



Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej (Yearbook of the Institute of East-Central Europe)

ISSN 1732-1395

Instrukcje dla autorów i Rocznik online:
<https://ies.lublin.pl/rocznik>

Potencjał kooperacji turystycznej i piłkarskiej w państwach Grupy Wyszehradzkiej

Mateusz Rafał^a, Dominik Borek^b

^a Szkoła Główna Handlowa

^b radca prawny

Opublikowano online: grudzień 2019

Sposób cytowania: M. Rafał, D. Borek, *Potencjał kooperacji turystycznej i piłkarskiej w państwach Grupy Wyszehradzkiej*, „Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej” 17 (2019), z. 1, s. 351-375, DOI: 10.36874/RIESW.2019.1.17.

„Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej” („Yearbook of the Institute of East-Central Europe”) jest kwartalnikiem. Poszczególne teksty bądź całe zeszyty publikowane są w języku polskim lub angielskim. Na liście czasopism naukowych MNiSW z 31 lipca 2019 roku „Rocznik IEŚW” znajduje się z liczbą 70 punktów. Jest również uwzględniony w bazach ICI Journals Master List, Central and Eastern European Online Library, BazEKon oraz ERIH PLUS.

Mateusz Rafał
Dominik Borek*

Potencjał kooperacji turystycznej i piłkarskiej w państwach Grupy Wyszehradzkiej

Potential of Cooperation in Football and Tourism Sector in Visegrad Group States

Abstract: This article takes up the innovatory subject of cooperation in the field of football and the tourism sector by the Visegrad Group states. The subject matter of this study has not been widely discussed in the literature, hence most of de lege ferenda postulates are open to further discussion. The current Visegrad Group was created as a political project, not an evolutionary social initiative. This does not mean, however, that the societies of its member states are significantly different from each other, and the structure itself is exotic. The benefits of an extended cooperation, which seems not to have an alternative, for all the participants are fully understood. Therefore, the direction of common thinking about maximizing profits in the developing sector of tourism, and making the most of the social potential of football, can be an attractive platform for international dialogue and extended cooperation among the V4 countries. The baggage of history, geographic and cultural proximity, the migration crisis, as well as the imperialist policy of the neighbouring Russia effectively motivate to strengthen cooperation and create stronger mechanisms with each other. It is indisputable that the tendencies for cooperation in the Visegrad countries are not a novelty.

Keywords: tourism, football, the Visegrad Group, cooperation

Wstęp

Współpraca turystyczna i piłkarska mają ze sobą wiele wspólnego, dlatego też możliwości, jakie się z tym łączą, są nieograniczone. Konkretny ramy tej kooperacji wyznaczają przepisy powszechnie obowiązującego

* Mgr Mateusz Rafał – Szkoła Główna Handlowa (Warszawa, Polska), ORCID: 0000-0002-4094-5020, e-mail: mateusz.krzysztof.rafal@gmail.com.

Dr Dominik Borek – radca prawny (Warszawa, Polska), ORCID: 0000-0002-4359-9426, e-mail: dpborek@wp.pl.

Artykuł prezentuje osobiste poglądy i nie może być interpretowany jako stanowisko jakiegokolwiek organu, podmiotu czy instytucji. Artykuł prezentuje stan prawny na dzień 15.07.2019 r.

prawa, a w głównej mierze swoboda kontraktowania. Zgodnie z brzmieniem art. 353 (1) Kodeksu cywilnego, strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego¹. Piłka nożna jest źródłem promocji, lecz wymaga nakładów finansowych, zaś turystyka jest źródłem dochodu, wymagającym z kolei promocji. Futbol, jako najpopularniejsza dyscyplina sportowa na świecie, jest obecny w mediach i niejednokrotnie prowadzi do mediatyzacji² samego fenomenu, jakim jest piłkarstwo. Codzienne serwisy informacyjne w dużym stopniu uwzględniają wiadomości dotyczące piłki nożnej płynące ze wszystkich zakątków kuli ziemskiej³. Piłka nożna jest więc bez wątpienia sportem, który opiera się na promocji, ponieważ dzięki popularności jest wykorzystywana wieloaspektowo. Należy jednak podkreślić, że piłkarstwo wymaga znacznych nakładów finansowych, co wynika m.in. z opłacenia licencji na grę w najwyższej klasie rozgrywkowej, dostosowania w odpowiedni sposób infrastruktury oraz opłacenia zawodników tworzących drużynę⁴. To tylko część z obowiązkowej puli; jeżeli dołączymy do tego ewentualne transfery piłkarzy, może okazać się, że kwoty na sfinansowanie przedsięwzięcia będą windowane bardzo mocno w górę⁵.

Turystyka jest działem gospodarki, który jest źródłem dochodów, ale wymaga nakładów promocyjnych, aby te dochody generować. Brak jednolitego systemu promocji turystycznej regionu może powodować niewykorzystanie potencjału, jaki jest dostępny w tym obszarze. Warto wspomnieć, że sprawy zagospodarowania turystycznego kraju oraz mechanizmów regulacji rynku turystycznego dają duże możliwości za-

1 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2019 r. poz. 1145).

2 Mediatyzacja jest tu rozumiana jako proces coraz silniejszego ingerowania mediów w zjawisko informowania o nim na wielu płaszczyznach.

3 Informacje nawet z bardzo egzotycznych lig są przekazywane każdego dnia także poprzez popularne portale ogólnoinformacyjne, np. informacja o rozgrywkach o puchar Maleszji w piłce nożnej: <https://sportowefakty.wp.pl/sportowybar/829038/nieprawdopodobny-gol-herolda-goulona-byly-zawodnik-lotto-ekstraklasy-trafil-zza-> [2.07.2019].

4 Zob. analizy matematyczne dot. opłacania pozycji bramkarzy w skali roku na przykładzie E. El Hardy'ego i M. De Sanctisa przeprowadzone przez J.-M. Menke w: *Transfery piłkarskie z punktu widzenia menedżerów*, [w:] A. J. Szwarz (red.), *Prawne problemy sportu piłkarskiego*, Poznań 2013, s. 701.

5 Szacunkowo najdroższym obecnie zawodnikiem na świecie jest K. Mbappé, wart wg Transfermarkt.de 200 mln euro.

robkowania, wymaga to jednak podjęcia odpowiednich działań promocyjnych. Promocję taką jest w stanie zapewnić wydarzenie piłkarskie – impreza piłkarska lub mecz. Narzędziem do osiągnięcia celu może być również klub sportowy, a także sami zawodnicy, którzy już dziś stanowią doskonały potencjał marketingowy⁶. W ramach niniejszego artykułu zostaną omówione aspekty międzynarodowe w obszarze kooperacji turystycznej i sportowej, zaprezentowane będą przykłady współpracy sektorowej na świecie oraz propozycje zmian na przyszłość. Klub piłkarski zostanie ujęty jako źródło identyfikacji danego miasta, zaś na samym końcu podejmiemy próbę przedstawienia gotowych rozwiązań i wnioski *de lege ferenda*. Artykuł dotyczy konkretnej dyscypliny sportowej – piłki nożnej, ponieważ jest ona najpopularniejsza na świecie⁷, a zatem niesie za sobą dużą wartość rozpoznawalności danego obszaru. Zakres terytorialny, określony jako państwa Grupy Wyszehradzkiej⁸, został dobrany celowo, ponieważ właśnie w tym obszarze istnieje niesamowity potencjał, który wynika zarówno z dobrych doświadczeń w innych działaniach podejmowanych na tym forum⁹, jak i z koncepcji wspólnego działania, będącego alternatywą dla inicjatyw podejmowanych indywidualnie przez tzw. „piłkarskie potęgi” (Hiszpanię, Francję, Niemcy, Włochy, Wielką Brytanię)¹⁰.

1. Wymiar międzynarodowy oraz potencjał kooperacyjny w obszarze sportu piłkarskiego oraz turystyki

Nie ulega wątpliwości, że na poziomie aksjologicznym sport i turystyka stanowią istotne kierunki polityki Unii Europejskiej. Znajduje to odzwierciedlenie w europejskim prawodawstwie na różnych stopniach hierarchii aktów prawnych. I tak Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej w art. 165 pkt 1¹¹ stanowi, iż: „Unia przyczynia się do wspierania

6 <https://krytykapolityczna.pl/swiat/lewandowski-produkt-kibice-klienci/> [1.07.2019].

7 Wnioski te opierają się na zasięgu medialnym futbolu, ilości profesjonalnych drużyn oraz liczbie uprawiających go amatorów, <https://urodaizdrowie.pl/najpopularniejsze-dyscypliny-sportowe-na-swiecie> [23.06.2019].

8 Powołane w 1991 r. zrzeszenie obecnie czterech państw: Polski, Słowacji, Czech i Węgier, Grupa Wyszehradzka, w skrócie V4.

9 Tylko przykładowo wystarczy wskazać na inicjatywę Środkoeuropejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu czy Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego.

