71	5,85	0,67
Wartości organizacyjne	51,71	5,50	49,40	8,55	0,81	0,427	-3,62	8,25	0,33
Wartości sportowe	25,07	3,43	22,10	7,06	1,23	0,242	-2,29	8,23	0,57
Kompetencje - wskaźnik ogólny	122,57	14,14	105,20	24,59	2,19	0,039	0,96	33,79	0,91
Kompetencje organizacyjne	30,86	4,82	25,60	7,43	2,11	0,047	0,09	10,43	0,87

²⁶ *d* Cohena to statystyka badająca tzw. wielkość efektu między dwiema zmiennymi (dystans między ich średnimi). Wynik testu z zakresu 0,2-0,5 wskazuje niskie różnice; 0,5-0,8 – średnie; powyżej 0,8 duże różnice. (Por. Cohen 1977)

Wskaźniki badania statystycznego – składniki modelu biznesu	Wartości testów								
	PlusLiga (n = 14)		1. liga (n = 10)		t	p	95% CI		d Cohena
	M	SD	M	SD			LL	UL	
Kompetencje sportowe	24,79	4,51	21,30	5,70	1,67	0,108	-0,83	7,80	0,69
Kompetencje menadżerskie	67,50	8,17	55,80	16,63	2,29	0,032	1,09	22,31	0,95
Relacje - wskaźnik ogólny	150,14	15,46	125,10	25,19	3,02	0,006	7,85	42,23	1,25
Relacje z dostawcami	41,71	6,47	37,60	6,08	1,57	0,130	-1,31	9,54	0,65
Relacje z konkurentami bezpośrednimi	3,50	1,16	3,70	0,82	-0,47	0,646	-1,09	0,69	0,19
Relacje z federacją	12,21	2,08	8,90	3,07	3,16	0,005	1,14	5,49	1,31
Relacje administracyjne	13,71	4,58	12,90	6,35	0,37	0,718	-3,80	5,43	0,15
Relacje z pozostałymi interesariuszami	4,00	0,68	2,90	1,85	1,79	0,101	-0,25	2,45	0,85
Relacje z klientami	12,79	1,53	10,50	2,99	2,46	0,022	0,36	4,21	1,02
Relacje wewnętrzne	62,21	8,79	48,60	10,85	3,39	0,003	5,30	21,93	1,41
Kanały dystrybucji - wskaźnik ogólny	39,14	6,19	26,10	10,94	3,40	0,005	4,77	21,32	1,54
Kanały dystrybucji usług	21,21	4,39	15,10	5,72	2,97	0,007	1,84	10,39	1,23
Kanały dystrybucji produktów	17,86	3,16	11,00	5,93	3,68	0,001	2,99	10,72	1,52
Zasoby - wskaźnik ogólny	113,86	18,43	92,70	28,19	2,23	0,036	1,47	40,85	0,92
Zasoby ludzkie	15,86	3,06	14,60	4,17	0,85	0,402	-1,80	4,31	0,35
Zasoby materialne	35,50	4,83	30,70	7,41	1,93	0,067	-0,37	9,97	0,80
Zasoby niematerialne	23,86	3,53	20,80	5,75	1,62	0,120	-0,87	6,98	0,67
Zasoby finansowe	38,64	9,55	26,60	15,31	2,38	0,027	1,54	22,55	0,98
Instrumenty konkurowania	54,50	9,45	46,30	9,86	2,06	0,052	-0,06	16,46	0,85
Łańcuch wartości - wskaźnik ogólny	33,50	7,27	27,50	7,52	1,97	0,062	-0,33	12,33	0,81
Łańcuch wartości - działalność podstawowa	18,14	4,57	14,50	4,67	1,91	0,070	-0,32	7,60	0,79
Łańcuch wartości - działalność pomocnicza	15,36	3,13	13,00	4,03	1,62	0,120	-0,67	5,38	0,67

Oznaczenia:

n - liczba obserwacji; M - średnia; SD - odchylenie standardowe; t - wynik testu t Studenta; p - istotność; 95%CI - przedział ufności dla różnicy między średnimi; LL i UL - dolna i górna granica przedziału ufności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Pochodną przeprowadzonej analizy może być katalog składników modelu biznesu klubów piłki siatkowej występujących w PlusLidze, które stanowią wyznacznik postępowania dla klubów ligi niższej. Skupienie na wymienionych piętnastu elementach²⁷ przez kluby 1. ligi może zoptymalizować ich dążenia, przełożyć się na formę modelu biznesu i wspomóc w aspiracjach osiągnięcia lepszych rezultatów, a w konsekwencji awansu do PlusLigi.

