

PATRICIA CRISTIANA BORUZESCU

PATRICIA CRISTIANA BORUZESCU

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE



**Editura UNIVERSITARIA
Craiova**



**Editura Presa Universitară Clujeană
Cluj**

2026

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Nadia Carmen CIOCOIU

Prof. univ. dr. Cătălin Răzvan DOBREA

Copyright © 2026 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

ISBN 978-606-14-2276-0

ISBN 978-606-37-3041-2

I. Idowu, Samuel O. (pref.)

© 2026 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețelele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

CUPRINS

ABREVIERI	9
INTRODUCERE.....	13
CAPITOLUL 1	
PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE ÎN SECOLUL XXI.....	21
1.1. Managementul organizațiilor sportive – domeniu recent de cercetare.....	21
1.2. Modele ale managementului organizațiilor sportive.....	30
1.3. Responsabilitatea socială a organizațiilor	41
1.4. Particularități ale responsabilității sociale a organizațiilor sportive.....	44
CAPITOLUL 2	
ELABORAREA MODELULUI CONCEPTUL AL IMPACTULUI PE CARE RESPONSABILITATEA SOCIALĂ ÎL ARE ASUPRA ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE	60
2.1. Abordarea comparativă a beneficiilor responsabilității sociale în organizațiile sportive și în organizațiile de afaceri	60
2.2. Elaborarea obiectivelor cercetării și a chestionarului referitor la relația dintre responsabilitatea socială și managementul activităților sportive.....	66
2.3. Abordarea teoretică a variabilelor și finalizarea modelului conceptual al cercetării științifice ce vizează relația dintre responsabilitatea socială și managementul activităților sportive	77
2.3.1. <i>Conștientizarea gradului de responsabilitate socială al organizației sportive</i>	<i>77</i>
2.3.2. <i>Climatul în care se desfășoară activitățile sportive</i>	<i>80</i>
2.3.3. <i>Motivația desfășurării activităților sportive</i>	<i>85</i>

2.3.4. <i>Epuizarea emoțională și fizică</i>	89
2.3.5. <i>Intenția de a continua desfășurarea activitățile sportive</i>	93
2.3.6. <i>Satisfacția pe care o resimt participanții la activitățile sportive ce au ca obiectiv o cauză de responsabilitate socială.....</i>	96

CAPITOLUL 3

METODOLOGIA CERCETĂRII CANTITATIVE A RELAȚIEI DINTRE MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE ȘI RESPONSABILITATEA SOCIALĂ..... 99

3.1. Metodologia analizei preliminare a datelor 99

3.2. Abordarea critică a eșantionului utilizat în cercetarea științifică . 101

3.2.1. Abordarea critică a variabilelor din eșantion referitoare la caracteristicile respondenților..... 103

3.2.2. Abordarea critică a variabilei din eșantion referitoare la conștientizarea gradului de responsabilitate socială al organizației sportive 106

3.2.3. Abordarea critică a variabilei din eșantion referitoare la climatul în care se desfășoară activitățile sportive.....112

3.2.4. Abordarea critică a variabilei din eșantion referitoare la motivația respondenților de a desfășura activități sportive....117

3.2.5. Abordarea critică a variabilei din eșantion referitoare la epuizarea emoțională și fizică..... 123

3.2.6. Abordarea critică a variabilei din eșantion referitoare la intenția de a continua desfășurarea activităților sportive..... 127

3.2.7. Abordarea critică a variabilei din eșantion referitoare la satisfacția participanților la activitățile sportive ce au ca obiectiv o cauză de responsabilitate socială 130

3.3. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și variabilele cercetării științifice 133

3.3.1. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și climatul în care se desfășoară activitățile sportive 133

3.3.2. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și conștientizarea gradului de responsabilitate socială al organizației sportive	137
3.3.3. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și motivația acestora de a desfășura activități sportive	141
3.3.4. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și epuizarea emoțională și fizică al acestora.....	145
3.3.5. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și intenția acestora de a continua să desfășoare activități sportive	149
3.3.6. Corelațiile dintre caracteristicile respondenților și satisfacția acestora de a participa la activități sportive ce au ca obiectiv o cauză de responsabilitate socială.....	152

CAPITOLUL 4

EVALUAREA REZULTATELOR CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE A RELAȚIEI DINTRE RESPONSABILITATEA SOCIALĂ ȘI MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR SPORTIVE

157

4.1. Analiza factorială exploratorie a variabilelor modelului cercetării științifice al relației dintre responsabilitatea socială și managementul activităților sportive	157
4.1.1. Analiza factorială exploratorie a variabilei ce are ca obiectiv conștientizarea gradului de responsabilitate socială al organizației sportive.....	157
4.1.2. Analiza factorială exploratorie a variabilei ce se referă la climatul în care se desfășoară activitățile sportive	162
4.1.3. Analiza factorială exploratorie a variabilei ce se referă la motivația pe care o au respondenți să desfășoare activități sportive	166
4.1.4. Analiza factorială exploratorie a variabilei ce se referă la epuizarea emoțională și fizică	171
4.1.5. Analiza factorială exploratorie a variabilei ce se referă la intenția respondenților de a continua desfășurarea activităților sportive	176

4.1.6. <i>Analiza factorială exploratorie a variabilei ce se referă la satisfacția pe care o resimt respondenții când participă la activități sportive ce au ca obiectiv o cauză de responsabilitate socială.....</i>	180
4.2. Validarea modelului cercetării științifice al relației dintre responsabilitatea socială și managementul activităților sportive	185
4.3. Testarea ipotezelor modelului cercetării științifice al relației dintre responsabilitatea socială și managementul activităților sportive.....	191
CONCLUZII.....	201
BIBLIOGRAFIE.....	213
ANEXE.....	237

ABREVIERI

ANPED - The Northern Alliance for Sustainability

ANT - Actor–Network Theory

BSC - Balanced Scorecard

CARES - Consumer attitudes toward responsible entities in sport

CAS – Climatul activităților sportive

CB-SEM - Covariance-based structural equation modeling

CEV - Corporate Ethical Virtues

CIO - Comitet Internațional Olimpic

COR - Comitetul Olimpic Rus

CSM - Contemporary Sport Management

EEF – Epuizare emoțională și fizică

ESRI - The Economic and Social Research Institute

FIFA – Federația Internațională de Forbal

FIV – Factorul de influență al variației

GDL - Goods-Dominant Logic

HTMT - Heterotrait-monotrait ratio of correlations

IAS - Intenția de a continua desfășurarea activităților sportive

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

MAS – Motivația desfășurării activităților sportive

MCSYS - Motivational Climate Scale for Youth Sports

MLB - Major League Baseball

NBA - The National Basketball Association

NBC - Broadcasting television network

NFI - Normed Fit Index

NFL - The National Football League

ONG – Organizații Non Guvernamentale

PLS-SEM - Partial Least Squares Structural Equation Modeling

RSO - Responsabilitatea Socială a Organizațiilor

SDL - Service-Dominant Logic

SDT - Self-Determination Theory

SPASRS - Satisfacția pe care o resimt participanții la acele activități sportive ce au ca obiectiv o cauză de responsabilitate socială

SRMR - Standardized Root Mean Residual

SSCM - Strategic Sport Communication Model

SUA – Statele Unite ale Americii

SVF - Sport Value Framework

US – United States

URSS – Uniunea Republicilor Sovietice Socialiste

FOREWORD

When my esteemed colleague at the University of Craiova, Romania, Professor Adriana Burlea-Schiopoiu, asked me to write the foreword to this book on managing sports organisations, a question came to mind: Is there any marked difference between managing a standard corporate business and managing a sports organisation? After careful consideration, it became clear that yes, there are fundamental differences between the two, primarily because the end objectives of these organisations are worlds apart.

Managing a sports organisation is defined by unpredictable on-field results, intense public scrutiny, and emotionally charged supporters and fans who are interested in one thing: winning. Success is measured in competitive outcomes: trophies, wins, league table positions, and the financial stability necessary to remain competitive. In contrast, when managing a standard corporate business, success is measured in terms of financial stability, shareholder value, and profit maximisation.

This book evaluates the social responsibility impact and efficiency of sports management organisations. The issues surrounding corporate social responsibility touch everything we do, regardless of sector. We are all aware of the numerous developments, transformations, and reorientations that have emerged in business and non-business arenas globally since Howard R. Bowen's seminal 1953 work on the social responsibilities of businesspeople was added to the literature. His book was instrumental in challenging the old business culture of corporate irresponsibility.