10 W krajach tych funkcjonują najbardziej wartościowe ligi piłkarskie na świecie wg Transfermarkt.de.

11 Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

europejskich przedsięwzięć w zakresie sportu, uwzględniając jego szczególny charakter, jego struktury oparte na zasadzie dobrowolności oraz uwzględniając jego funkcję społeczną i edukacyjną”. Traktat przewiduje również rolę wspólnoty w obszarze turystyki. Artykuły 6, a także 195¹² nadają Unii kompetencje wspierania tego sektora w państwach członkowskich. Od strony niniejszych rozważań szczególnie istotny jest Art. 195 pkt 1 b): „Unia uzupełnia działania Państw Członkowskich w sektorze turystycznym, w szczególności przez wspieranie konkurencyjności przedsiębiorstw w tym (turystycznym)¹³ sektorze. W tym celu działania Unii skierowane są na: b) wspieranie współpracy między Państwami Członkowskimi, w szczególności przez wymianę dobrych praktyk”.

Sama turystyka znajduje swoje szczególne miejsce w ramach polityki regionalnej Unii Europejskiej. Europa to najpopularniejsza światowa destynacja turystyczna. Choć w kwestii finansowania nie jest postrzegana jako cel Europejskich Funduszy strukturalnych i inwestycyjnych (ponieważ stanowi po prostu sektor gospodarki), to Komisja Europejska przewiduje drogi prawne do *przemysłanego* inwestowania w turystykę¹⁴.

Już sam fakt tak istotnego umiejscowienia tych dwóch rzeczywistości w aktach prawnych Unii Europejskiej o znacznej randze świadczy o doniosłości omawianych zagadnień i tym samym może inspirować do kooperacji w tym zakresie oraz łączenia działań kierunkowych. Taka współpraca może przynieść maksymalizację korzyści w realizacji zadań, które Unia stawia przed sobą jako kluczowe, takich chociażby jak aktywizacja społeczna czy walka z wykluczeniem. Warto zatem wspomnieć o tym, że sport, a w szczególności piłka nożna, posiada ogromny potencjał *włączenia społecznego*¹⁵. R. Grzeszczak z Uniwer-

12 Ibidem.

13 Adnotacja autora artykułu.

14 https://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/themes/tourism/ [15.09.2019].

15 „Unijna polityka spójności wspiera włączenie społeczne osób niepełnosprawnych, pracowników w młodym i starszym wieku, pracowników o niskich kwalifikacjach, migrantów i przedstawicieli mniejszości etnicznych, takich jak społeczności romskie, osób mieszkających na obszarach ubogich oraz kobiety na rynku pracy. Wspiera ona także strategię «Europa 2020», której celem jest pomoc 20 milionom osób zagrożonych ubóstwem”, https://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/themes/social-inclusion/ [12.07.2019].

Więcej na temat włączenia społecznego za pośrednictwem sportu piłkarskiego i inicjatyw takich jak *Football Meets Culture*: <https://ec.europa.eu/epale/pl/blog/football-motivates-learning> [19.09.2019].

sytetu Warszawskiego, idąc za R. Kopczyk, zauważa (cyt. R. Kopczyk): „[Sport] odgrywa kluczową rolę w zakresie integracji, edukacji i zdrowia, propagując aktywny udział obywateli w życiu społecznym¹⁶. Należy przy tym zwrócić uwagę, że kwestie związane z włączeniem społecznym stanowią istotne cele Unii Europejskiej zawarte w strategii EUROPA 2020, czyli strategii na rzecz rozwoju i wzrostu gospodarczego w obecnej dekadzie¹⁷. Jednym z wyzwań wymienionego programu, skierowanego do V4, jest „redukcja liczby osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym¹⁸. To naturalna ciągłość ducha Traktatów założycielskich wspólnoty, jaką jest Unia Europejska. Możemy zauważyć, że wymiar wszystkich tych wartości staje się spójny, jeśli ma charakter ponadnarodowy. Temu właśnie sprzyja turystyka sportowa.

B. Rischka-Słowik w *Konstytucji sportu w Unii Europejskiej* przedstawia istotny pogląd J. Delorsa, wedle którego: sport należy do uniwersalnej kultury masowej, jednak opiera się na wielości narodowych, kontynentalnych i lokalnych kultur¹⁹. Należy tę myśl traktować jako punkt wyjścia wobec poszerzenia kooperacji w obszarze sportu piłkarskiego i turystyki na terenie Grupy Wyszehradzkiej. W dalszej części pracy autorka zauważa: „Nie należy się przy tym obawiać, że stanie się on [sport] homogeniczny i utraci swój narodowy wymiar – wręcz przeciwnie, w dobie tendencji unifikacyjnych poszczególne społeczności starają się podkreślić swoją cywilizacyjną specyfikę i kulturą odrębność²⁰. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, żeby w świetle tak ujętej homogeniczności sportu postrzegać wyżej wymienione zjawiska jako wartości znamionujące jeden kraj, a nawet grupę państw, jaką z całą pewnością jest Grupa Wyszehradzka. Tendencja państw V4 do kooperacji na arenie międzynarodowej w naturalny sposób otwiera się

16 R. Grzeszczak, *W(y)łączenie społeczne w sporcie*, [w:] D. Kornobis-Romanowska (red.), *Sport w prawie europejskim, współczesne wyzwania dla teorii i praktyki*, Warszawa 2014, s. 131 – cyt. z: R. Kopczyk, *Zakaz dyskryminacji w sporcie w prawie Unii Europejskiej*, Warszawa 2013, s. 26.

17 Więcej na temat strategii EUROPA 2020: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_pl [14.07.2019].

18 K. Przybylska, *Strategia EUROPA 2020 jako stymulator zwiększania społeczno-ekonomicznej spójności w krajach Grupy Wyszehradzkiej*, [w:] *Spójność ekonomiczno-społeczna krajów Grupy Wyszehradzkiej*, Kraków 2017, s. 186.

19 B. Rischka-Słowik, *Konstytucja sportu w Unii Europejskiej*, Warszawa 2013, s. 30.

20 Ibidem.

na nowe sektory, szczególnie biorąc pod uwagę jeden z celów wynikających ze strategii EUROPA 2020, jakim jest walka z wykluczeniem.

Budowaniu pozycji na arenie międzynarodowej może służyć odpowiednio uprawiana polityka w obszarze sportu i rekreacji. Niejednokrotnie już w historii wykorzystywano zawody sportowe do wywierania wpływu politycznego, a same turnieje nierzadko bywają jedyną okazją do dialogu zwaśnionych stron na arenie wpływów międzynarodowych. Jak zauważa M. Słoniewski: „Baron Pierre de Coubertin²¹, tworząc podstawy nowożytnego ruchu olimpijskiego, deklarował jego pełną apolityczność. W praktyce organizacja już pierwszych igrzysk olimpijskich przyniosła znaczący rozdźwięk między wyrażaną apolitycznością ruchu olimpijskiego a jego realnym funkcjonowaniem. MKOl musiał podjąć wyzwanie w postaci prób zdominowania igrzysk przez greckie ruchy nacjonalistyczne oraz przejawów wtargnięcia do ruchu olimpijskiego rasizmu podczas organizowania tzw. dni «antropologicznych» w czasie Igrzysk III Olimpiady w St. Louis w 1904 r. Ruch olimpijski jeszcze przed I wojną światową, na V Kongresie Olimpijskim w Paryżu w 1914 r., został, pod presją dominujących mocarstw, zmuszony do odstąpienia od stosowania coubertinowskiej zasady narodowościowej na rzecz stworzenia zasady państwowości”²². Refleksja ta niezbiecnie dowodzi, iż pomimo najlepszych intencji nie można uniknąć powiązania świata sportu z polityką. Skoro nie można tego uniknąć, należy poczynić starania, aby ten potencjał wykorzystywać i maksymalizować korzyści.

2. Organizacja imprez sportowych – promocja miast; wykorzystanie potencjału miast w kontekście imprez piłkarskich

M. Jedlińska wskazuje, że „rynek usług turystycznych nie jest areną spektakularnych odkryć, pomysłów, odkrywania luk – co jest podstawą marketingu lateralnego”²³. Podobny wniosek można wysnuć w od-

21 Przypis na temat postaci barona u autora cytowanej wypowiedzi.

22 M. Słoniewski, *Bojkot igrzysk olimpijskich jako instrument polityki międzynarodowej w latach 1976–1988*, Warszawa 2016, s. 31.