W celu dokonania pełnej oceny stosowanych modeli biznesu, zidentyfikowanych i omówionych powyżej, zastosowano analizę benchmarkingu profili klubów piłki siatkowej.

²⁷ To jest: wartości – składnik ogólny, wartości emocjonalne, techniczne, kompetencje – wskaźnik ogólny, kompetencje organizacyjne, kompetencje menadżerskie, relacje – wskaźnik ogólny, relacje z federacją, relacje z klientami i relacje wewnętrzne oraz kanały dystrybucji – wskaźnik ogólny, kanały dystrybucji usług, kanały dystrybucji produktów oraz zasoby – wskaźnik ogólny i zasoby finansowe.

W.M. Grudzewski i J.K. Hejduk²⁸ określają benchmarking jako porównywanie z innymi podmiotami mającymi najlepsze wyniki lub wyznaczającymi kierunki rozwoju a następnie wykorzystanie ich dobrych pomysłów, aby się doskonalić. R. Camp²⁹ stwierdził, iż benchmarking to poszukiwanie najskuteczniejszych metod postępowania organizacji, które pozwolą osiągnąć przewagę konkurencyjną. Tak rozumiany, benchmarking został przeprowadzony w następujących etapach:

1. Wyłonienie klubu wzorcowego;
2. Określenie klubów odniesienia do benchmarku (wzorca);
3. Wyłonienie różnic i wyciągnięcie wniosków.

Przedstawione wcześniej założenia funkcjonowania klubów piłki siatkowej niejako narzucają sposób wyłonienia klubu wzorcowego. Do dokonania tego została uwzględniona klasyfikacja najlepszych klubów na przestrzeni ostatnich pięciu siatkarskich sezonów rozgrywkowych. Zestawienie zaprezentowano w tabeli 9.

Tabela 9. Klasyfikacje medalowe Plusligi w latach 2013-2018

Sezon rozgrywkowy	Klub piłki siatkowej		
	Miejsce w klasyfikacji końcowej		
	I	II	III
2013/2014	Rzeszów	Gdańsk	Bełchatów
2014/2015	Bełchatów	Rzeszów	Jastrzębie-Zdrój
2015/2016	Kędzierzyn-Koźle	Rzeszów	Bełchatów
2016/2017	Kędzierzyn-Koźle	Bełchatów	Jastrzębie-Zdrój
2017/2018	Bełchatów	Kędzierzyn-Koźle	Gdańsk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych witryny plusliga.pl

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 9 można zauważyć, że jedynym klubem na przestrzeni ostatnich pięciu sezonów rozgrywkowych, który zajmował zawsze miejsce wśród najlepszych trzech był KPS Bełchatów. Również progres realizowany na przestrzeni trzech ostatnich sezonów pozwala przyjąć Bełchatów jako wzorcowy, do którego będą porównywane pozostałe kluby.

Następnym etapem było przyjęcie klubów, które porównywano do wzorca. W tym celu zastosowano następującą procedurę. Klasyfikację klubów w poddanym badaniu okresie

²⁸ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 168.

²⁹ Camp R., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1986, s. 186.

podzielono na cztery równe grupy, w których porównaniu z wzorcem poddano klub najwyżej i najniżej sklasyfikowany (tab.10).