Before Corporate Social Responsibility (CSR) came into prominence, corporate leaders' performance was judged simply on a single bottom line: economic responsibility. There was no notion of the triple bottom line or stakeholders. Corporate strategies were formulated around the interests of the few providers of capital, shareholders or sponsors in the case of sports organisations, while all other actors in the business landscape were considered irrelevant. However, in the UK, the Corporate Report of the

Accounting Standards Steering Committee (ASSC) in 1975 changed that paradigm by recognising the needs of all legitimate stakeholders. Nearly a decade later, Ed Freeman's influential work on stakeholder strategic management (1984) laid the foundation for serious research and debate on stakeholder theory. These two landmark documents, in my view, gave credence to the global recognition of the term stakeholder in both academic literature and practice. Understanding the needs of modern stakeholders paved the way for business managers' performance to be judged from multiple perspectives, including their social and environmental dimensions.

Patricia Cristiana Boruzescu's book on the management of sports activities with regard to Environment, Social and Governance (ESG) criteria fills a significant gap in both the literature and the market. The book highlights valuable lessons on how CSR can be used to promote the image and legitimacy of sports organisations, how sports managers must apply their knowledge of sustainable development to foster sustainable practices, professionally manage their organisations, and reduce unnecessary complexities in their operations.

We now live in an era where stakeholders hold the licence to operate, and their failure to grant this licence to organisations can lead to serious consequences. Dr. Boruzescu's important contribution on corporate social responsibility in the context of managing responsible sports organisations addresses numerous noteworthy issues that all practitioners and CSR scholars must acknowledge.

I take this opportunity to congratulate Dr. Boruzescu on this valuable addition to the literature. Having reviewed it carefully, I am delighted to recommend it as an essential companion for today's CSR scholars, practitioners, and research students worldwide. I recommend this book unreservedly.

**Samuel O Idowu,
Professor of Accounting and Sustainability
Guildhall School of Business & Law, London,
London Metropolitan University, UK**

May 2026

INTRODUCERE

Sportul, ca activitate, a fost abordat din perspectiva mai multor discipline, dintre care managementul și marketingul se numără printre cele mai preferate. Ca factor care contribuie la dezvoltarea economică a unei comunități sau chiar a unei țări, sportul a devenit foarte important, ceea ce a impus necesitatea ca organizațiile sportive să dispună atât de o structură organizațională, cât și de una operațională, menite să le asigure un grad ridicat de flexibilitate și adaptabilitate. Analizată ca domeniu de activitate, s-a observat că activitatea sportivă suscită interesul cercetătorilor și al practicienilor prin multitudinea tipurilor de sport (de exemplu, sport individual și sport de echipă; sport de iarnă, sport de vară etc.), dar și prin varietatea segmentelor industriei sportive.

Smith și Stewart (2010), ca urmare a analizei trăsăturilor sportului au observat următoarele:

(1) caracterul distinctiv al unor trăsături unice ale sportului au fost exagerate,

(2) au apărut o serie de trăsături noi,

(3) alte trăsături au fost estompate din cauza transformării sportului într-o activitate preponderent comercială.

Activitățile sportive îi fac pe suporterii loiali să se identifice indirect cu sportivii și cu echipele lor preferate, deoarece sportul oferă experiențe captivante. De aceea, nevoile pasionaților de sport sunt asemănătoare cu cele ale consumatorilor altor produse de agrement (de exemplu, spectacole artistice, muzee, arta teatrală și cinematografică).

Pentru tineri, sporturile extreme sunt deosebit de atractive pentru că le furnizează adrenalină și reprezintă o combinație între înălțime și cascadorii spectaculoase, iar adulții sunt atrași de participarea la ultramaraton, mai ales când acesta se organizează în scopuri caritabile. De aceea, managerii sportivi trebuie să fie familiarizați cu particularitățile acestor sporturi și evenimente și

să elaboreze strategii prin care să le facă mai accesibile pentru un număr mai mare de participanți și spectatori.

Managementul organizațiilor sportive prezintă o serie de asemănări, dar și diferențe față de organizațiile tradiționale de afaceri, deoarece organizațiile de afaceri au ca preocupare principală eficiența, productivitatea, pe când organizațiile sportive sunt generatoare și consumatoare de emoții. Ambele tipuri de organizații sunt preocupate de continua adaptare la condițiile în schimbare ale pieței,

Industria cuprinde trei sectoare organizaționale: public, nonprofit și comercial. Acestea sunt categorii importante pentru diferitele tipuri de organizații implicate în sport și sunt esențiale pentru crearea și realizarea de produse, servicii, programe și facilități sportive. Modul în care o organizație sportivă respectă regulile de conduită reflectă valorile managementului și influențează direct adoptarea unui comportament social responsabil.

Managementul organizațiilor sportive a generat teme de cercetare ce nu au fost coordonate și nu au condus la progrese menite să pună în valoare latura socială a sportului (Pellegrini et al., 2020). De aceea, responsabilitatea socială a organizațiilor sportive reprezintă o particularitate care trebuie analizată în corelație cu așteptările comunității și ale fanilor echipelor sportive. Unii cercetători (Dowling et al., 2013) consideră că opinia lui Bradish și Cronin (2009), care a proclamat responsabilitatea socială drept una dintre cele mai importante componente ale teoriei și practicii contemporane ale managementului sportiv, este exagerată. De aceea, sportul poate fi considerat un instrument de realizare a obiectivelor de responsabilitate socială nu numai la nivelul comunității, ci și la nivel național și internațional, deoarece responsabilitatea socială se manifestă prin inițiative sportive, iar acest tip de responsabilitate socială are potențialul de a îmbunătăți aspectele sociale ale vieții cotidiene.

Rolul responsabilității sociale în promovarea imaginii și a legitimității organizațiilor sportive pe plan local, național și internațional este subliniat de necesitatea implementării unor principii etice solide în cadrul acestora. Lumea sportului, din cele mai vechi timpuri și chiar și în prezent, a fost și este marcată de scandaluri diverse (dopaj, jocuri aranjate, practici lipsite de fair

play). De exemplu, Godfrey (2009) consideră că sportul are un impact economic și social asupra comunității, fiind considerat o instituție socială definitorie, și prezintă 4 cazuri de încălcare a principiilor etice prin care s-a manifestat lipsa de responsabilitate socială.

Primul caz este cel al arbitrului NBA Tim Donaghy, care a recunoscut că a pariat pe două jocuri pe care le-a oficiat, fapt care l-a determinat să demisioneze pe 7 iulie 2007. Cel de-al doilea caz, 17 iulie 2007, este cel al fundașului Michael Vick, jucător la Atlanta Falcons (NFL) care, chiar dacă activa în lumea sportului, juca un rol important în finanțarea și participarea la lupte ilegale de câini. Cel de-al treilea caz este din Europa, când, pe 25 iulie 2007, două echipe de ciclism s-au retras din Turul Franței și doi lideri au fost *eliminați* din cursă din motive de dopaj (Floyd Landis, câștigătorul din 2006, a eșuat la testul antidrog; Bjarne Ris, câștigătorul din 1996, a recunoscut că a folosit medicamente pentru îmbunătățirea performanței în timpul anului în care a câștigat turneul). Cel de-al patrulea caz se referă la o presupusă utilizare de steroizi, în august 2006, de către Barry Bonds (MLB), campion home run.

Responsabilitatea socială în organizațiile sportive are efecte asupra comunității asemănătoare cu cele ale organizațiilor din mediul de afaceri, impactul pozitiv fiind susținut de acțiunile caritabile ale sportivilor, dar și de implicarea membrilor comunității în activități sportive care au ca rezultat rezolvarea unei cauze sociale (de exemplu, promovarea păcii în diverse regiuni ale planetei, acțiuni caritabile orientate către îmbunătățirea stării de sănătate a unuia sau a mai multor membri ai comunității). Organizațiile sportive beneficiază de sprijinul mass-mediei în promovarea actelor de responsabilitate socială, deoarece acestea sunt amplificate de amploarea competițiilor sau a evenimentelor sportive. O altă particularitate a responsabilității sociale a organizațiilor sportive o reprezintă tocmai crearea actelor de responsabilitate de către organizația sportivă și de către membrii comunității. Acest avantaj oferit de mass-media se transformă într-un dezavantaj în cazul încălcării principiilor de responsabilitate socială, mai ales că răspunderea nu este individuală, ci implică sportivi, antrenori, medicii sportivilor, echipe și managerii cluburilor sportive.