23 M. Jedlińska, *Marketing lateralny na rynku turystycznym – przesłanki, przykłady, perspektywy stosowania*, [w:] A. Niezgoda, G. Gołębski (red.), *Turystyka wobec zmian współczesnego świata*.

niesieniu do rynku piłkarskiego, w ramach którego promocja klubu sportowego czy też konkretnego wydarzenia jest w zasadzie od lat taka sama. Cecha ta powoduje, iż mamy do czynienia z promocją prowadzoną od lat w niezmienny sposób. Warto podkreślić, iż tendencja promowania imprez sportowych w zasadzie nie zmieniła się od zeszłego wieku. Omawiając zagadnienie organizacji imprez sportowych, nie sposób pominąć najważniejszej z nich, czyli Igrzysk Olimpijskich (IO). Ceremoniał, przebieg, sposób komunikowania o wynikach, a nawet promocja IO są do siebie bardzo zbliżone. Od lat funkcjonują regulacje, które mają określać w odpowiedni sposób stawiane tego typu wydarzeniom cele. W zakresie promocyjnym należy przytoczyć brzmienie art. 50 ust. 1 Karty Olimpijskiej²⁴, który stanowi, iż poza przypadkami otrzymania w drodze wyjątku zgody ze strony Komitetu Wykonawczego MKOl, żadna forma reklamy czy promocji nie będzie dozwolona na i ponad stadionami, obiektami i innymi miejscami startowymi, które są traktowane jako część obiektów olimpijskich. Instalacje komercyjne i znaki reklamowe nie są dozwolone na stadionach, obiektach i innych terenach sportowych. Przez cały okres trwania Igrzysk Olimpijskich Komitet Wykonawczy MKOl jako jedyny ma prawo do określania protokołu, jak również wydawania odpowiednich instrukcji, które muszą być przestrzegane przez uczestników²⁵. Warto wskazać, że przepisy wykonawcze do art. 50 Karty Olimpijskiej doprecyzowują, iż nie może być używana żadna forma reklamy lub propagandy o charakterze komercyjnym lub innym²⁶.

Wydaje się, że po zawarciu odpowiednich umów promocja miasta w obszarze działalności olimpijskiej byłaby jednak do przyjęcia, tym bardziej że organizatorem i firmującym dane przedsięwzięcie jest miasto gospodarz. Igrzyska Olimpijskie, nawet jeśli są rozgrywane na większej przestrzeni niż ograniczonej do jednostki administracyjnej, zawsze są pojmowane w kontekście danego miasta. Przykładowo, Zimowe Igrzyska Olimpijskie 2010 w Vancouver odbywały się na obiektach zlokalizowanych w Vancouver, Richmond czy Whistler²⁷.

Strategie. Marketing. Programowanie, Poznań 2014, s. 224–235.

24 <https://www.olimpijski.pl/Media/files/Karta-Olimpijskav9-10-2018.pdf> [2.07.2019].

25 *Ibidem*.

26 *Ibidem*.

27 <https://www.olympic.org/vancouver-2010> [2.07.2019].

Z kolei podczas Letnich Igrzysk Olimpijskich 2016 w Rio de Janeiro, zawody rozgrywały się w następujących lokalizacjach poza Rio de Janeiro: Brasilia, Salvador, Sao Paulo, Belo Horizonte, Manaus²⁸. Warto dodatkowo podkreślić, iż każda maskotka ustanowiona na Igrzyska Olimpijskie jest uważana za emblemat olimpijski, a to już bezpośrednio wiąże się z danym miastem, ponieważ tworząc maskotkę, zawsze używa się nazwy miasta. Potencjał płynący ze wskazanych obszarów jest niezaprzeczalny i niezwykle cenny dla danej jednostki administracyjnej. Jak podkreśla A. Hadzik, imprezy sportowe mają możliwość oddziaływania na gospodarkę danego obszaru, a w szczególności poprzez efekty promocyjne na ekonomikę danego regionu²⁹. Potencjał ten występuje również w zawodach piłki nożnej organizowanych na poszczególnych stadionach. Dobrym przykładem były Mistrzostwa Świata (MŚ) w piłce nożnej organizowane w Niemczech w 2006 r., gdzie odnotowano duży wzrost gospodarczy, w tym nadwyżkę blisko 300 mln euro w branży turystycznej³⁰. Podobnie w przypadku organizacji jednorazowych meczów o zasięgu globalnym efekt gospodarczo-promocyjny jest nieodzowny. Wystarczy wskazać, iż organizacja finałów klubowych rozgrywek europejskich (Ligi Mistrzów lub Ligi Europy) przeważnie jest promowana przez miasto, w którym odbywa się rozgrywka. Jest to o tyle istotne, że równie dobrze promocja finału mogłaby następować poprzez wskazanie stadionu, na którym będzie toczyło się spotkanie, tymczasem oznaczenie i postrzeganie wydarzenia przez pryzmat nazwy miasta jest znacznie prostsze. Symbole, które służą do identyfikacji, muszą być dobrze widoczne i łatwe do rozpoznania, a warunki te spełnia nazwa miasta, w którym odbywa się finał.

W 2012 r. finał Ligi Mistrzów odbył się na stadionie Allianz Arena³¹. Tylko obeznane w temacie piłkarstwa osoby byłyby w stanie jednoznacznie stwierdzić, gdzie znajduje się taki stadion. Dzięki wskazaniu, iż finał odbył się w Monachium, mamy w dosyć jasny sposób uproszczoną promocję samego wydarzenia, ale równocześnie miasta.

28 <https://www.olympic.org/rio-2016> [2.07.2019].

29 A. Hadzik, *Turystyka sportowa ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowych widowisk sportowych*, Katowice 2014, s. 77.

30 Ibidem.

31 Allianz Arena to stadion w Monachium, na którym swoje spotkania rozgrywa Bayern Monachium oraz TSV 1874 Monachium.

Ciekawym kazusem był ćwierćfinał Ligi Europy sezonu 2018/2019 rozgrywany na stadionie Commerzbank-Arena we Frankfurcie nad Menem³². Eintracht Frankfurt podejmował na swoim obiekcie Benfikę Lizbona. Niemieckie media po meczu poinformowały, iż dwóch kibiców Benfiki, chcących uczestniczyć w wydarzeniu, miało pojechać nie do Frankfurtu nad Menem, a do Frankfurtu nad Odrą. Jak się jednak okazało, informacja była tzw. *fake newsem* wymyślonym przez portal „11freunde”³³. Akcja miała na celu pokazać, jak szybko media podchwytują niesprawdzone informacje, a jednocześnie stanowiła znakomitą formę promocji dla obu niemieckich miast³⁴. W tej sytuacji zadziałał mechanizm, zgodnie z którym piłka nożna jest źródłem promocji, lecz wymaga nakładów finansowych, zaś turystyka jest źródłem dochodu, lecz wymaga promocji. Promocja piłkarska, która w zasadzie w opisanym przypadku była bezkosztowa, zadziałała na korzyść dwóch miast. Dzięki rozpowszechnieniu fałszywej informacji gospodarka turystyczna w oddalonych od siebie o blisko 600 km regionach zanotowała wzrost zainteresowania turystów³⁵. Ten prosty przykład pokazuje, jak efektywna może okazać się promocja wykorzystująca nazwę danej miejscowości. Przed laty świetnym źródłem promocji dla grupy miast, które organizowały targi międzynarodowe, były rozgrywki tzw. Pucharu Miast Targowych, prowadzone w latach 1955–1971 przez UEFA³⁶. Międzynarodowe miejsca wystawiennicze były promowane dodatkowo poprzez międzynarodowe rozgrywki piłkarskie, same zaś miasta czerpały z promocji turnieju oraz wymiany handlowej w gospodarce turystycznej. Warto wskazać, iż zarówno w czasach organizacji ww. turnieju, jak również dziś wiele wystaw targowych odbywa się na podstawie tej samej Konwencji o wystawach międzynarodowych z dnia 22 listopada 1928 r., tzw. Konwencji Paryskiej³⁷. Tradycje miasta targowego wykorzystuje obecnie Łódź, która będzie gospoda-

32 Commerzbank-Arena we Frankfurcie nad Menem to stadion, na którym swoje mecze rozgrywa drużyna Eintracht Frankfurt.

33 <http://sport.tvp.pl/42292850/benfica-eintracht-frankfurt-kibice-fake-news> [12.06.2019].

34 Być może podobny mechanizm mógł mieć miejsce przy promocji miejscowości Atena Lucena we Włoszech, zob. <https://www.radiozet.pl/Podroze-Radia-ZET/Turysci-pomylili-Ateny-Chcieli-dotrzec-do-Grecji-trafili-do-Wloch> [21.06.2019].

35 <https://www.frankfurt-tourismus.de/en/Information-Planning/Practical-Information2> [15.09.2019].

36 UEFA – Union of European Football Associations, Europejska Unia Piłkarska.

37 <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19320840728> [15.09.2019].

rzem wystawy międzynarodowej EXPO 2022³⁸. Szacuje się, że wystawa przyciągnie ok. 8,2 mln zwiedzających oraz zainteresowanych procesami rewitalizacyjnymi i urbanistycznymi³⁹. Z całą pewnością będzie to wydarzenie, które przysłuży się znacznym wzrostom w gospodarce turystycznej miasta. EXPO 2022⁴⁰ mogłoby być również szansą na promocję i przyciągnięcie potencjalnych inwestorów w łódzką piłkę nożną, gdzie możliwości są przeogromne. Tradycje piłkarskie miasta kultywowane przez RTS Widzew Łódź oraz ŁKS Łódź nawiązują do legendarnych już dziś osiągnięć z lat 80. i 90., kiedy to kluby te wiodły prym w Polsce i uczestniczyły w rozgrywkach europejskich pucharów⁴¹. O potencjale świadczą też statystyki, wedle których najlepszą frekwencję w Polsce w rundzie jesiennej sezonu 2018/2019 podczas meczów miał właśnie RTS Widzew Łódź. Na trybuny stadionu przy al. Józefa Piłsudskiego przychodziło średnio 16 872 widzów⁴², co stanowiło prawie 1000 więcej widzów niż w przypadku drugiej w zestawieniu Legii Warszawa⁴³. Wskazane dane są o tyle znaczące, że klub z Łodzi występuje dopiero w II lidze (trzeci poziom rozgrywek), zaś w pierwszej piętnastce drużyn z największą frekwencją nie ma żadnego spoza Ekstraklasy (najwyższej klasy rozgrywkowej).