Tabela 10. Grupy klasyfikacji klubów piłki siatkowej

Grupa 1		Grupa 3	
Pozycja w klasyfikacji	Klub	Pozycja w klasyfikacji	Klub
1.	Bełchatów	13.	Bielsko-Biała
2.	Gdańsk	14.	Kielce
3.	Olsztyn	15.	Częstochowa
4.	Jastrzębie-Zdrój	16.	Tomaszów Mazowiecki
5.	Lubin	17.	Suwałki
6.	Warszawa	18.	Września
Grupa 2		Grupa 4	
Pozycja w klasyfikacji	Klub	Pozycja w klasyfikacji	Klub
7.	Zawiercie	19.	Nysa
8.	Radom	20.	Kraków
9.	Katowice	21.	Sanok
10.	Szczecin	22.	Siedlce
11.	Będzin	23.	Wałbrzych
12.	Bydgoszcz	24.	Sulęcín

Źródło: Opracowanie własne

W związku z zajmowaniem pierwszego miejsca w grupie 1 klubu z Bełchatowa jako porównywane zostały przyjęte kluby z Gdańska i Warszawy. Z pozostałych grup do analizy przyjęto kluby z Zawiercia, Bydgoszczy (grupa 2), Bielsko-Białej, Wrześni (grupa 3) oraz Nysy i Sulęcina (grupa 4).

Właściwa komparacja została dokonana na podstawie wcześniej zaprezentowanych ocen ważonych poszczególnych składników modelu biznesu. Z powodu różnej liczby cech badanych składników do porównania i stworzenia profili wykorzystano udziały procentowe w maksymalnych możliwych do zdobycia ocenach ważonych. W ten sposób wyłoniono osiem „par”. W niniejszym opracowaniu przytoczono jedną, przykładową analizę dwóch klubów z grupy pierwszej (tab. 11).

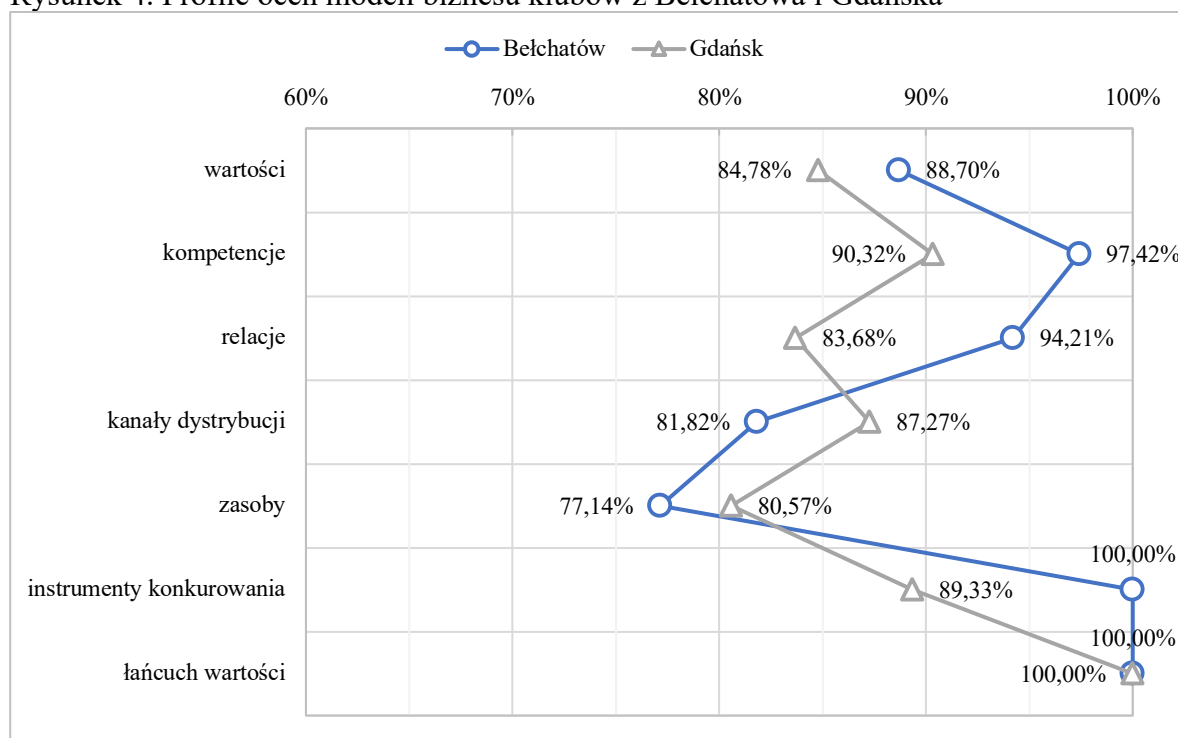
Tabela 11. Zestawienie ocen składników modelu biznesu klubów z Bełchatowa i Gdańska