Scott (2001) a conturat trei piloni ai instituțiilor, asociați cu practicile de responsabilitate socială. Primul pilon se bazează pe latura cognitivă a instituțiilor, deoarece modelează și direcționează modul de a privi ceea ce se întâmplă în jurul nostru și de a gândi. Acest pilon cognitiv este specific organizațiilor sportive care, prin însăși natura activității lor, contribuie la dezvoltarea sănătoasă a membrilor comunității, la o abordare mai pragmatică a problemelor cotidiene și la promovarea valorilor etice fundamentale legate de caracter și conștiință. Cel de-al doilea pilon este cel de reglementare (legislativ), care se bazează pe norme și reguli sociale. Organizațiile sportive sunt supuse, concomitent, la diverse reglementări și trebuie să respecte reglementările locale, naționale și internaționale, conceptul-cheie fiind cel al fair-play, care le transformă în actori sociali. Cel de-al treilea pilon este cel normativ, care are capacitatea de a-i ajuta pe membrii comunității să facă distincția între ceea ce este bine și ceea ce este rău, prin încadrarea comportamentului în anumite norme.

Un semnal important referitor la ceea ce reprezintă responsabilitatea socială pentru organizațiile sportive trebuie să vină din partea Comitetului Olimpic Internațional, care să fie un exemplu de moralitate și de punere în practică a normelor instituționale care moderează comportamentele abuzive generate de competițiile sportive.

Motivarea pentru studiul impactului responsabilității sociale asupra managementului activităților sportive provine din faptul că, până în prezent, majoritatea studiilor au fost orientate către analiza relației dintre acțiunile de responsabilitate ale firmelor și evenimentele sportive, având o preponderență de marketing (de exemplu, sponsorii evenimentelor sportive), ceea ce nu reflectă o legătură directă între managementul activităților sportive și membrii unei comunități, deoarece această relație este mult mai complexă și se bazează pe promovarea unor principii etice, sociale și de mediu ce contribuie la sporirea bunăstării comunității.

Responsabilitatea socială reprezintă una dintre particularitățile activităților sportive, datorită potențialului său de a crea valoare socială prin adaptarea continuă a acestora la nevoile sociale dinamice ale membrilor

comunității, ceea ce are un impact puternic atât asupra vieții sociale, cât și asupra mediului.

În contextul în care tinerii, de la cele mai fragede vârste, chiar din primii ani de viață, sunt atrași, din ce în ce mai mult, de utilizarea tehnologiei informatice (de exemplu, telefoane mobile, jocuri electronice etc.), practicarea unor activități sportive este din ce în ce mai neglijată.

În ultimii ani, cercetările referitoare la relația dintre activitățile sportive și responsabilitatea socială au fost abordate prin prisma marketingului și mai puțin prin evaluarea efectelor pe care activitățile sportive le au asupra procesului decizional și a modului în care acestea pot influența bunăstarea unei comunități. De aceea, se consideră că responsabilitatea socială poate juca un rol important în dezvoltarea unui spirit sportiv în rândul membrilor comunității, urmând apoi o abordare comparativă a responsabilității sociale în organizațiile sportive și în cele din mediul de afaceri. Rolul acestei abordări comparative este acela de a înțelege, cât mai bine, diferențele și asemănările dintre actorii celor două tipuri de organizații, cu avantajele și dezavantajele lor.

În primul rând, se va stabili obiectivul principal și, în funcție de acesta, se vor elabora obiectivele secundare care vor conduce la o primă formă a chestionarului. Chestionarul va fi testat și finalizat, în funcție de rezultatele pretestării, în capitolele următoare.

Descrierea și analiza critică a variabilelor din chestionar vor servi la construirea modelului conceptual al evaluării impactului pe care responsabilitatea socială îl are asupra sporirii eficienței managementului activităților sportive, precum și la formularea ipotezelor.

Activitățile sportive își fac din ce în ce mai mult loc printre preocupările indivizilor care fac parte dintr-o comunitate. De aceea, prin practicarea de activități sportive, indivizilor trebuie să li se creeze oportunități de dezvoltare personală, dar și de a contribui la binele comunității. Conform lui Hoeber et al. (2015), inovația în comunitățile sportive îmbracă diverse forme și se traduce printr-un nivel superior de profesionalizare a organizațiilor sportive, precum și prin promovarea pe scară largă a responsabilității sociale.

Îmbunătățirea unei caracteristici umane sau organizaționale are la bază, în primul rând, cunoștințele despre caracteristica care se urmărește a fi perfecționată. De aceea, indiferent de gradul de implementare a responsabilității sociale în organizații și în comunități, pentru eficientizarea activităților și proceselor importante sunt necesare cunoștințele despre ceea ce presupune responsabilitatea socială (Nagel et al., 2015).

Breitbarth et al. (2015) au enunțat șase teme referitoare la responsabilitatea socială și activitățile sportive, precum: caracteristicile sportului în conexiune cu guvernarea și responsabilitatea socială; relevanța și impactul contextului regional și cultural asupra relației activități sportive-responsabilitate socială; analiza conținutului responsabilității sociale în sport și a ceea ce semnifică responsabilitatea socială prin sport (element ce constituie unul dintre obiectivele cercetării); reacțiile consumatorilor de servicii sportive la acțiunile de responsabilitate socială; potențialul pe care îl are cercetarea interdisciplinară pe mai multe niveluri, inclusiv a cercetării longitudinale; elemente critice referitoare la corelarea dintre elemente din industria și practica sportivă.

Zeimers et al. (2020), pornind de la Cadrul 4I al lui Crossan et al. (2003) și utilizând un design de cercetare cu un singur studiu de caz, au analizat sub-procesele de învățare care caracterizează implementarea responsabilității sociale într-o organizație sportivă.

Mărimea eșantionului va fi luată în considerare pentru ca rezultatele cercetării să fie fiabile și să se poată extrapola la alte studii de caz din domeniul managementului, mai ales, că managerii din mediul de afaceri sunt tentați să recurgă la metodele de management din lumea sportului (Smit et al., 2024; Sternfels și Pachtod, 2025). Se va utiliza tehnica PLS-SEM deoarece, conform lui Chin et al. (2003), această metodă este utilă pentru predicția relațiilor cauzale și, mai ales, nu impune restricții și bariere referitoare la dimensiunea eșantionului și la distribuția normală a variabilelor. Se va utiliza programul SmartPLS, deoarece este un program de modelare a ecuațiilor structurale bazat pe metoda PLS, pentru analiza modelelor de măsurare și a modelelor structurale, dar și pentru că permite analiza constructelor formative.

Datele cantitative ale chestionarului vor fi analizate statistic prin intermediul software-ului SPSS Statistics V22 și al software-ului SmartPLS 4.0. În cazul în care rezultatele evaluării modelului cercetării vor fi adecvate, se va trece la analiza modelului structural și se va rula analiza bootstrapping pentru a asigura acuratețea metodei PLS și pentru a garanta semnificația statistică; aceasta se va seta la 1000 de subeșantioane. Mai mult, pentru siguranța că testele statistice menționate anterior au o putere adecvată, se vor discuta implicațiile acestui studiu în mod mai detaliat în partea de testare a ipotezelor, precum și în secțiunea de concluzii.

CAPITOLUL 1

PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR SPORTIVE ÎN SECOLUL XXI

1.1. Managementul organizațiilor sportive – domeniu recent de cercetare

Managementul organizațiilor sportive este un domeniu de cercetare relativ nou și, de aceea, este necesară analiza nivelului de aplicabilitate a teoriilor derivate din alte discipline (de exemplu, management, marketing, etică etc.) în raport cu particularitățile fenomenelor sportive. Din punctul de vedere al managementului, organizațiile sportive sunt similare, dar și diferite de organizațiile tradiționale de afaceri. Organizațiile de afaceri au ca preocupare principală eficiența, productivitatea și adaptarea continuă la condițiile în schimbare ale pieței, pe când organizațiile sportive sunt consumatoare de emoții generate de nostalgia trecutului și/sau de tradiție.

Pierre de Coubertin, fondatorul Jocurilor Olimpice moderne, a afirmat că absența sportului din activitatea oricărui bărbat sau a oricărei femei nu poate fi înlocuită de nicio altă activitate. Mai mult, participarea la Jocurile Olimpice era considerată de Pierre de Coubertin un privilegiu, pentru că important este să participi și mai puțin să câștigi. Activitățile sportive sunt considerate ca fiind sursă de sănătate, socializare, dezvoltare economică și bunăstare a comunității (responsabilitate socială), conform motto-ului consacrat al Jocurilor Olimpice: Citius, Altius, Fortius – mai Rapid, mai Înalt, mai Puternic.