3. Przykłady kooperacji na świecie

M. Marczak wskazuje, że „obecnie eventy stanowią nowoczesną formę promocji marki i produktu, ułatwiającą dotarcie do no-

38 <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/bip-rady-ministrow/prace-legislacyjne-rm-i/prace-legislacyjne-rady/wykaz-prac-legislacyjny/r2383,Projekt-uchwaly-Rady-Ministrow-w-sprawie-wyrazenia-zgody-na-zgloszenie-kandydatu.html> [15.09.2019].

39 <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/uchwala-w-sprawie-wyrazenia-zgody-na-zgloszenie-kandydatu.html> [7.07.2019].

40 Komitet Sterujący do spraw EXPO 2022 został powołany zarządzeniem nr 56 Prezesa Rady Ministrów z dn. 14 lipca 2015 r. zmienionym zarządzeniem nr 52 z dn. 27 kwietnia 2016 r. Ostatecznie podczas posiedzenia Rady Ministrów 14 czerwca 2016 r. w drodze uchwały przyjęto rekomendację dla organizacji Wystawy w Łodzi.

41 Widzew Łódź – faza grupowa Ligi Mistrzów sezon 1996/1997, ŁKS Łódź – ostatnia runda eliminacyjna Ligi Mistrzów sezon 1998/1999 (słynne mecze z Manchesterem United, późniejszym zwycięzcą tej edycji pucharu).

42 <http://www.sport.pl/pilka/7,65039,24307954,widzew-lodz-z-lepsza-frekwencja-niz-kluby-z-ekstraklasy.html> [2.07.2019].

43 Drugie miejsce w tej klasyfikacji zajęła Legia Warszawa – 15 955 widzów, trzecie zaś Lechia Gdańsk – 14 509 widzów.

wych klientów i kreującą pozytywny wizerunek danej destynacji”⁴⁴. Warto w tym kontekście wskazać na wyniki raportu z badania przeprowadzonego przez PBS Sp. z o.o. na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej w 2013 r.⁴⁵ Badanie to miało na celu realne sprawdzenie oddziaływania tzw. „efektu Polski” po zakończonym turnieju finałowym UEFA EURO 2012⁴⁶. Jak wskazano w wynikach badania, „turyści krajowi oraz zagraniczni dobrze oceniają infrastrukturę turystyczną w Polsce, biorąc pod uwagę stosunek jakości do ceny. Nocleg, atrakcje turystyczne, transport lokalny, gastronomia czy dojazd do Polski oceniono jako dobre pod względem jakości oraz stosunkowo niedrogie”⁴⁷. „Efekt Polski” jest widoczny do dziś, w rankingu światowym zajmujemy 19 miejsce pod względem popularności na świecie jako destynacja turystyczna⁴⁸, rocznie liczba turystów zagranicznych rośnie. W 2018 r. liczba przyjazdów turystów z zagranicy wyniosła 19,6 mln, w tym roku można szacować, iż zostanie pobity kolejny rekord i liczba 20 mln zostanie przekoczona.

Warto przy tej okazji wspomnieć o gwarancjach rządowych udzielanych w związku z organizacją globalnych imprez sportowych, ze szczególnym uwzględnieniem eventów piłkarskich. W tym kontekście wskazane zostaną także postulaty *de lege ferenda* odnośnie do sposobu zawierania takich umów i ich treści. Nawiązując do najbardziej aktualnych gwarancji i listów uwierzytelniających udzielonych przez polski rząd, omówieniu będzie podlegać organizacja Meczu Finałowego Ligi Europy 2020 w Gdańsku. W celu organizacji takiego meczu, UEFA każdorazowo oczekuje od organizatorów przedłożenia ogólnej deklaracji rządowej (w tym potwierdzenia interesu publicznego), jak również wymaga gwarancji rządowych oraz listów potwierdzających w następujących obszarach aktywności:

44 http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ec47f557-885f-4919-af98-1adc931f0560/c/Marczak___eventy_piilkarskie.pdf [1.06.2019].

45 https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSuTwQhpm18J:https://www.pot.gov.pl/index.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D4235%26format%3Draw+%26hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-b-e [2.07.2019].

46 Por. K. Sabat, *EURO 2012 w Polsce. Organizacja turnieju oraz zapobieganie zagrożeniom bezpieczeństwa publicznego*, Warszawa 2012.

47 Ibidem.

48 *World Tourism Barometer UNWTO*, January 2019, vol. 17, issue 1, s. 19.

- prawo (ruch bezwizowy, zwolnienia podatkowe, prawo własności intelektualnej);
- bezpieczeństwo publiczne (zabezpieczenia przebiegu meczu, w tym infrastruktura okołostadionowa);
- zdrowie (właściwa opieka dla uczestniczących w spotkaniu zawodników, zabezpieczenie medyczne);
- transport (zapewnienie właściwej infrastruktury drogowej, udostępnienie portów lotniczych w celu lądowania o preferencyjnych godzinach);
- antydoping (ochrona i zwalczanie dopingu wśród uczestników spotkania, zapewnienie odpowiednich możliwości przeprowadzenia wrywkowej kontroli)⁴⁹.

Gwarancje wymagane zarówno przez UEFA, jak i FIFA w przypadku organizacji całych turniejów piłkarskich mogą być większe i dotyczyć dodatkowo takich obszarów, jak:

- telekomunikacja (dostęp uczestników oraz międzynarodowych mediów do publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych);
- wykonywanie pracy na terenie kraju (zezwolenia na pracę dla osób bezpośrednio związanych z organizacją wydarzenia);
- wymiana walut (zapewnianie stabilnego kursu wymiany dla organizatora wydarzenia);
- wymiar sprawiedliwości (procedury ułatwiające jak najszybsze rozstrzygnięcie sporów, w szczególności związanych z tzw. przestępczością stadionową)⁵⁰.

W przywołanym już przykładzie MŚ w piłce nożnej rozgrywanych w Niemczech w 2006 r. ogólny dochód związany z organizacją imprezy wyniósł około 8 miliardów euro. Pozytywny bilans społeczno-gospodarczy związany był nie tylko z liczbą odwiedzin turystów z zagranicy, która tylko w jednym miesiącu rozgrywania turnieju przekroczyła liczbę miliona⁵¹. Znaczne ożywienie zaobserwowano także

49 Por. <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/bip-rady-ministrow/prace-legislacyjne-rm-i/prace-legislacyjne-rady/wykaz-prac-legislacyjny/r2792423045673,Projekt-uchwaly-Rady-Ministrow-w-sprawie-organizacji-Meczu-Finalowego-Ligi-Europ.html> [8.07.2019].

50 Por. <https://bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r23023836762,Projekt-uchwaly-Rady-Ministrow-w-sprawie-organizacji-Turnieju-Finalowego-Mistrzo.html> [30.06.2019].

51 S. Sawicki, *Skutki społeczno-gospodarcze Mistrzostw Świata w piłce nożnej 2006 dla Republiki Federalnej Niemiec – wybrane zagadnienia*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mrocznyński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich w promocji zdrowego stylu życia*, Gdańsk 2008.

na rynku pracy, w głównej mierze w branży turystycznej; szacuje się, że wzrosty te przyniosły około 50 000 nowych miejsc pracy⁵². Należy zgodzić się z tezą J. Kłodzińskiego, który uznał, iż sport i turystyka są dobrami komplementarnymi⁵³. Biorąc te wnioski pod uwagę, a także uwzględniając fakt, iż imprezy turystyczne towarzyszą rozgrywkom piłkarskim, mamy do czynienia ze zjawiskiem tzw. aktywnego kibicowania⁵⁴. W analizowanych w Wykazie Prac Rady Ministrów uchwałach, dotyczących udzielanych gwarancji, brakuje zobowiązań określanych dla federacji piłkarskich. Należy pamiętać, że porozumienia między federacjami piłkarskimi a władzą publiczną bazują na zasadzie swobody umów. *De lege ferenda* należałoby w szczególności sposób zwrócić uwagę na ustalenia odnośnie do warunków promocyjnych miasta bądź regionu. W szczególności zainteresowaną stroną powinno być miasto gospodarz organizowanego meczu o najwyższą stawkę. Szansa taka stoi przed Gdańskiem w związku z organizacją meczu finałowego Ligi Europy 2020. Podobne przedsięwzięcie odbyło się w 2015 r. w Warszawie, która – wydaje się – nie do końca wykorzystała potencjał, jaki wiąże się z tego typu imprezami. Samo miasto nie prowadziło dedykowanej kampanii promocyjnej, powiązanej z organizowanym na jego terenie meczem finałowym⁵⁵. Na przyszłość należałoby postulować, aby samorząd terytorialny włączał się w ścisłą współpracę z federacjami piłkarskimi, wykorzystując niezrównany potencjał promocyjny. *De*

52 Ibidem, s. 47.

53 J. Kłodziński, *Ekonomiczne skutki imprez sportowych i turystycznych*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczynski (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich*, s. 122.