Składnik MB	Klub				Różnica (2-4)
	Bełchatów		Gdańsk		
	Ocena ważona	Udział procentowy	Ocena ważona	Udział procentowy	
1	2	3	4	5	6
Wartości	20,4	88,70%	19,5	84,78%	+0,90
Kompetencje	22,65	97,42%	21	90,32%	+1,65
Relacje	44,75	94,21%	39,75	83,68%	+5,00
Kanały dystrybucji	2,25	81,82%	2,4	87,27%	-0,15
Zasoby	40,5	77,14%	42,3	80,57%	-1,80
Instrumenty konkurowania	7,5	100%	6,7	89,33%	+0,80
Łańcuch wartości	2,25	100%	2,25	100%	0,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Analizując różnice między KPS Bełchatów a KPS Gdańsk można zauważyć, że klub z Bełchatowa posiada przewagę w czterech z siedmiu składników modelu biznesu. Nie posiada przewagi w dwóch składnikach natomiast jeden posiada taką samą wartość. Stąd wniosek, że przewaga w składnikach wartości, kompetencji, relacji i instrumentów konkurencyjnych dała klubowi z Bełchatowa przewagę konkurencyjną. Na rys. 4 przedstawiono profile klubów z Bełchatowa i Gdańska.

Rysunek 4. Profile ocen modeli biznesu klubów z Bełchatowa i Gdańska



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W celu poprawienia pozycji konkurencyjnej, KPS Gdańsk powinien usprawnić działania w zakresie wymienionych czterech składników. Analizując szczegółowo odpowiedzi respondentów, działania te powinny dotyczyć **wartości** emocjonalnych (element satysfakcja klienta, lojalność klienta, uznanie wśród konkurencji), wartości technicznych (łatwość dojazdu do siedziby klubu, punktu sprzedaży i obiektu sportowego oraz oferowanie dodatkowych korzyści z tytułu uczestnictwa w widowisku sportowym), wartości ekonomicznych (dostosowanie oferty do zapotrzebowania klientów, dogodności form płatności) oraz wartości społeczno-etycznych (wpływ na otoczenie) wartości organizacyjnych (normy zachowań, cechy osobowe członków sztabu szkoleniowego oraz pozostałych pracowników klubu, skłonność do podejmowania ryzyka, stawianie na wyzwania i swoboda działania pracowników).

W ramach składnika **kompetencje** wskazane jest, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej, ulepszenie elementów związanych z kompetencjami organizacyjnymi

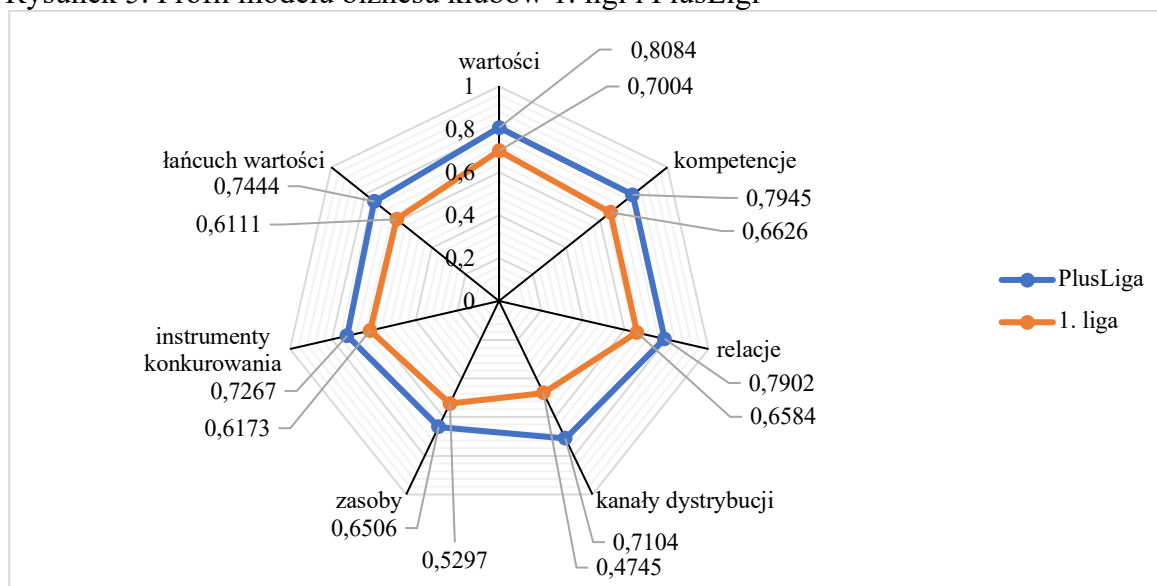
(szybkość dostosowywania się do zmian, zdolności do wytwarzania produktów i usług oraz zdolność pozyskiwania członków sztabu szkoleniowego), kompetencjami menadżerskimi (praca zespołowa, przywództwo, reakcja na zmiany w wymiarze sportowym, umiejętność działania w środowisku międzykulturowym, oraz zdolności negocjacyjne).