Nu se poate neglija modul în care activitățile sportive influențează producția și consumul altor servicii și produse, mai ales cu ocazia marilor evenimente sportive precum olimpiadele și campionatele naționale și internaționale. Evenimentele sportive au fost și sunt un motiv pentru ca orașele și țările care le găzduiesc să investească în dezvoltarea infrastructurii, obținând astfel beneficii multiple, precum: investiții la nivel local și național, promovarea turistică și dezvoltarea economică. În prezent, inclusiv sporturile

recreative sunt reglementate, ceea ce indică o evoluție galopantă a domeniului sportiv, de la competiții sportive la industriile de suport, care au condus la apariția și dezvoltarea unei adevărate culturi a afacerilor sportive. Mai mult, organizațiile sportive de astăzi trebuie să fie atente la îmbinarea elementelor financiare cu cele logistice și cu activitățile sportive pentru a asigura succesul unui eveniment sportiv sau al unei competiții.

Din cauza complexității activităților sportive și a structurilor organizațiilor sportive, în perioada 1990-2000 (Ciomaga 2013), cercetarea în domeniu s-a axat mai mult pe sportivi (factorii care le influențează performanța) și nu pe organizațiile sportive (de exemplu, potențialul financiar și comercial al activităților sportive desfășurate sub umbrela unei organizații sportive). Daniel Wren (2005) în lucrarea sa *The history of management thought* a afirmat că managementul este o activitate conceptuală, a cărei sarcină este să alinieze resursele cu fațetele economice, tehnologice, politice și sociale ale lumii sale, menționând că pe termen lung nu se vor mai putea ignora fațetele sociale ale contextelor, proceselor și rezultatelor activităților manageriale, în cazul activităților sportive. De aceea, se consideră că sportul, ca orice activitate cu conotații economice și sociale, trebuie să devină cu adevărat responsabil, iar managerii sportivi trebuie să adopte o serie de decizii etice, deoarece toate tipurile de activități sportive trebuie să fie subordonate unor scopuri umanitare și sociale, în primul rând, și, în al doilea rând, unor scopuri economice și financiare.

Managementul organizațiilor sportive necesită utilizarea unor tehnici și metode moderne, bazate pe planificare strategică și pe utilizarea eficientă a resurselor umane și financiare (de exemplu, federațiile sportive internaționale, printre care se numără și Federația Internațională de Fotbal (FIFA), care acționează la nivel global și dispune de resurse financiare și umane considerabile). De aceea, managementul organizațiilor sportive nu îndeplinește numai funcțiile de bază ale managementului (de exemplu, previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare), ci se preocupă și de formarea și coordonarea echipelor de sportivi, precum și de promovarea și dezvoltarea sportului la diferite niveluri.

Diferența majoră dintre afacerile obișnuite și sport constă în modul de exprimare a performanței, deoarece afacerile urmăresc obținerea de profit și realizarea unei rentabilități a investiției, pe când sportul urmărește atât profitul, care a devenit foarte important pentru cluburile sportive profesionale, cât și succesul în competițiile sportive. Echilibrul dintre profit și performanță în sport nu reprezintă o soluție viabilă pe termen lung care să rezolve problema calității în sport, deoarece însăși modul în care este percepută calitatea produselor și activităților sportive de diferite părți interesate. Unele părți interesate, managerii, de exemplu, pun un semn de egalitate între calitate și câștigurile financiare, pe când suporterii consideră calitatea un atribut al spectacolului oferit de sportivi. În unele sporturi, de exemplu, în fotbal, chiar dacă spectacolul oferit de echipă pe teren este considerat de suporterii ca fiind de calitate, rezultatul final nu se traduce într-o victorie, ceea ce conduce la dezamăgirea suporterilor care, chiar dacă s-au bucurat de un spectacol de calitate, sunt nemulțumiți de rezultat.

De la începutul secolului XXI, cercetările s-au orientat, predominant, către latura de afaceri a sportului, ignorându-se caracteristicile sociale ale sportului, mai ales partea de responsabilitate socială (Gammelsæter, 2021). Pentru a evalua cererea de specialiști în domeniul managementului sportiv, este necesară realizarea unei prezentări privind clasificarea activităților sportive.

O primă categorie o reprezintă activitățile sportive unice care se desfășoară în cadrul ligilor sportive profesionale, al echipelor și al altor organizații sportive. Activitățile multisport derulate în cadrul fundațiilor sportive, organizațiilor sportive olimpice, comisiilor sportive și al sălilor de sport. Sporturile universitare se desfășoară în cadrul asociațiilor universitare, al conferințelor sportive și al programelor de management sportiv. Mass-media în domeniul sportiv (ziare și reviste sportive, programe de radio și televiziune sportive, platforme sociale sportive) necesită personal specializat. Rețelele sociale sunt canalele care promovează cu succes sportul și favorizează transformarea acestuia într-o afacere de tip antreprenorial, deoarece oferă atât suporterilor (în calitate de consumatori), cât și organizațiilor sportive oportunități de inovare și de organizare a

evenimentelor într-o manieră proactivă, precum și de asumare a riscurilor (Ratten, 2012).

Organizațiile prezente în activitățile sportive provin din diverse domenii (de exemplu, cluburi și organizații sportive profesioniste; organizații sportive pentru amatori; organizații sportive școlare; organizații care asigură promovarea sportului din domeniul mass-media) și managementul acestor organizații are atât elemente comune tuturor organizațiilor (de exemplu, funcțiile managementului), cât și elemente divergente (de exemplu, stilul de management și structura organizatorică). De aceea, din momentul în care analiza elementelor comune este finalizată, trebuie indicat foarte clar tipul de organizație către care se îndreaptă cercetarea. Nu trebuie neglijat nici faptul că unele persoane implicate în activități sportive au atât un interes (de natură economică), cât și o afinitate pentru sport (de natură sentimentală și emoțională).

Smith și Stewart (2010) afirmă că există doar patru trăsături care disting clar sportul de afaceri față de cele zece caracteristici (o relație emoțională intensă între membri, fani și cluburile acestora; tensiune continuă între obiectivele uneori concurente ale succesului și profitabilității pe teren; importanța unei competiții echilibrate; dificultățile în asigurarea unei calități constante; nevoia frecventă de colaborare între cluburile concurente; dorința membrilor și suporterilor de a-și afișa public afilierea de club și jucători; dificultatea de a face față creșterilor bruște ale cererii de produse și servicii sportive) pe care le menționase în cercetarea inițială (Stewart și Smith, 1999).

Cele patru trăsături distincte sunt următoarele (Smith și Stewart, 2010):

1. performanța sportivă, care este marcată de instabilitate, și, de aceea, este necesară practicarea unui management care să contribuie la garantarea unui nivel minim de calitate. Ca urmare, sportul este o activitate eterogenă și trecătoare coordonată de pasiunile iraționale ale suporterilor ce impune niveluri ridicate de loialitate pentru produse și mărci,

2. în sport se manifestă practici anticoncurențiale care nu sunt sancționate în modul în care sunt sancționate aceste practici în domeniul afacerilor, deoarece sportul este supus unei calități variabile, care, la rândul său, are implicații pentru gestionarea echilibrului competitiv și a comportamentului anticoncurențial,

3. jucătorii și sportivii sunt supuși unui nivel de control și trebuie să se mențină la standarde superioare, ceea ce nu se întâmplă în domeniul afacerilor, deoarece sportul favorizează câștigul pe teren în detrimentul profitului,

4. clasamentul constant al sportivilor, se referă la percepția acestora ca fiind active ce generează venituri, dar și la constrângerile stricte la care sunt supuși acești sportivi.

Managerii organizațiilor sportive, pe lângă aptitudinile de a planifica, organiza, conduce, controla și antrena, trebuie să fie capabili să valorifice pasiunile suporterilor și să-i determine să cumpere bilete pentru evenimente, să devină membri ai clubului, să se implice în activități de voluntariat sportiv. Mai mult, managerii organizațiilor sportive trebuie să dispună de o gândire critică care să-i ajute să îmbine logica afacerilor cu tehnicile de management specifice sportului. Chalip (2004) a evaluat impactul activităților sportive asupra fanilor sportului și a observat că aceștia experimentează o serie de curiozități și se atașează personal, emoțional și simbolic atât față de echipe, cât și față de membrii acestora.

Sportul, ca activitate, generează comportamente unice în rândul suporterilor (de exemplu, purtarea tricoului jucătorului lor preferat sau achiziționarea produselor pe care celebritățile sportive le susțin), iar managerii organizațiilor sportive pot folosi această identificare indirectă a suporterilor cu abilitățile și stilurile de viață ale sportivilor pentru a influența deciziile de cumpărare ale acestora. În opinia lui Quinn (2009), emoția și pasiunea pot depăși logica comercială și raționalitatea economică, iar predictibilitatea și certitudinea sunt obiective urmărite în lumea afacerilor, însă nu sunt întotdeauna apreciate în lumea sportului.