54 P. Wojdakowski, *Bariery uczestnictwa turystów sportowych w meczach piłki nożnej*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczynski (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich*, s. 441.

55 W tym zakresie autorzy skorzystali w dniu 7.07.2019 r. z dostępu do informacji publicznej, zadając następujące pytanie przez zgłoszenie 19115 ckm.monit@um.warszawa.pl: „Dzień dobry, korzystając z możliwości dostępu do informacji publicznej, proszę o pomoc w ustaleniu następującej odpowiedzi na pytanie: Czy miasto prowadziło jakieś kampanie promocyjne miasta w związku z organizacją na jego terenie finału rozgrywek Europa League 2015? Będę wdzięczny za pomoc”. Odpowiedź, jaką uzyskaliśmy w dniu 11.07.2019 r., była następująca: „Szanowni Państwo, dziękujemy za kontakt z 19115. Uprzejmie informujemy, że za prowadzenie kampanii promocyjnej finału rozgrywek Europa League 2015 odpowiadało PZPN/UEFA, z uwagi na fakt, że organizatorem meczu finałowego w ramach rozgrywek Ligi Europy (UEFA EUROPA LEAGUE FINAL 2015) w dniu 27 maja 2015 r. na Stadionie Narodowym w Warszawie był PZPN na podstawie umowy zawartej z Unią Europejskich Związków Piłkarskich (Union des associations européennes de football, Route de Genève 46, CH-1260 Nyon 2, Szwajcaria, „UEFA”) – w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych. Z poważaniem, Biuro Sportu i Rekreacji Urząd m.st. Warszawy”.

lege ferenda można by postulować zawieranie pomiędzy samorządem terytorialnym a UEFA/FIFA specjalnych porozumień, dotyczących wzajemnych zobowiązań i wspólnej promocji turystycznej.

4. Klub piłkarski jako źródło identyfikacji miasta (źródło promocji turystycznej)

W polskim prawie pojęcia „ impreza ” używa się w co najmniej trzech kategoriach znaczeniowych, to jest jako: impreza turystyczna, impreza sportowa oraz impreza kulturalna (rozrywkowa, artystyczna etc.). Identyfikacja miasta może następować nie tylko poprzez organizację globalnej imprezy (tzw. mega-event)⁵⁶. Źródłem identyfikacji miasta czy regionu są przede wszystkim flagi lub proporce, które wywodzą się z tradycji historycznych, kulturowych, społecznych⁵⁷. Niejednokrotnie flagi, proporzyczki i herby klubów piłkarskich opierają się wprost na godłach miejskich i są przenoszone na tarcze klubowe, które powinny być dobrze widoczne i łatwe do rozpoznania. Kooperacja miasta ze sportem, w szczególności piłką nożną, może przynieść niespodziewanie dobre wyniki dla gospodarki turystycznej. Niezaprzeczalna jest teza postawiona przez P. Wojdakowskiego, iż futbol w znacznym stopniu przyczynia się do wzmożonego ruchu turystycznego⁵⁸. Niejednokrotnie bywa też tak, że kluby sportowe budują swoją markę wprost na renomie danego miasta, używając w nazwie klubu wyłącznie nazwy miasta. Dzięki temu są utożsamiane wprost z konkretnymi miejscowościami, co ułatwia promocję, np. AS Roma – Rzym, FC Porto – Porto, FC Liverpool – Liverpool, FC Barcelona – Barcelona etc.⁵⁹ Głównym celem takich działań jest jednak komercjalizacja, choć niezaprzeczalnie korzysta na tym gospodarka poprzez zjawisko tury-

56 Zob. K. Sobierajska, *Studia przypadku i badania nad wpływem wielkich imprez sportowych na turystykę*, podczas Międzynarodowego Seminarium „Wpływ wielkich wydarzeń sportowych na turystykę”. Seminarium było imprezą towarzyszącą 94 posiedzeniu Komitetu Turystyki OECD, które odbyło się na Stadionie Narodowym w Warszawie w dniach 1–2 października 2014 r., <http://seminar-tourism.syskonf.pl/program> [1.07.2019].

57 Zob. P. Dudziński, *Alfabet heraldyczny*, Warszawa 1997, s. 42 i B. J. Barker, *Przewodnik po flagach świata*, Warszawa 2008, s. 17.

58 P. Wojdakowski, *Bariery uczestnictwa turystów sportowych w meczach piłki nożnej*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczyński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich*, s. 444.

59 Kluby piłkarskie niejednokrotnie są traktowane jako ambasadorzy miast, z których się wywodzą.

styki sportowej⁶⁰. Jak wskazuje A. Niemczyk, szansą jest usprawnienie oferty miejskiej, która przyciągnęłaby odwiedzających w związku z udziałem w wydarzeniu piłkarskim⁶¹. Miasto korzysta w sposób naturalny z marketingu organizatora imprezy piłkarskiej czy też klubu piłkarskiego, ale także *publicity*, czyli rozpowszechnianych w środowiskach masowego przekazu informacji o wydarzeniu, klubie sportowym, meczu piłkarskim etc.⁶² Chcąc zobrazować potencjał *city merchandising*⁶³, który obejmuje komercjalizację renomy miasta w celu wypromowania bądź wzmocnienia danej marki piłkarskiej⁶⁴, przedstawimy poniżej kilka prostych analiz⁶⁵ i przykładów. Po wprowadzeniu w wyszukiwarce yahoo.com frazy: „Liverpool”, wśród 20 pierwszych wyników⁶⁶ 6 dotyczyło miasta Liverpool, 3 – Uniwersytetu w Liverpoolu, 1 – klubu piłkarskiego Everton, zaś pozostałe 10 – klubu piłkarskiego FC Liverpool. Z kolei po wprowadzeniu w wyszukiwarce yahoo.com wyrażenia: „Roma” – wśród dokładnie takiej samej liczby pierwszych wyników – 10 dotyczyło usług na terenie Rzymu, 3 – filmu o takim samym tytule, 2 – odwołania do nacji etnicznej – Romów, 2 – obszaru miejskiego i promocyjnego Rzymu, 3 – klubu piłkarskiego AS Roma. Co ciekawe, żaden z wyników nie odsyłał do równie popularnego w Rzymie klubu piłkarskiego, jakim jest Lazio Rzym. Podobne wyniki odnotowano co do nazwy: „Porto” – 11 dotyczyło usług na terenie Porto, 4 – obszaru miejskiego i promocyjnego, 1 – filmu o tym samym tytule, 1 – przedsiębiorstwa odzieżowego o tożsamej nazwie, 3 – klubu piłkarskiego FC Porto, żaden z wyników nie odnosił się do

60 A. Niemczyk, *Oferta kulturalna jako element towarzyszący imprezie sportowej w kontekście Euro 2012*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich*, s. 358.

61 Ibidem, s. 362–363.

62 Ibidem, s. 363.

63 *City merchandising* podobnie jak *personality merchandising* ma dotyczyć komercjalizacji danego zagadnienia i wykorzystywania go w celach promocyjnych.

64 Por. M. Wach, *Personality merchandising jako instytucja stosowana do wykorzystywania wizerunku sportowca w celach promocyjnych i reklamowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2010, nr 10. Dokonując ewaluacji możliwości marketingowych konkretnych sportowców, potencjalni reklamodawcy oceniają nie tylko ich osiągnięcia w zawodach, ale również rozpoznawalność wśród kibiców, emocje, jakie budzi sportowiec, aktywność zawodnika w mediach, jego wizerunek, urodę czy nawet wiek: *The World's 50 most marketable Athletes*, „Sportspro” 2011, nr 6, s. 50–55.

65 Analizy przy użyciu wyszukiwarki yahoo.com były prowadzone w czerwcu 2019 r.

66 Badania wskazują, że największy ruch w Internecie generuje mniej więcej 20 pierwszych wyników wyszukiwań, stąd przyjęty w analizie miernik. Zob. <https://www.silesiasem.pl/pierwsza-pozycja-w-google-daje-33-ctr-w-2013-roku-case-study> [1.06.2019].

drugiego klubu grającego w najwyższej klasie rozgrywek – Boavista Porto. W przypadku słowa: „Barcelona” aż 7 wyników dotyczyło klubu piłkarskiego, 10 – usług na terenie miasta, pozostałe zaś obszaru miejskiego i jego promocji, żaden z wyników nie wskazał na drugi z klubów piłkarskich – Espanyol Barcelona. Bardzo ciekawe statystyki dała z kolei wprowadzona fraza „Austria Wien”, gdzie aż 11 wyników dotyczyło klubu piłkarskiego o tej samej nazwie, 1 – austriackich linii lotniczych, 4 – usług świadczonych w Wiedniu, zaś pozostałe – miasta i promocji samego Wiednia. Podobnie jak w pozostałych próbach, drugi z wiedeńskich klubów – Rapid – nie został ujęty w końcowym podsumowaniu. Natomiast próba wyszukania nazwy własnej, jaką jest „Sporting”, dała następujące rezultaty: 3 wyniki dotyczyły Lizbony, 1 – Gijon, 1 – St. Louis, 1 – Kansas City, 1 – Warszawy. Z kolei hasło „Real” wskazało na 3 wyniki dotyczące Realu Madryt.