Trzecim obszarem dającym przewagę klubowi z Bełchatowa są **relacje**. Zespół z Gdańska powinien poszukiwać usprawnień w zakresie relacji zewnętrznych z dostawcami (usług transportowych i noclegowych) oraz relacji administracyjnych we wszystkich obszarach. Spośród relacji wewnętrznych takie działania powinny dotyczyć relacji między członkami sztabu szkoleniowego, młodych zawodników z obcokrajowcami oraz doświadczonymi zawodnikami, a także relacji pozostałych pracowników klubu.

Ostatnim obszarem są **instrumenty konkurowania**. Uwaga powinna zostać poświęcona przede wszystkim jakości oferty pozasportowej, renomy zawodników oraz członków sztabu szkoleniowego, promocji sprzedaży oraz zróżnicowania oferty.

W wyniku zrealizowanego postępowania badawczego uzyskano unikatowy element jakim jest profil modelu biznesu klubów 1. ligi i PlusLigi (rys. 5).

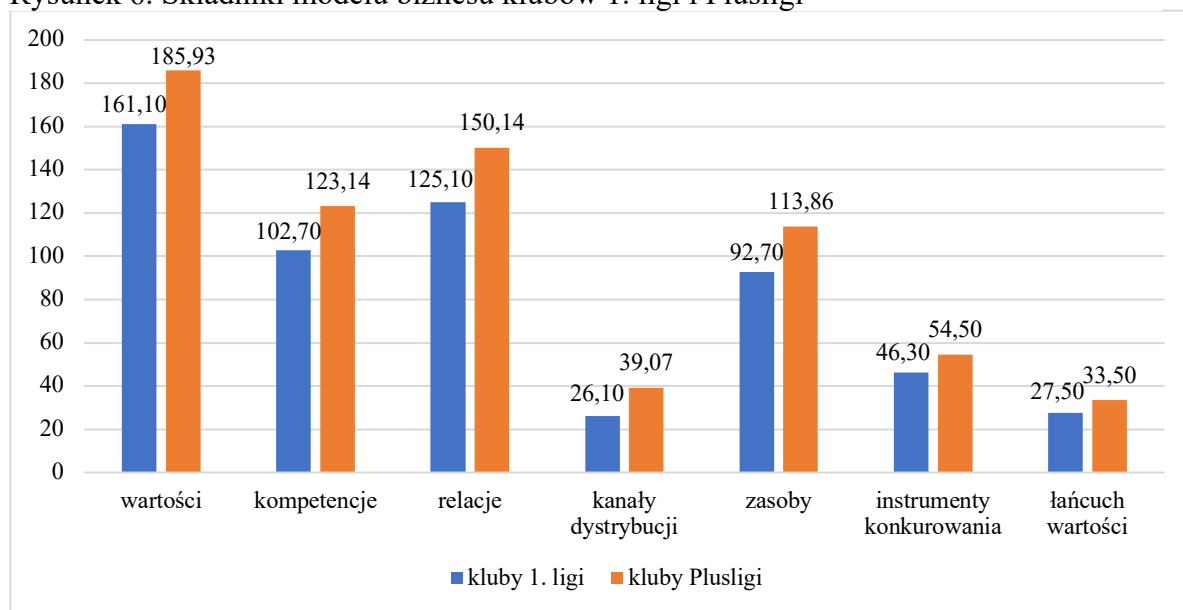
Rysunek 5. Profil modelu biznesu klubów 1. ligi i PlusLigi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W rozprawie wykazano, iż występuje zróżnicowanie wskazań dla ocen składników modelu biznesu między klubami 1. ligi i PlusLigi. Kluby wyższej klasy rozgrywkowej posiadają w każdym przypadku wyższe poziomy ocen składników od klubów 1. ligi. Największe dysproporcje pojawiają się dla składnika kanały dystrybucji. Może to wynikać z większego doświadczenia klubów PlusLigi oraz stabilności ich funkcjonowania w długiej perspektywie czasu. Różnice ocen składników modelu biznesu klubów piłki siatkowej w poszczególnych ligach przedstawiono na rys. 6.