Szymanski (2009) afirmă că fanii sportului sunt atrași de jocurile în care rezultatul este incert și haosul este omniprezent, deoarece sportul nu este condus de nevoia de a optimiza profitul așa cum sunt organizațiile comerciale. În cazul în care activitatea sportivă nu mai este susținută financiar din veniturile sale și există un motiv emoțional și sentimental, această activitate este susținută de comunitate. Un exemplu în acest sens este susținerea echipei de fotbal Dinamo București de către suporterii săi de la Asociația Dinamoviști pentru Dinamo și de la Doar Dinamo București. Organizațiile sportive își

monitorizează operațiunile și își evaluează performanța pe baza caracteristicilor specifice și a modului în care acestea creează necesitatea unor modele specifice de management al performanței sportive.

Sportul competitiv de elită, sportivii și echipele sunt evaluați și clasificați în permanență. De aceea, o abordare sistematică a managementului performanței este un instrument esențial pentru identificarea punctelor forte și a punctelor slabe și pentru a dezvălui modalitățile prin care performanța organizațională generală poate fi îmbunătățită, dar și pentru a oferi o imagine a modului în care o organizație sportivă, un club sau o ligă se descurcă în relație cu alte organizații sportive. Diferențe între organizațiile sportive și alte organizații există și în ceea ce privește modul în care evaluează performanța, pe când organizațiile au ca misiune realizarea de profit, organizațiile sportive, sunt evaluate în funcție de câștigarea competițiilor, furnizarea de servicii părților interesate sau îndeplinirea obligațiilor în folosul comunității, aceste obiective, uneori, pot să aibă prioritate în fața rezultatelor financiare.

Obiectivele prioritare ale organizațiilor sportive nu ușurează responsabilitatea managerilor, deoarece aceștia trebuie să se preocupe și de asigurarea resurselor necesare pentru susținerea obiectivelor strategice ale organizației. De aceea, este foarte dificil de realizat un echilibru competitiv ca fiind o caracteristică unică a naturii interdependente a relațiilor dintre organizațiile sportive, pentru că, în sport, organizațiile cooperează, pe când în mediul de afaceri scopul organizațiilor este acela de a asigura cea mai mare cotă de piață și de a învinge concurența.

Paradoxal, în lumea sportului, cluburile și echipele au nevoie de opoziție pentru a rămâne în afaceri, așa că trebuie să coopereze pentru a împărți veniturile și spectacolul de pe teren, astfel încât interesul suporterilor să fie menținut. Conform exemplului anterior referitor la calitatea spectacolului sportiv și la rezultatul final, în termeni de performanță, percepția spectatorilor asupra performanței echipei este legată de rezultatul final, chiar dacă atractivitatea jocului indică uneori calitatea spectacolului. De aceea, variabilitatea calității în sport face dificilă garantarea calității pe piață, în comparație cu furnizorii de alte produse și servicii din mediul de afaceri.

În sport, loialitatea suporterilor este stabilă, pentru că suporterii își schimbă foarte greu echipa sau clubul pe care îl susțin, pe când consumatorii de alte tipuri de produse decât cele sportive își schimbă cu mare ușurință mărcile din motive de preț sau de calitate. Această caracteristică reprezintă un avantaj pentru cluburile sportive ai căror suporterii sunt loiali, însă reprezintă un dezavantaj pentru cluburile sportive noi intrate pe piață pentru că le este dificil să atragă noi suporterii din segmentul cluburilor sportive existente. Un sistem de management al performanței trebuie să fie în concordanță cu viziunea, scopurile și obiectivele organizației sportive (Hums și MacLean, 2009).

Obiectivele principale ale organizațiilor sportive sunt diferite de cele ale organizațiilor de afaceri. Cluburile sportive, chiar și cu venituri financiare mari, sunt mai preocupate de priorități precum câștigarea mai multor jocuri decât rivalii lor și de satisfacerea nevoilor membrilor. Cu toate acestea, nu este foarte clar care este scopul principal al unei organizații sportive sau care este cea mai bună măsură pentru a evalua performanța acesteia. De aceea, organizațiile sportive trebuie să urmărească în mod constant atingerea unor scopuri specifice.

În domeniul sportului, cele mai bogate echipe din punct de vedere financiar domină Liga Campionilor, ceea ce demonstrează relația directă dintre succesul comercial și succesul sportiv, precum și între venituri și succes, în majoritatea ligilor sportive profesionale. Cluburile ce au o bază mare de resurse și capacitatea de a asigura cele mai bune facilități, cei mai buni antrenori și cei mai buni jucători, vor înregistra cel mai bun raport câștig-înfrângere. De cele mai multe ori, acționarii pun un mare accent pe măsurile financiare, echilibrându-le cu beneficiile aduse clienților, furnizorilor și angajaților, ceea ce este exemplificat de modelul Balanced Scorecard (BSC), conceput de Kaplan și Norton (1996), care are 4 dimensiuni. Pentru organizațiile sportive este foarte important ca instrumentul de măsurare a performanței să nu fie un sistem de control care să impună sportivilor să urmeze strict un plan prestabilit, ci să permită o comunicare și o informare eficiente, care să stimuleze procesul de învățare și dezvoltarea gândirii analitice și critice a sportivilor și a personalului organizațiilor sportive.

Kaplan și Norton și-au propus să proiecteze un sistem de măsurare a performanței care să echilibreze măsurile externe și ușor cuantificabile, cum ar fi cota de piață și rentabilitatea investiției, cu factori interni și mai efimeri, precum procesele administrative și dezvoltarea personalului. Acest sistem elaborat de Kaplan și Norton se poate aplica și relației dintre sponsori și organizațiile sportive, de la prima dimensiune (dimensiunea financiară) până la cea de-a patra dimensiune (perspectiva învățării și creșterii). Indiferent de tipul organizației, prima dimensiune, și anume perspectiva financiară, este definitorie pentru evaluarea performanței organizației sportive și pentru atragerea sponsorilor și a investitorilor.

Cea de-a doua dimensiune este perspectiva clientului și aceasta, în sport, este relevantă pentru a identifica cu exactitate segmentele de fan pentru care organizația sportivă va concura. În domeniul sportiv, această dimensiune necesită acordarea de atenție factorilor precum succesul sportivilor organizației în competițiile sportive și reputația organizației în comunitate.

Cea de-a treia dimensiune este perspectiva intern-afaceri-proces, care constă în identificarea proceselor interne critice în care organizația sportivă trebuie să exceleze pentru a-și asigura un avantaj competitiv; aceasta este cea mai relevantă dimensiune pentru organizațiile sportive.

Cea de-a patra dimensiune este perspectiva de învățare și creștere care are menirea de a asigura succesul pe termen lung al organizațiilor sportive prin investirea în sportivi de valoare, antrenori performanți și în baza materială.

Toate cele patru dimensiuni trebuie să fie permanente în conexiune cu misiunea și obiectivele organizației sportive, indiferent de dimensiunea acesteia. În acest context, rolul managerului este definitoriu în crearea unor modele manageriale structurale și transformaționale, prin investigarea unor structuri de management care se pot adapta cu ușurință la schimbările și evoluțiile din organizațiile sportive.

Ferkins et al. (2009) consideră că guvernarea sportului este un proces complex bazat, în primul rând pe o responsabilitate sporită a managerilor pentru a respecta și pune în practică a tuturor codurilor sportive de la nivel de club până la organisme naționale, agenții guvernamentale, organizații de servicii sportive și echipe profesionale din întreaga lume. Seippel și Belbo

(2021) au ajuns la concluzia că membrii organizațiilor sportive sunt direct influențați de contextul economic, politic și social de la nivel național, fiind determinați să acționeze în limitele impuse la nivel național, dar și să se alinieze regulilor internaționale care guvernează domeniul sportului. De aceea, este necesar să fie supus unui proces de îmbunătățire continuă, atât cadrul de reglementare, prin intermediul unor metode moderne de planificare strategică și management orientat pe programe, cât și dezvoltarea unor parteneriate public-private, care necesită implicarea activă a comunității în desfășurarea activităților sportive. În consecință, pentru a îmbunătăți eficiența managementului organizațiilor sportive, se impune o abordare integrată, bazată pe modernizarea politicilor publice și pe optimizarea mecanismelor de interacțiune cu membrii comunității.

Managementul organizațiilor sportive trebuie să se orienteze către utilizarea eficientă a resurselor disponibile, prin practicarea unor metode moderne de management care să îmbine conviețuirea sportului de amatori cu cel de profesioniști. De aceea, influența mediului politic, economic și social în care își desfășoară activitatea organizațiile sportive este resimțită de acestea ca presiuni, accentuate atât de presiunile pieței, mai ales în cazul competițiilor de amploare națională și internațională, cât și de cerințele părților interesate (de exemplu, sponsori, spectatori, mass-media).