Wcześniejsze rozważania mogą prowadzić do wniosku, iż pod względem promocyjnym nie jest korzystne używanie nazwy własnej, takiej jak posiadana przez inne, obecne już na rynku piłkarskim podmioty. Jak wskazała uproszczona analiza, korzystniej jest posługiwać się nazwą kojarzoną bezpośrednio z miastem i w ten sposób budować renomę⁶⁷. Najlepszą formą promocji jest zaś używanie nazwy łączącej w sobie nazwę kraju z miastem, co daje znakomite wyniki rozpoznawalności. Błędne wydają się więc decyzje podejmowane szczególnie w USA przez tzw. *soccer investors*, gdzie tradycje piłkarskie nie są aż tak bogate jak w Europie. Budowanie renomy nowego klubu piłkarskiego „na plecach” innego, znanego już na rynku piłkarskim podmiotu nosi znamiona *ambush marketingu*, czyli tzw. marketingu partyzanckiego, pasożytniczego⁶⁸ lub nawet przestępczego, a przykłady ta-

67 Rażącym przykładem bardzo dużej zmienności nazwy klubu jest Klub Piłkarski Wisła Płock, który od roku 1947, w którym powstał, nosił następujące nazwy własne: Elektryczność Płock, Ogniwo Płock, Sparta Płock, Petrochemia Płock, Petro Płock, Orlen Płock, Wisła Płock. Dodatkowo, jak wskazuje Z. Pawłowski, jeszcze przed oficjalnym powołaniem klubu „brak tradycji sprawił, że w przyjmowanie nazw wkradła się duża samowola. Drużyny, które pospiesznie powstawały, najczęściej bardzo szybko się rozpadaly”. Zob. szerzej: A. Pawłowski, *Duma Mazowsza: Wisła Płock 1947–2012: 65 lat tradycji*, Płock 2014, s. 340.

68 Por. *Nieuczciwa konkurencja podczas imprezy – zjawisko ambush marketingu*, [w:] J. Trusiński, G. Chromański (red.), *Prawo w eventach*, Warszawa 2014, s. 32–34.

kich zachowań⁶⁹ poruszają w literaturze m.in. Z. Pawlak, A. Smoleń⁷⁰. W ostatnim okresie media donosiły o kontrowersyjnym przypadku chęci powołania klubu piłkarskiego Inter Miami przez byłego piłkarza, D. Beckhama. Niezaprzeczalnie przykład ten budzi bezpośrednie skojarzenie z klubem Inter Milan, co spowodowało zdecydowaną reakcję ze strony władz mediolańskiej drużyny⁷¹. Nie jest to jedyny przykład z rynku amerykańskiego, a grające dziś w najwyższej klasie rozgrywek MLS-Sporting Kansas City, Dynamo Houston czy Real Salt Lake City wskazują na tendencję wykorzystywania nazw własnych do promowania partykularnych interesów kosztem takich tradycji piłkarskich, jak: Sporting Lizbona, Dynamo Moskwa, Real Madryt. Dlatego też z całą pewnością atrakcyjniejsze byłoby promowanie marki FC Kansas City, FC Salt Lake City czy USA Houston⁷².

Niezaprzeczalny potencjał w omawianym obszarze istnieje w państwach Grupy Wyszehradzkiej, gdzie również można wskazać takie kluby piłkarskie, których potencjał marketingowo-promocyjny w nazewnictwie jest niepodważalny. Wystarczy wspomnieć o drużynie Hungaria Budapeszt czy Slovan Bratysława. Ciężko natomiast wskazać drużynę z podobnymi możliwościami w Republice Czeskiej. W Polsce liderami zdają się być Cracovia Kraków i Polonia Warszawa⁷³. Dzięki istnieniu drużyn o podobnym potencjale, niejednokrotnie występujących w najwyższych klasach rozgrywkowych, Grupa Wyszehradzka może mieć atrakcyjną alternatywę wobec rozgrywek lig Europy Zachodniej. Wykorzystanie potencjału turystycznego w połączeniu

69 Por. A. Mikołajczyk, *Ambush marketing na międzynarodowych imprezach sportowych*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2009, t. 6, s. 244–258; D. Cushman, *Soft Power*, „Sportspro” 2014, nr 61, s. 60–63, autor przedstawia działania oficjalnego sponsora wielu widowisk sportowych – Pepsi Cola Co.

70 Z. Pawlak, A. Smoleń, *Dylematy etyczne rozwoju sportu zawodowego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2010, nr 13/2, s. 107–116. Zob. też: Z. Pinkalski, *Ambush marketing – charakterystyka i ocena prawna zjawiska w perspektywie EURO 2012*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2011, nr 1; M. Piątkowska, S. Gocłowska, *Skuteczność strategii przeciwdziałania zjawisku ambush marketingu w sporcie na przykładzie Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012*, [w:] M. Tomanek, S. Raniszewski (red.), *Problemy kultury fizycznej – aspekty ekonomiczne, prawne, pedagogiczne*, Bydgoszcz 2015, s. 60–67.

71 <https://www.soccerbible.com/news/2019/04/inter-milan-in-legal-battle-with-inter-miami-and-mls/> [17.06.2019].

72 Wskazane w tekście to tylko fantazyjne przykłady, nie dotyczące konkretnych drużyn piłkarskich, ukazują jednak spore możliwości marketingowo-promocyjne.

73 D. Ford, B. Edgard, *Europa. Przewodnik kibica*, Warszawa 2009, s. 116–117.

z możliwościami promocji piłkarskiej może dać niesamowite efekty na przyszłość. Więcej spostrzeżeń na temat inicjatyw w tym zakresie zostanie przedstawionych przy omawianiu rozwiązań instytucjonalnych i legislacyjnych, w tym klauzul kontraktowych w oparciu o kooperację z miastem.

5. Postulaty *de lege ferenda*

W świetle wcześniejszych refleksji należy zdefiniować pewne propozycje, które mogłyby przyczynić się do realizacji wielkiego projektu, nazywanego przez autorów „piłkarskim wyszehradem”. Wspólna historia, bliskie położenie geograficzne oraz duże zainteresowanie sportem piłkarskim wśród społeczeństw państw tworzących V4 – te czynniki obligują do podjęcia konkretnych działań w omawianym obszarze.

W pierwszej kolejności należy powołać pakt piłkarskiej Grupy Wyszehradzkiej, którego sygnatariuszami byłiby prezesi poszczególnych związków piłki nożnej oraz odpowiednie instytucje publiczne. Pakt inicjowałby szereg działań nakierowanych na kooperację w obszarach sportu piłkarskiego i turystyki. Naturalną konsekwencją takiego działania byłoby zaproponowanie przyjacielskiego formatu rozgrywek, który umożliwiałby pogłębianie współpracy czysto sportowej, ale i sam w sobie byłby impulsem do uprawiania turystyki sportowej. Turniej pod egidą państw Europy Środkowej jest doskonałą okazją do pielęgnowania wspólnej historii, tradycji oraz odrębności kulturowych, co sprawia, że jego uczestnicy mają szansę zademonstrować swoją atrakcyjność i różnorodność wobec pozostałych kręgów kulturowych Unii Europejskiej. Szereg działań marketingowych w ramach już funkcjonujących budżetów na promocję turystyczną państw V4 może pomóc wykreować absolutnie nowy i unikalny produkt turystyczny, wcześniej wspomniany już „piłkarski wyszehrad”. Nie bez znaczenia dla promocji turystycznej są sukcesy sportowe. Pewien impuls polityczny może pomóc drużynom z regionu Europy Środkowej stać się bardziej konkurencyjnymi wobec tych, które reprezentują zachód Europy. Tak zainaugurowana kooperacja może ułatwić klubom inicjowanie nowych porozumień bilateralnych, a także wielolateralnych, zharmonizować politykę transferową, ułatwić system szkolenia i wypożyczeń dla młodych piłkarzy, ujednoczyć środki na promocję oraz

skauting. Wszystkie te działania pozwolą zwiększyć potencjał czysto sportowy, a tym samym stworzą przestrzeń do poprawy wizerunku drużyn piłkarskich regionu. Zaś sam nowy format rozgrywek może być atrakcyjny dla tych wszystkich, którzy poszukują nowych doznań płynących z biernego uczestnictwa w imprezach piłkarskich. Za dowód, że popyt na międzynarodowe zawody futbolowe wciąż rośnie, niech posłuży fakt, iż od przyszłego roku UEFA wprowadza nowy format rozgrywek – Ligę Europy 2⁷⁴. Jest to zatem dobry moment, aby skorzystać z potencjału płynącego z olbrzymiej popularności takiej formy współzawodnictwa, celem wykorzystania ich atrakcyjności do zacieśniania więzi międzynarodowych oraz maksymalizacji zysków w obszarze turystyki. A jest to konsekwencja naturalna, ponieważ coraz więcej klubów piłkarskich posiada muzea⁷⁵ na swoich stadionach. Co więcej, jest to zjawisko, które zaczynają wykorzystywać również miasta do promocji własnej. Niech za przykład posłuży Zabrze i oddział muzeum miejskiego na stadionie popularnego „Górnika”⁷⁶. Ten fakt nie dziwi, gdyż turystyka sportowa daje szansę na rozwój miasta. Takie wnioski płyną z artykułu *Turystyka sportowa szansą rozwoju lokalnej gospodarki turystycznej*⁷⁷. Autorzy zauważają, że turystyka sportowa jako odrębne zjawisko zaczyna „przeżywać dynamiczny rozwój”⁷⁸, wskazując również, że turystyka sportowa stanowiła w ostatnich latach 10% globalnego rynku podróży. Wcześniej wspomniani dokonali analizy SWOT⁷⁹, celem zdiagnozowania potencjału rozwoju turystyki-