Rysunek 6. Składniki modelu biznesu klubów 1. ligi i Plusligi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Jak można zauważyć na rys. 6, średnie wartości poszczególnych wskaźników składników modelu biznesu klubów piłki siatkowej są wyższe w przypadku klubów Plusligi w porównaniu do klubów 1. ligi. Największa różnica ocen występuje dla składnika relacje, dla którego średnie uzyskanych ocen różnią się od siebie aż o 25,04 punktów. Zbliżoną różnicę można zaobserwować dla składnika wartości – różnica średnich wskaźników wynosi 24,83. Najmniejszy dystans wskaźników występuje dla składnika łańcuch wartości – 6 punktów. Takie wyniki świadczą o zachowaniu proporcjonalności wskaźników między klubami uczestniczącymi w różnych klasach rozgrywkowych. Może to prowadzić do wniosku o posiadaniu większego doświadczenia i stabilności funkcjonowania klubów Plusligi.

Dodatkową korzyścią wynikającą z opisywanej pracy jest wypełnienie luki naukowej dotyczącej modeli biznesu organizacji sportowych a przede wszystkim klubów piłki siatkowej. Opracowany model biznesu może być stosowany dla klubów piłki siatkowej występujących w innych ligach (w tym zagranicznych). Po adaptacji do uwarunkowań charakterystycznych, można go również stosować dla podmiotów występujących w innych dyscyplinach sportowych.

6. Podsumowanie i dalsze wyzwania badawcze

Przedstawione wyniki postępowania badawczego stanowią punkt wyjściowy do dalszych badań nad modelami biznesu klubów sportowych. Z perspektywy badawczo-rozwojowej możliwe jest wyciągnięcie kilku wniosków szczegółowych.

Zaproponowane narzędzie badawcze właściwie odzwierciedla specyfikę działalności klubów piłki siatkowej. Mimo rozbudowanej struktury, pozwala precyzyjnie zweryfikować „stan zastany” w danym klubie. Pozwala również na zmierzenie składników modelu biznesu oraz identyfikację stosowanego modelu biznesu. Można uznać, że opracowana koncepcja nadaje się do praktycznego stosowania. Naukowcom pozwala ona na pomiar stanu i identyfikację modelu biznesu, natomiast praktykom umożliwia podejmowanie decyzji strategicznych oraz korekt stosowanego modelu biznesu.