În cazul cluburilor sportive implicate activ în viața comunității, acestea sunt supuse, în oarecare măsură, aspectelor sociale care se manifestă în comunitate, iar managerii cluburilor trebuie să fie orientați către consolidarea relațiilor individuale, cu scopul de a dezvolta apartenența membrilor clubului la comunitate (Misener et al., 2020). Kerwin et al. (2024) au analizat modul în care comportamentele și experiențele individuale ale membrilor consiliului de administrație modelează guvernarea consiliului de administrație la nivelul comunității sportive, care include mii de participanți la activitățile sportive dintr-o provincie din Canada, și au observat că punerea în aplicare a valorilor individuale influențează coerența structurală și eșalonează prioritățile de guvernare operaționale și strategice. De aceea, trebuie să se stabilească o linie clară de demarcație între valorile individuale ale membrilor cluburilor sportive și cultura comunității, în contextul în care membrii individuali ai

consiliului de administrație ai cluburilor sportive modelează criteriile de eficiență la nivel de grup, principiile de organizare și domeniul de acțiune care se manifestă la nivelul comunității sportive.

Managerii organizațiilor sportive, prin adoptarea unui stil de management eficient și prin conștientizarea cunoștințelor de management de care dispun, pot conduce la creșterea angajamentului afectiv atât al angajaților, cât și al suporterilor, însă pot facilita și procesele organizaționale interne și externe cu scopul realizării misiunii și obiectivelor organizației.

1.2. Modele ale managementului organizațiilor sportive

Cunningham (2013) a ajuns la concluzia că, în domeniul managementului sportiv, este nevoie de o teorie în cercetarea și practica managementului sportului, deoarece modelele de management au fost frecvent criticate pentru că se consideră că nu explică concret fenomenele și problemele reale caracteristice managementului sportiv, nici nu pot argumenta parteneriatele existente între diferite organizații sportive, nici ansamblul de factori ce influențează avantajul competitiv în sporturile de echipă, independent de competențele individuale ale sportivilor.

Washington și Patterson (2011) au afirmat că multiple teorii ale managementului general (de exemplu, teoria instituțională sau teoria actor-rețea - Actor–Network Theory ANT) nu sunt bine integrate în modelele existente ale managementului sportiv. Fort (2011) consideră că organizațiile sportive se confruntă cu două modele conflictuale de comportament organizațional atunci când decid asupra misiunii și obiectivelor lor subiacente.

Primul este modelul de maximizare a profitului, care presupune că un club este pur și simplu o organizație aflată pe o piață competitivă și că profitul este singura forță motivațională. Al doilea este modelul de maximizare a utilității, care pune accent pe rivalitatea dintre cluburi și pe dorința acestora de a câștiga cât mai multe meciuri.

Organizațiile sportive sunt, prin definiție, extrem de competitive, iar cel mai important criteriu de performanță este succesul în competiție. Pe baza a trei modele diferite de gestionare a competiției sportive, ca proces de

producție completat în diferite grade de servicii suplimentare, Parks, Quarterman și Thibault (2011) descriu industria sportului.

Unul dintre aceste modele este *modelul activității sportive* al lui Li, Hofacre și Mahony (2001), care împarte sectorul sportului în sectorul care produce sport și subsectoare de sprijin, iar evenimentele sportive sunt considerate produse de bază, la care se adaugă produsele și serviciile organizațiilor din alte domenii, deoarece o singură organizație sportivă, fără sprijinul altor organizații (de exemplu, mass-media pentru promovarea evenimentului), nu poate crea evenimente sportive.

Activitățile sportive se bazează foarte mult pe principii etice și unul dintre modelele ce contribuie la asigurarea unei conduite etice în organizațiile sportive este modelul Virtuților Etice Corporative (Corporate Ethical Virtues - CEV) ce se bazează pe teoria virtuții eticii în afaceri a lui Solomon (2004) și care are următoarele opt virtuți: claritatea, congruența supraveghetorilor, congruența managementului, fezabilitate, suportabilitatea, transparența, posibilitatea de a discuta și sancționabilitatea (Kaptein, 2008). Acest model este utilizat ca un instrument normativ și multidimensional, care are rolul de a evalua cultura organizațională din punct de vedere etic, pentru că cu cât virtuțile sunt mai puternice și mai bine înrădăcinate în cultura organizației, cu atât mai vizibil este comportamentul etic. Kaptein (2008) a elaborat cinci subscale alcătuite din 37 de elemente de comportament lipsit de etică, legate în principal de finanțatori, clienți, angajați, furnizori și societate.

Woratschek, Horbel și Popp (2014) pornind de la *logica dominantă a serviciilor* (Service-Dominant Logic - SDL) și de la *logica dominantă a bunurilor* (Goods-Dominant Logic - GDL) elaborate de către Vargo și Lusch (2004), au propus un *cadru pentru valorile sportive* (Sport Value Framework - SVF) menit să conducă la o mai bună înțelegere a fenomenelor managementului sportiv, să contribuie la fundamentarea deciziilor de management sportiv și să abordeze pragmatic problemele specifice managementului sportiv, precum cooperarea și competiția, loialitatea suporterilor față de clubul lor preferat și conviețuirea organizațiilor profit și nonprofit.

Logica dominantă a bunurilor separă rolul de *producător* de cel de *consumator*, iar clienții organizațiilor sportive nu sunt numai consumatori, ci sunt

și co-producători, de exemplu, atunci când participă la evenimente sportive în calitate de spectatori. Prin urmare, se observă că valoarea nu poate fi creată doar de organizațiile sportive, ci se creează împreună cu părțile interesate.

Woratschek, Horbel și Popp (2014) au elaborat 10 premise fundamentale ca ipoteze ale *cadrlui pentru valorile sportive* și care înglobează caracteristicile specifice sportului, cum ar fi incertitudinea rezultatului, rolul expoziției atletice și emoțiile extreme implicate în sport, acestea fiind următoarele:

PF 1: Activitățile sportive reprezintă nucleul managementului sportiv.

PF 2: Serviciul este baza fundamentală a schimbului în sport.

PF 3: Articolele sportive (produse și servicii) sunt vehicule pentru furnizarea de servicii.

PF 4: Firmele și clienții pot oferi doar propuneri de valoare.

PF 5: Firmele de sport creează propuneri de valoare, în principal în cadrul unei rețele de valoare.

PF 6: Clienții de sport co-creează valoare, în primul rând, prin integrarea resurselor din grupurile sociale.

PF 7: Valoarea este întotdeauna co-creată de firme, clienți și alte părți interesate.

PF 8: Valoarea co-creată este întotdeauna valoare în utilizare.

PF 9: Valoarea co-creată este întotdeauna valoare în context.

PF 10: Rolul firmelor, clienților și altor părți interesate este de a integra resursele rețelelor lor specifice pentru a co-crea valoare.

Managementul sportiv dispune de diverse modele de segmentare specifice (de exemplu, comunicarea sportivă, care este adesea considerată un segment al managementului sportiv, are propriul model de segmentare - Modelul strategic de comunicare sportivă (Strategic Sport Communication Model - SSCM).

Modelul strategic de comunicare sportivă are patru elemente principale (procesul de comunicare sportivă; componenta de comunicare personală și organizațională în sport; componenta de comunicare mediată în

sport; componenta de suport și servicii de comunicare sportivă) și demonstrează dinamica comunicării și modul în care diferitele setări de comunicare se îmbină în sport (Pedersen et al., 2017). Comunicarea sportivă personală include comunicarea intrapersonală, interpersonală și în grupuri mici. Comunicarea intrapersonală, prin definiție, este privată, însă comunicarea intrapersonală în sport este mediatizată (un rol important îl joacă mass-media) și se realizează, în mare parte, prin intermediul rețelelor sociale.

Un alt model este Modelul sectorial al industriei sportive (Contemporary Sport Management - CSM), care combină caracteristicile a trei modele, care reprezintă abordări diferite ale conceptualizării industriei sportive: modelul tip produs (Pittset al., 1994), modelul de impact economic (Meek, 1997) și modelul activității sportive (Eschenfelder și Li, 2007).