74 Liga Europy 2 to robocza nazwa piłkarskich rozgrywek klubowych, obok Ligi Mistrzów (UEFA *Champions League*) oraz Ligi Europy (*Europa League*). Więcej na temat Ligi Europy 2: <https://www.przegladsportowy.pl/pilka-nozna/europuchary/liga-europy-2-prezent-od-uefa-dla-mistrza-polski/396cqv6> [13.07.2019].

75 Przykłady muzeów na stadionach piłkarskich: <https://www.realmadrid.com/entradas/tour-ber-nabeu> [12.07.2019]; <http://warszawa.naszemiasto.pl/artukul/muzeum-warszawskiej-legii-wyjatkowe-miejsce-dla-fanow-pilki,1609439,artgal,t,id,tm.html> [12.07.2019]; <https://www.juventus.com/en/stadium-and-museum/> [12.07.2019].

76 Więcej na ten temat: <https://dzieje.pl/rozmaitosci/bedzie-muzeum-sportu-na-stadionie-gornika-zabrze> [12.07.2019].

77 A. Dzięciel, A. P. Lubowiecki-Vikuk, *Turystyka sportowa szansą rozwoju lokalnej gospodarki turystycznej*, „Studia Periegetica” 2013, nr 2 (10): *Współczesne tendencje rozwoju turystyki w Polsce*, s. 43–59.

78 Ibidem, s. 43.

79 Analiza SWOT: „Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Można ją stosować dla całego przedsiębiorstwa

ki sportowej w Toruniu na podstawie imprez biegowych⁸⁰. Co istotne, w przypadku tego konkretnego miasta pozytywne strony i szanse przeważały nad negatywnymi i barierami. Warto zauważyć, że w ramach analizy mocnych i słabych stron rozwoju turystyki sportowej w Toruniu badacze jako jedną ze słabych stron wymienili „przewagę turystów jednodniowych” (60%) i dominację turystów sportowych odwiedzających miasto tylko w czasie trwania imprez. Problem ten stanowi bolączkę organizatorów turystyki sportowej na całym świecie. Tym niemniej, sam fakt zorganizowania przedsięwzięcia pod egidą instytucji publicznych państw V4 może dodatkowo wpłynąć na potencjał zatrzymania turysty na dłużej. Wspólna promocja i organizacja międzynarodowego turnieju piłkarskiego pozwoli inicjatorom poszerzyć oddziaływanie społeczne projektu. To swoista fuzja turystyki sportowej oraz poznawczej⁸¹.

W kontekście turystyki należy patrzeć przychylnie na piłkarski potencjał skautingowy, który dzięki wspólnym nakładom może być jeszcze efektywniejszy. Zatem jednym z fundamentalnych celów programowych zaproponowanego paktu powinno być utworzenie sieci skautingowej w Indiach i Indonezji ze względu na olbrzymi potencjał pozyskania odbiorców turystyki z tamtego regionu. Warto zwrócić uwagę, że aż 77% Indonezyjczyków jest zainteresowanych piłką nożną⁸². Mimo dużego zainteresowania zarówno piłką nożną klubową, jak i reprezentacyjną nie stoi jeszcze na poziomie gwarantującym międzynarodowe sukcesy i prestiż. Jak pokazuje praktyka, to zainteresowanie może się zwrócić w stronę polskich boisk. 9 lipca 2018 r. do drużyny grającej w polskiej Ekstraklasie, Lechii Gdańsk, dołączył Egipt Maulana Vikri⁸³, który w swojej ojczyźnie był porównywany do Lionela Messiego⁸⁴. Młody, bo zaledwie dziewiętnastoletni obecnie za-

lub w poszczególnych sferach jego funkcjonowania, np. marketingu, finansach, produkcji itp. Może być także wykorzystywana w działalności doradczej (konsultingu) jako technika wstępnej analizy strategicznej przedsiębiorstwa (organizacji) zamawiającego usługę konsultingową”; https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_SWOT [14.07.2019].

80 A. Dzięgiel, A. P. Lubowiecki-Vikuk, *Turystyka sportowa szansą rozwoju*, s. 53.

81 Więcej na temat rodzajów i klasyfikacji turystyki: <http://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/22997/919%20Liszewski.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [14.07.2019].

82 <https://nielsenSports.com/global-interest-football/> [14.07.2019].

83 Więcej na temat samego zawodnika: <https://www.transfermarkt.pl/egy-maulana-vikri/profil/spieler/548371> [14.07.2019].

84 Przez wielu uznawanego za najlepszego piłkarza na świecie, a nawet w historii futbolu.

wodnik przyczynił się do ogromnej popularyzacji zespołu z Pomorza w swojej ojczyźnie. Gdański klub zyskał 175 tysięcy nowych obserwujących na portalu Instagram⁸⁵, a jego nazwa była poszukiwana za pośrednictwem wyszukiwarki Google czterokrotnie częściej niż przed transferem pomocnika. Sam klub planuje otwarcie oficjalnego sklepu z gadżetami w ojczyźnie Egi'ego, a ponadto pozyskał lukratywny kontrakt sponsorski od indonezyjskiej firmy⁸⁶. W tym miejscu należy również zaznaczyć, iż istnieje coraz większy wpływ mediów społecznościowych na sektor turystyki. Dość wspomnieć, że w świetle badań przeprowadzonych przez portal turystyczny Teletext Holiday, w 2012 r. aż 64% ludzi planowało swój wakacyjny wypoczynek na podstawie mediów społecznościowych⁸⁷. Jest to jedynie wąski fragment obrazujący przełożenie statystyczne mediów społecznościowych na turystykę⁸⁸, należy jednak zauważyć, że istnieje szansa na zainicjowanie dużego zainteresowania turystycznego poprzez właściwą politykę szkoleniową klubów piłkarskich. Należy w tym celu badać trendy i zinstytucjonalizować współpracę wszystkich zainteresowanych podmiotów. Nie ulega wątpliwości również to, iż wydatki na takie przedsięwzięcia należy minimalizować poprzez działanie grupowe, co może być możliwe przy zaangażowaniu wszystkich stron reprezentujących Grupę Wyszehradzką.

Definicją takich celów powinien zająć się natomiast think tank, którego powstanie byłoby kolejnym z postulatów zawartych w pakiecie. W skład takiego ciała powinno wejść ściśle grono specjalistów z zakresu piłki nożnej, turystyki oraz *social media*, reprezentujących wszystkich sygnatariuszy. Zespół rzeczonoego think tanku w pierwszej kolejności miałby za zadanie zdefiniowanie grupy miast, w których odbywać miałyby się turnieje. Taka klasyfikacja musiałaby uwzględniać potencjalną maksymalizację zysków z turystyki. Ponadto w jego kom-

85 Należy zauważyć, że istotną rolę może tu odgrywać wspomniany wcześniej mechanizm identyfikacji miasta z klubem piłkarskim. *De lege ferenda* należy postulować badania ruchu turystycznego w Gdańsku pod kątem obecności turystów z Indonezji.

86 <https://sport.tvp.pl/40326711/ekstraklasa-lechia-gdansk-z-nowym-sponsorem-wkracza-firma-z-indonezji> [14.07.2019].

87 <https://socjomania.pl/media-spolesnosciove-w-turystyce-na-wiele-sposobow> [14.07.2019].