Rozważania przedstawione w rozprawie ukierunkowane były na określenie związków postaci modeli biznesu klubów piłki siatkowej z zajmowaną przez te kluby pozycją konkurencyjną. W toku postępowania badawczego zweryfikowano pozytywnie postawione hipotezy. Prawdziwe są więc stwierdzenia, iż forma modelu biznesu istotnie determinuje pozycję konkurencyjną klubu piłki siatkowej (H1), co wykazano za pomocą przeprowadzonych badań omówionych w podrozdziale 4.4.3. Wykazano, że dla klubów występujących w wyższej lidze – Pluslidze – bardziej istotne, niż dla klubów z ligi niższej, są następujące składowe: wskaźnik ogólny składnika wartości ($p = 0,013$; d Cohena = 1,12), a także wartości emocjonalne ($p = 0,041$; d Cohena = 0,90) oraz techniczne ($p < 0,001$; d Cohena = 1,83); wskaźnik ogólny składnika kompetencje a także kompetencje organizacyjne ($p = 0,047$; d Cohena = 0,87) i menadżerskie ($p = 0,032$; d Cohena = 0,95); wskaźnik ogólny składnika relacje ($p = 0,006$; d Cohena = 1,25), a także relacje z federacją ($p = 0,005$; d Cohena = 1,32), klientami ($p = 0,022$; d Cohena = 1,02) i wewnętrzną ($p = 0,003$; d Cohena = 1,41); wszystkie obszary wskaźnika kanały dystrybucji - wynik ogólny ($p = 0,005$; d Cohena = 1,54); kanały dystrybucji usług ($p = 0,007$; d Cohena = 1,23); i produktów ($p = 0,001$; d Cohena = 1,52); wskaźnik ogólny składnika zasoby ($p = 0,032$, d Cohena = 0,92); oraz jedna z czterech jego składowych - zasoby finansowe ($p = 0,027$, d Cohena = 0,98).

Pozytywnie zweryfikowano również hipotezę mówiącą, iż występuje zróżnicowanie znaczenia poszczególnych elementów wchodzących w skład modelu biznesu w zależności od poziomu rozgrywek ligowych piłki siatkowej (H2). Postępowanie dotyczące tej hipotezy wykazało tę właściwość dla piętnastu elementów: wartości – składnik ogólny, wartości emocjonalne, techniczne, kompetencje – wskaźnik ogólny, kompetencje organizacyjne, kompetencje menadżerskie, relacje – wskaźnik ogólny, relacje z federacją, relacje

z klientami i relacje wewnętrzne oraz kanały dystrybucji – wskaźnik ogólny, kanały dystrybucji usług, kanały dystrybucji produktów oraz zasoby – wskaźnik ogólny a także zasoby finansowe. Skupienie na wymienionych elementach przez kluby 1. ligi może zoptymalizować ich dążenia, przełożyć się na formę modelu biznesu oraz wspomóc w aspiracjach do osiągnięcia lepszych rezultatów, a w konsekwencji awansu do PlusLigi.

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować modele biznesu klubów piłki siatkowej w Polsce. Kluby piłki siatkowej w Polsce posiadają tendencję do rozwoju w kierunku modelu biznesu Eksperta. Został on zidentyfikowany przede wszystkim dla klubów z czołowych miejsc w rankingu (1-8). W jednej sytuacji zidentyfikowano model biznesu Praktykanta – dla ostatniego klubu w rankingu (KPS Sulęcín). Kluby występujące na drugim poziomie rozgrywkowym (1. liga) zostały głównie oznaczone jako posiadające model biznesu Pretendenta. Dzieje się tak przede wszystkim dla trzech pierwszych klubów tej ligi (KPS Częstochowa, KPS Tomaszów Mazowiecki oraz KPS Suwałki). Łącznie ten model posiada osiem z dziesięciu klubów 1. ligi. Świadczy to o porównywalnym poziomie funkcjonowania i wysokiej konkurencyjności tych klubów.

Dodatkowo, realizując postawiony cel praktyczny, przeprowadzono analizę szczegółowo weryfikującą cechy warunkujące usprawnienia dla ośmiu wybranych klubów piłki siatkowej. Podjęcie działań usprawniających wymienione cechy może wpływać na poprawę pozycji konkurencyjnej poszczególnych klubów. Badanie metodą benchmarkingu klubów porównywanych do jednostki przyjętej za wzorzec wykazało występowanie w każdym przypadku od trzech do siedmiu składników modelu biznesu wymagających działań usprawniających. W każdym z deficytowych obszarów wykazano determinanty warunkujące możliwość aspirowania do poprawy zajmowanej przez porównywany klub pozycji konkurencyjnej.