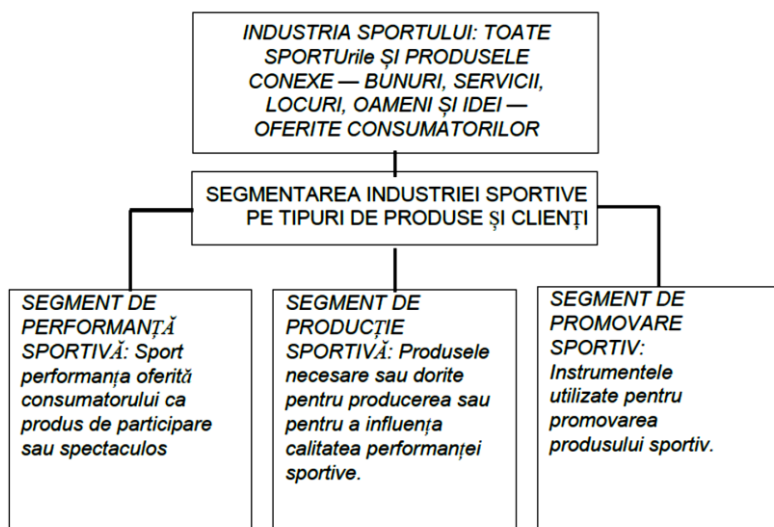


Figura 1.1. Modelul lui Pitts, Fielding și Miller al industriei sportului

* Sursa: Pitts, Fielding și Miller, 1994, p. 19

Pitts, Fielding și Miller (1994) au structurat industria sportului cu un alt model structurat pe trei segmente (figura 1.1): segmentul industriei de performanță sportivă (organizațiile sportive ce oferă consumatorului performanță sportivă fie ca produs de participare, fie ca produs spectaculos), segmentul industriei de producție sportivă (organizațiile ale căror produse sunt necesare sau dorite pentru producerea sau pentru a influența calitatea

performanței sportive, de exemplu, producătorii de articole sportive) și segmentul industriei de promovare a sportului (organizațiile ale căror produse sunt oferite ca instrumente utilizate pentru promovarea produsului sportiv).

Deficiența modelului lui Pitts, Fielding și Miller (1994) constă în aceea că acest model nu reliefează relațiile dintre unitățile producătoare de sport din industria sportului, iar cele trei segmente, prin faptul că sunt separate între ele, nu implică interrelațional organizațiile care le alcătuiesc. Modelul lui Meek (1997) este relevant pentru industria sportului din Statele Unite ale Americii (figura 1.2).

Cele trei sectoare pe care Meek (1997) le consideră ca fiind principale în industria sportivă sunt sectorul de divertisment sportiv și recreere (echipe sportive profesionale și amatoare, evenimente sportive, media sportivă și afaceri legate de turismul sportiv), sectorul de produse și servicii sportive (organizațiile producătoare de sport legate de proiectarea, fabricarea și distribuția articolelor sportive, precum și furnizarea de servicii sportive) și sectorul organizațiilor de sprijin sportiv (organizațiile profesionale și de amatori, cum ar fi ligile, organizațiile de marketing și firmele de avocatură).

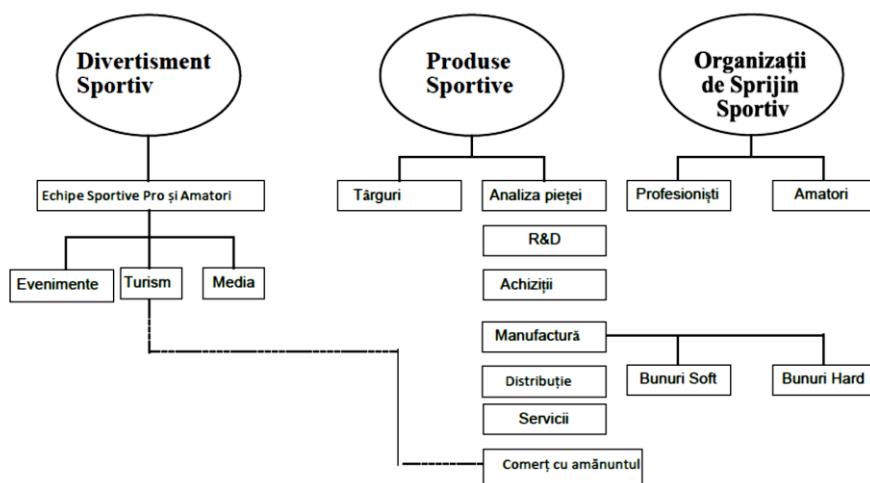


Figura 1.2. Modelul lui Meek al industriei sportului

* Sursa: Meek, 1997, p. 16

Se observă că modelul lui Meek cuprinde atât activitatea sportivă cu componentele sale economice, cât și cheltuielile participanților, spectatorilor și sponsorilor evenimentelor sportive. Din analiza modelului se observă cel puțin două limitări, o limitare referitoare la cheltuielile sportive, iar a doua limitare este lipsa de interacțiune dintre cele trei sectoare ce sunt prezentate în paralel, ceea ce conduce la crearea unei confuzii între produsele și serviciile specifice organizațiilor sportive.

Modelul cu două sectoare al industriei sportului, elaborat de Li, Hofacre și Mahony (2001), are ca punct central competițiile și evenimentele sportive, considerate elemente la care se pot raporta organizațiile din industria sportului care produc activități sportive, furnizează produse și servicii pentru a sprijini producția de activități sportive și vând și comercializează produse legate de activitățile sportive (figura 1.3).

Denumirea modelului de două sectoare provine din sectorul producător de activități sportive ce include organizațiile ce produc activități precum competiții sportive, evenimente sportive și servicii sportive, dar și echipele profesionale și semiprofesionale, departamente de atletism intercolegial și interșcolar, departamentele de recreere municipale și județene, cluburile de sport și fitness și sportivii profesioniști independenți, antrenorii și instructorii sportivi, proprietarii și participanții la curse (de exemplu, mașini și cai de curse) și sectorul suport al sportului ce cuprinde organizațiile ce au rolul fie de a furniza produse și servicii pentru a sprijini producția de activități sportive, fie de a vinde și comercializa produse care au legătură cu activitățile sportive.

Conform modelului cu două sectoare, acestea sunt completate cu șase subsectoare de susținere a activităților sportive: asociații administrative și de reglementare atletice, producători de articole sportive, angroșiști și comercianți cu amănuntul, facilități și clădiri sportive, mass-media sportivă, organizații de management sportiv și consilii sportive municipale și județene.

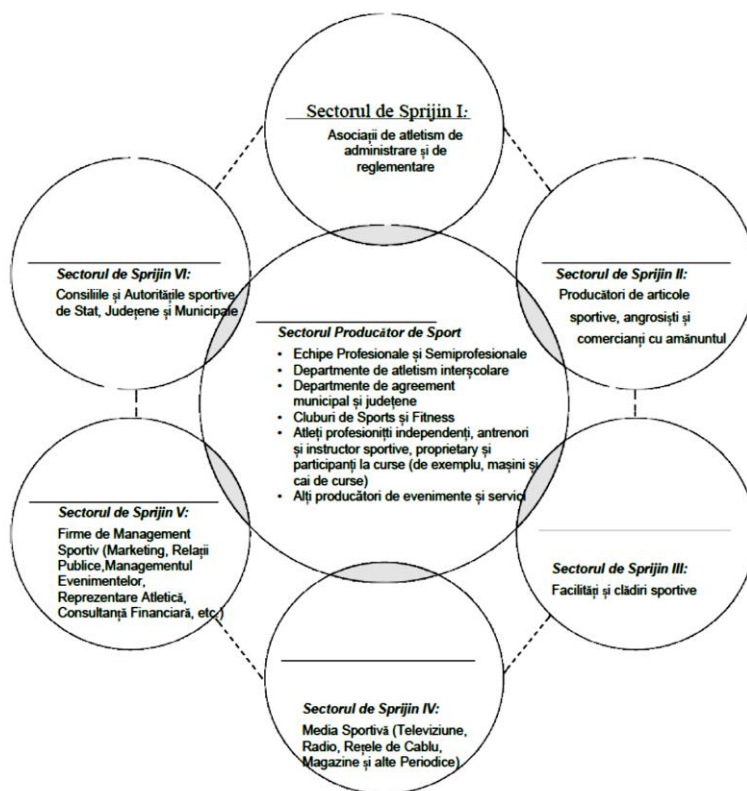


Figura 1.3. Modelul cu două sectoare al industriei sportului

* Sursa: Li et al., 2001, p. 62.

Industria sportului include trei sectoare organizaționale: public, nonprofit și comercial. Acestea sunt categorii importante pentru diferitele tipuri de organizații implicate în sport și sunt esențiale pentru crearea și producerea de produse, servicii, programe și facilități sportive. Sectorul public include unități guvernamentale, agenții și departamente, fiind publice deoarece sunt create pentru a servi cel mai bine locuitorii unui oraș, municipalitate, regiune, stat, provincie, teritoriu sau țară. Agențiile guvernamentale dezvoltă politici pentru ca toți cetățenii să aibă acces la sport într-un mediu sigur și politici pentru protejarea participanților la sport. Sectorul nonprofit, include organizațiile de voluntariat al căror scop principal nu este acela de a obține profit, ci de a aborda o cauză socială, un interes special și nevoile membrilor comunității. Organizațiile nonprofit care se

concentrează pe educație, cultură, religie, profesionale sau servicii publice funcționează ca organizații nonprofit.