88 Więcej na temat roli mediów społecznościowych w turystyce: M. Kachniewska, *Potencjał mediów społecznościowych w obszarze popularyzacji aktywności turystycznej*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” 2015, nr 50, s. 35–48.

petencji byłoby ustalenie spójnej strategii skautingowej, a także roli miast w kooperacji z sygnatariuszami paktu. Należy bowiem przeprowadzić działania, które z gruntu będą możliwe do zrealizowania, stąd istotny wydaje się taki dobór miast, aby pozwalał on na maksymalne wykorzystanie możliwości współpracy na linii miasto – sygnatariusze. Taka współpraca winna być poparta odpowiednimi postanowieniami umownymi, które nadadzą jej charakteru formalnego i zobligują do efektywnego udziału w projekcie. Ponadto do roli placówki należałoby również prowadzenie badań statystycznych na rzecz ruchu sportowego i ruchu turystycznego oraz raportowanie zmian zachodzących pod wpływem podjętych działań, celem maksymalizacji korzyści w przyszłości.

Zakończenie

Tematyka stanowiąca przedmiot niniejszego opracowania nie została szeroko omówiona w literaturze, stąd większość postulatów *de lege ferenda* ma charakter otwarty i jest swoistym zaproszeniem do przedmiotowej dyskusji. Bezdyskusyjny jest jednak fakt, że tendencje do kooperacji w krajach Grupy Wyszehradzkiej nie stanowią *novum*. Swoimi korzeniami sięgają historii unii lubelskiej. Obecna Grupa Wyszehradzka powstała jako projekt polityczny, nie zaś ewolucyjna inicjatywa społeczna. Nie znaczy to jednak, że społeczeństwa tworzących ją państw różnią się od siebie diametralnie, a sama struktura ma charakter egzotyczny. Wręcz przeciwnie, liderzy młodego pokolenia zwracają uwagę na dużą bliskość społeczeństw tworzących V4 i fenomen kulturowy Europy Środkowej⁸⁹. Bagaż historii, bliskość geograficzna i kulturowa, kryzys migracyjny, a także imperialistyczna polityka rosyjskiego sąsiada skutecznie motywują do zacieśniania współpracy i tworzenia mocniej zespolonych ze sobą mechanizmów. Wspomniany już głos młodego pokolenia pozwala myśleć szerzej o perspektywie kooperacji w dziedzinach bliższych życiu społecznemu Grupy. Taką dziedziną jest z całą pewnością piłkarstwo, a także turystyczny *impact*, jaki tworzy i może tworzyć w regionie. Należy w tym miejscu podtrzymać myśl, która wybrzmiała we wcześniejszej części ni-

89 L. Miś, *Problemy społeczne Grupy Wyszehradzkiej*, Kraków 2019, s. 16.

niejszego artykułu, iż turystyka jest źródłem dochodów, ale wymaga promocji, a sport (w szczególności piłka nożna) wymaga nakładów, ale tę promocję gwarantuje. Jest to fundament kooperacji na gruncie tych rzeczywistości społeczno-gospodarczych.

Na zakończenie warto przytoczyć symboliczny w kontekście niniejszych rozważań wpis pamiątkowy z okazji 12 zwycięstwa Legii Warszawa w rozgrywkach piłkarskiej Ekstraklasy, ze strony internetowej Sejmu Polskiego, zatytułowany *Ekstraklasa Wyszehradzka*⁹⁰. W tamtym sezonie stołeczny zespół posiłkował się w swoich szeregach piłkarzami rodem z Grupy Wyszehradzkiej. Co istotne, tworzyli oni cały *kregostup zespołu*⁹¹, stanowiąc obsadę: bramki, boku obrony, pomocy, a także ataku. Jest to bardzo plastyczny dowód owocnej współpracy na płaszczyźnie sportowej.

Oczywiste jest to, że Grupa Wyszehradzka nie stanowi monolitu kulturowego, politycznego ani etnicznego. Cały czas jednak jej członków więcej łączy, niż dzieli. W pełni zrozumiałe natomiast są korzyści osiągnięte przez wszystkich jej współuczestników w konsekwencji poszerzonej kooperacji, która wydaje się nie mieć alternatywy. W związku z tym kierunek wspólnego myślenia o maksymalizacji zysków w obszarze turystyki, który w świetle rachunków satelitarnych⁹² jest rozwojowy w krajach Grupy, przy jednoczesnym maksymalnym wykorzystaniu potencjału społecznego piłki nożnej, może stanowić atrakcyjną płaszczyznę do dialogu międzynarodowego i poszerzonej współpracy między naturalnymi sojusznikami, jakimi są państwa V4.

Bibliografia

- Barker B. J., *Przewodnik po flagach świata*, Warszawa 2008.
Cushman D., *Soft Power*, „Sportspro” 2014, nr 61.
Dudziński P., *Alfabet heraldyczny*, Warszawa 1997.
Dzięgiel A., Lubowiecki-Vikuk A. P., *Turystyka sportowa szansą rozwoju lokalnej gospodarki turystycznej*, „Studia Periegetica” 2013, nr 2 (10): *Współczesne tendencje rozwoju turystyki w Polsce*.

90 <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/v4Komunikat.xsp?documentId=419717E826617F10C125813800311EB1> [17.09.2019].

91 Inaczej wszystkie kluczowe pozycje w ustawieniu drużyny.

92 Przykładowy rachunek satelitarny dla Polski: <https://www.msit.gov.pl/download/1/12977/RST2013-2015.pdf> [17.09.2019].

- Ford D., Edgard B., *Europa. Przewodnik kibica*, Warszawa 2009.
- Grzeszczak R., *W(y)łączenie społeczne w sporcie*, [w:] D. Kornobis-Romanowska (red.), *Sport w prawie europejskim, współczesne wyzwania dla teorii i praktyki*, Warszawa 2014.
- Hadzik A., *Turystyka sportowa ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowych widowisk sportowych*, Katowice 2014.
- Jedlińska M., *Marketing lateralny na rynku turystycznym – przesłanki, przykłady, perspektywy stosowania*, [w:] A. Niezgodą, G. Gołębski (red.), *Turystyka wobec zmian współczesnego świata. Strategie. Marketing. Programowanie*, Poznań 2014.
- Kachniewska M., *Potencjał mediów społecznościowych w obszarze popularyzacji aktywności turystycznej*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” 2015, nr 50.
- Kłodziński J., *Ekonomiczne skutki imprez sportowych i turystycznych*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczyński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich w promocji zdrowego stylu życia*, Gdańsk 2008.
- Kopczyk R., *Zakaz dyskryminacji w sporcie w prawie Unii Europejskiej*, Warszawa 2013.
- Mikołajczyk A., *Ambush marketing na międzynarodowych imprezach sportowych*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2009, t. 6.
- Miś L., *Problemy społeczne Grupy Wyszehradzkiej*, Kraków 2019.
- Niemczyk A., *Oferta kulturalna jako element towarzyszący imprezie sportowej w kontekście Euro 2012*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczyński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich w promocji zdrowego stylu życia*, Gdańsk 2008.
- Pawlak Z., Smoleń A., *Dylematy etyczne rozwoju sportu zawodowego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2010, nr 13/2.
- Pawłowski A., *Duma Mazowska: Wisła Płock 1947–2012: 65 lat tradycji*, Płock 2014.
- Piątkowska M., Gocłowska S., *Skuteczność strategii przeciwdziałania zjawisku ambush marketingu w sporcie na przykładzie Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012*, [w:] M. Tomanek, S. Raniszewski (red.), *Problemy kultury fizycznej – aspekty ekonomiczne, prawne, pedagogiczne*, Bydgoszcz 2015.
- Pinkalski Z., *Ambush marketing – charakterystyka i ocena prawna zjawiska w perspektywie EURO 2012*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2011, nr 1.
- Przybylska K., *Strategia EUROPA 2020 jako stymulator zwiększania społeczno-ekonomicznej spójności w krajach Grupy Wyszehradzkiej*, [w:] *Spójność ekonomiczno-społeczna krajów Grupy Wyszehradzkiej*, Kraków 2017.
- Rischka-Słowik B., *Konstytucja sportu w Unii Europejskiej*, Warszawa 2013.
- Sabat K., *EURO 2012 w Polsce. Organizacja turnieju oraz zapobieganie zagrożeniom bezpieczeństwa publicznego*, Warszawa 2012.
- Sawicki S., *Skutki społeczno-gospodarcze Mistrzostw Świata w piłce nożnej 2006 dla Republiki Federalnej Niemiec – wybrane zagadnienia*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczyński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich w promocji zdrowego stylu życia*, Gdańsk 2008.

- Słoniewski M., *Bojkot igrzysk olimpijskich jako instrument polityki międzynarodowej w latach 1976–1988*, Warszawa 2016.
- Szwarc A. J. (red.), *Prawne problemy sportu piłkarskiego*, Poznań 2013.
- The World's 50 most marketable Athletes*, „Sportspro” 2011, nr 6.
- Trusiński J., Chromański G. (red.), *Prawo w eventach*, Warszawa 2014.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2019 r. poz. 1145).
- Wach M., *Personality merchandising jako instytucja stosowana do wykorzystywania wizerunku sportowca w celach promocyjnych i reklamowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2010, nr 10.
- Wojdakowski P., *Bariery uczestnictwa turystów sportowych w meczach piłki nożnej*, [w:] W. Gaworecki, Z. Mroczyński (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich w promocji zdrowego stylu życia*, Gdańsk 2008.
- World Tourism Barometer UNWTO*, vol. 17, issue 1, January 2019.