Biorąc pod uwagę przeprowadzoną identyfikację modeli biznesu klubów piłki siatkowej w Polsce oraz zrealizowane badania porównawcze można wyciągnąć wniosek o wysokiej rywalizacji wynikającej z koncentracji wokół dwóch modeli biznesu (Pretendenta i Eksperta).

W świetle powyższych przemyśleń ciekawą kwestią staje się pojęcie specjalizacji i świadomego doboru modelu biznesu klubu piłki siatkowej. Dla dalszych badań nad tą dyscypliną sportu wyzwaniem może być próba podjęcia rywalizacji konkurencyjnej z zastosowaniem precyzyjnie dobranego modelu biznesu i dążenia do jego implementacji.

Interesujące z naukowego punktu widzenia będzie przeprowadzenie kolejnych badań z wykorzystaniem zaprezentowanego narzędzia badawczego, które umożliwią uwzględnienie aspektu zmienności w czasie. Pozwoli to na głębszą analizę zarówno

kondycji jak i labilności modelu biznesu oraz pozycji konkurencyjnej klubu piłki siatkowej. W przyszłych badaniach wartym uwagi będą związki modelu biznesu z elastycznością klubów piłki siatkowej. Szereg badaczy zaznacza istotność reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. R. Krupski³⁰ określił elastyczność jako zdolności adoptowania organizacji do warunków otoczenia. Powiązanie elastyczności z modelem biznesu może prowadzić do wielu interesujących badań i wyłonienia wniosków użytecznych z punktu widzenia zarządzania organizacjami sportowymi. Innym wyzwaniem będą badania zagranicznych klubów piłki siatkowej. Dalsze porównanie modeli biznesu polskich klubów do klubów lig zagranicznych może pozwolić na wyciągnięcie kolejnych wniosków związanych z ich efektywnością, stabilnością funkcjonowania i budowania międzynarodowej pozycji konkurencyjnej.

Zaprezentowana metoda badawcza posiada określone ograniczenia. Wśród nich należy wymienić te wynikające ze specyfiki modelu biznesu, który jest w swojej istocie uproszczeniem omawianej rzeczywistości. Po drugie ograniczeniem może być udział w badaniu członków zarządu. Mimo ich kompletnej i przekrojowej wiedzy na temat funkcjonowania klubu, występuje ryzyko posiadania luk wiedzy, które mogły zostać przez te osoby nieuwzględnione w trakcie udziału w badaniu. Trzecim ograniczeniem jest z pewnością niewrażliwość na zmiany w czasie.

Omawiana w niniejszej pracy koncepcja modelu biznesu może być podstawą do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Model biznesu w swojej istocie pozwala na identyfikację i dostarczanie wartości jakie są deficytowe na rynku. Świadome zastosowanie wybranego modelu biznesu klubu piłki siatkowej może prowadzić do uzyskania pierwszeństwa lub przewagi nad konkurentami. Na turbulentnym rynku sportu ma to szczególne znaczenie. Zastosowanie koncepcji modelu biznesu prowadzi do powodzenia rynkowego klubów piłki siatkowej.

³⁰ Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 16.

7. Bibliografia

- Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Aron A., Aron E.N., Coups E.J., *Statistics for Psychology*, piąta edycja, Pearson International Edition, Essex, 2008.
- Biała księga na temat sportu*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2007
- Camp R., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1986.
- Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge 1977.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, Przegląd Organizacji, nr 3, 2011.
- Devlin S.J., Gnanadesikan R., Kettinger J.R., *Robust estimation and outlier detection with correlation coefficients*. „Biometrika”, nr 62, 1975.
- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. CeDeWu, Warszawa 2013.
- Gołębiowski T. (red.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Magnusson, K., *Interpreting Cohen's d effect size an interactive visualization*. Źródło internetowe: <https://rpsychologist.com/d3/cohend/> [dostęp 10.09.2019].
- Matera J., Czapska J., *Zarys metody przeglądu systematycznego w naukach społecznych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2014.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., Cieśliński W., *Determinanty projektowania modeli biznesu dla klubów sportowych*, Marketing i Rynek, nr 5, 2014.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nowy York 1985.
- Sadowski W., *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, wyd. 3., PWE, Warszawa 1964.
- <https://www.cev.lu>
<https://plusliga.pl>