Haugh (2007) definește organizațiile sociale nonprofit ca fiind organizațiile care urmăresc scopuri sociale, de mediu sau economice, pentru a acționa ca agenți de regenerare și reînnoire, iar comerțul este o activitate întreprinsă pentru a genera cel puțin o parte din veniturile lor.

Modelul lui Haugh (2007) de creare de organizații nonprofit include șase etape:

- (1) identificarea oportunităților;
- (2) articularea ideilor;
- (3) deținerea de idei;
- (4) mobilizarea părților interesate;
- (5) exploatarea oportunităților;
- (6) raportarea către părțile interesate.

Sectorul comercial cuprinde organizații ale căror obiectiv final este generarea de profit, fiind relevant pentru operațiunile întregii industrii a sportului și îndeplinind funcția de a furniza populației produse și servicii sportive. Deoarece universitățile joacă un rol important în industria sportului de înaltă performanță, am reconfigurat modelul lui Hoye et al. (2015), care cuprinde trei elemente (sector public, sector non-profit și sport profesionist), și am adăugat cea de-a patra componentă – sectorul educațional (figura 1.4).

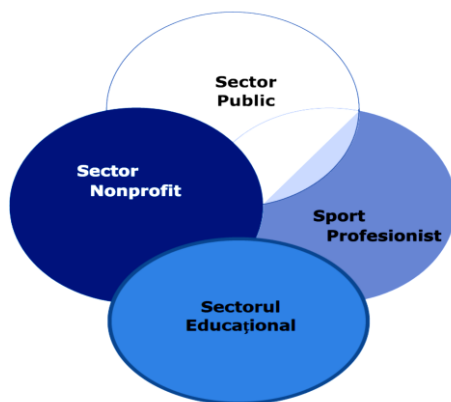


Figura 1.4. Model de sport cu patru sectoare

** Sursa: Adaptare după Hoye et al., 2015, p. 8*

Succesul unei organizații sportive depinde de succesul tipului de sport pe baza căruia își fundamentează activitatea. De aceea, orice manager din domeniul sportiv trebuie să cunoască diversitatea oportunităților sportive pentru consumatori, de exemplu, atracția pe care sporturile noi (hochei subacvatic, ski surfing) o exercită asupra consumatorilor față de sporturile tradiționale (fotbal, tenis, înot, baschet etc.). Importanța pe care managerii trebuie să o acorde acestei atractivități este dictată de necesitatea de a elabora și de a implementa strategii eficiente de promovare a sportului. Planificarea și managementul carierei în sport sunt influențate de particularitățile domeniului. În domeniul sportiv, stabilitatea carierei nu reprezintă un atu, deoarece cariera în sport, indiferent de forma de organizare și de implicare, este imprevizibilă și instabilă.

Managerii sportivi trebuie să abordeze activitățile sportive și din punct de vedere social, pentru că, așa cum afirmă și Coakley (2017), sportul este o activitate socială distinctivă care se situează la baza identității sociale a unei persoane, întrucât este integrat în toate domeniile, de la educație, politică și familie până la economie, religie și mass-media. Activitățile sportive sunt omniprezente în viața de zi cu zi a fiecărui individ prin intermediul știrilor difuzate la televiziune și la radio, dar și în rubrici speciale ale ziarelor. Mai mult, rețelele sociale alocă un spațiu generos evenimentelor și vedetelor din lumea sportului.

Atașamentul afectiv al indivizilor față de o echipă sportivă sau de o vedetă reprezintă, pentru managerii sportivi, o pârghe de manevră pentru a maximiza implicațiile sociale ale acțiunilor sportive. Organizațiile sportive, inclusiv cluburile sportive contemporane, au nevoie de manageri bine pregătiți, care să poată lua decizii eficiente în contextul sportului ca instituție socială influentă.

Stilul de management profesional din organizațiile sportive, ca în orice organizație, poate conduce la succesul echipei sau al sportivilor sau poate conduce la eșecul acestora. De aceea, particularitățile stilului de management din organizațiile sportive trebuie analizate în relația dintre resurse (financiare și logistice – săli de antrenament, baze sportive, stadioane) și potențial (potențialul sportivilor și potențialul managerului – care, în unele cazuri,

îndeplinește și funcția de antrenor). Khandwalla (1976) afirmă că, în domeniul sportului, liderul trebuie să fie carismatic, curajos și agresiv.

Complexitatea activității manageriale în mediul sportiv a generat și teme de cercetare care nu au fost coordonate și nu au condus la progrese care să pună în valoare latura socială a sportului (Pellegrini et al., 2020). Pentru organizațiile sportive este dificil de elaborat un model de evaluare a performanței, deoarece trebuie utilizată o serie de principii suplimentare. De exemplu, pentru managementul organizațiilor sportive, interesele sportivilor au cea mai mare prioritate, ceea ce face ca organizația sportivă să aibă propriile sale obiective și priorități unice, dar și moduri diferite de clasificare a părților interesate.

Nu trebuie neglijat faptul că în sport, părțile interesate pot avea nevoi conflictuale pornite de la divergența dintre dorința sponsorilor de a avea o mai mare vizibilitate în mass-media și interesul managerilor de a-și proteja sportivii în scopul îmbunătățirii performanțelor acestora. În acest caz, apare un conflict între sponsori și manageri, declanșat de implicarea limitată a sportivilor în campaniile publicitare.

Conform lui Anthony și Young (2003) orice model ce se concentrează pe intrări și ieșiri, necesită analizarea unor factori precum calitatea, cantitatea, eficiența, raportul cost-beneficiu și productivitatea sportivilor, ceea ce conduce la elaborarea unei liste de verificare a dimensiunilor esențiale de performanță. Deoarece organizația sportivă va avea mai multe părți interesate, de aceea, interesele acestora trebuie să fie integrate în procesele sale de evaluare. Un exemplu este Modelul European de Sport, a cărui caracteristică cheie este dependența de voluntari, deoarece, în cazul în care ar exista îndoieli, voluntarii și angajații înțeleg și pun în aplicare elementele practice pe care organizațiile sportive trebuie să le dezvolte.

Zeigler (2007) a elaborat un model pentru dezvoltarea managementului sportiv, care cuprinde câteva elemente de bază ale profesiei de manager sportiv. Un prim element se referă la valorile și normele societății ca entități globale ale modelului, deoarece sistemul de valori al unei culturi va fi definitoriu pentru societate, prin valorile caracteristice indivizilor. Între valori și norme există diferențe, deoarece normele sunt reguli unanim

acceptate de toți membrii societății și guvernează structurile sociale. Al doilea element al modelului constă în teoria managementului sportiv, care presupune o eșalonare sistematică a faptelor sau cunoștințelor dovedite referitoare la domeniul sportiv.

Cel de-al treilea element este pregătirea profesională, acesta fiind situat pe același palier cu celelalte două elemente: practicile managementului sportiv și cercetările științifice. Pregătirea profesională constă într-un program planificat, conceput pentru a forma specialiști în domeniul managementului sportiv. Acest program include un nivel de educație generală urmat de un nivel de pregătire profesională specializată, care se derulează pe trei fluxuri distincte: un flux de pregătire profesională, un flux disciplinar și un flux de practicieni.

Practica managementului sportiv este specifică profesioniștilor în managementul sportiv, care dispun de cunoștințe de specialitate, atât teoretice, cât și practice. Cunoștințele științifice sunt dezvoltate în mod continuu, utilizând metode și tehnici de cercetare existente, pentru a aduna cunoștințe despre managementul sportului la toate nivelurile. Pe baza modelului său, Zeigler (2007, pp. 314-315) a adaptat după Berelson și Steiner (1964, pp. 341-346) câteva elemente caracteristice managerului de atletism dintr-o universitate și au rezultat următoarele:

1. Modul în care managerul de atletism își conduce programul este determinat mai mult de reglementările existente ale instituției de învățământ în sine și de așteptările antrenorilor și ale personalului decât de personalitatea și trăsăturile de caracter ale sale.

2. Unui manager de atletism îi va fi cel mai greu să determine departamentul să se abată de la normele stabilite.

3. Un manager de atletism va primi treptat un sprijin din ce în ce mai mare de la antrenori și membrii personalului, în măsura în care va face posibil ca aceștia să își realizeze obiectivele personale.

4. Un manager de atletism care încearcă să promoveze o conducere democratică va avea dificultăți în a-și atinge propriile obiective personale dacă există un număr semnificativ de personalități autoritare implicate în program.