

**Titlu: Sportul: O nouă dimensiune. O nouă perspectivă. Gestionarea afacerilor internaționale în domeniul sportiv.**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT**

**Prof. univ. dr. Ion PÂRGARU**

**DOCTORAND**

**Sergiu-Vlad STAN**

**TÂRGOVIȘTE**

**2021**

## Cuprins

Cuvinte cheie:.....	2
Structura tezei de doctorat.....	3
Contextul și interesul cercetării.....	6
Obiectivele și ipotezele cercetării științifice .....	8
Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice .....	11
Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării.....	14
Contribuții personale și sinteza propunerilor .....	17
Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării.....	18
Curriculum Vitae.....	20
Rezumatul tezei în engleză.....	23
Lista publicațiilor .....	38
Bibliografie selectivă .....	40

## Cuvinte cheie

- organizații sportive,
- organizații private și publice implicate în sport
- guvernanța în sport
- brandingul sportiv
- politici publice
- afacerile internaționale în sport

# Structura tezei de doctorat

## Cuprins

LISTA FIGURILOR.....	1
LISTA TABELELOR.....	4
INTRODUCERE.....	5
PARTEA I. PARTEA TEORETICĂ.....	13
CAP.1. NOȚIUNI INTRODUCTIVE .....	13
1.1. Preliminarii. Distincția termenilor privind afacerile internaționale din domeniul sportului. ....	13
1.1.1. Afacerile internaționale.....	13
1.1.2. Sportul .....	16
1.1.3. Sportul ca afacere internațională.....	17
1.1.4. Sistemul sportiv .....	19
1.1.5. Organizațiile sportive și organizațiile implicate în sport.....	20
1.1.6. Sportul amator. Sportul profesionist .....	21
1.1.7. Managementul sportiv. Guvernarea sportivă .....	22
1.1.8. Cultura organizațională. Etica. Globalizarea. ....	24
1.1.9. Marketingul sportiv. Brandingul și comunicarea brandului în sport.....	26
1.1.10. Politicile publice în sport .....	27
1.2. Organizațiile sportive cu caracter public (federatiile naționale și internaționale) și organizațiile publice implicate în sport. Importanța lor în sistemul sportiv.....	29
1.2.1. Organizațiile sportive cu caracter public.....	30
1.2.2. Organizațiile publice implicate în sport .....	34
1.3. Organizațiile sportive cu caracter privat, cele private implicate în sport și importanța lor pentru sistemul sportiv.....	36
1.3.1. Organizațiile sportive cu caracter privat .....	36
1.3.2. Organizațiile private implicate în sport.....	38
1.4. Istorici privind autonomia tradițional sportivă. Rolul eticii în sport .....	40
1.4.1. Autonomia politică .....	43
1.4.2. Autonomia legală.....	44
1.4.3. Autonomia financiară .....	46
1.4.4. Autonomia piramidală .....	48
1.4.5. Autonomia funcțională .....	49
1.4.6. Autonomia supervizată. Autonomia negociată.....	49
1.4.7. Importanța eticii în sport.....	50
CAP. 2. POLITICI PUBLICE ÎN SPORT.....	52
2.1. Importanța sportului în societate. Necesitatea politicilor publice în sport .....	53

2.1.1. Importanța economică directă a sportului .....	53
2.1.2. Importanța sportului din perspectiva sănătății populației.....	58
2.1.3. Importanța sportului din punct de vedere al interesului social.....	60
2.2. Politicile publice internaționale. Modelul european.....	63
2.3. Politici publice naționale.....	67
2.4. Politici publice locale.....	71
<b>CAP. 3. BRANDINGUL SPORTIV .....</b>	<b>74</b>
3.1. Preliminarii. Originile brandingului în sport.....	74
3.2. Clasificarea brandurilor din sport.....	80
3.2.1. Brandul de produs. Sportul în sine.....	80
3.2.2. Brandingul personal în sport .....	82
3.2.3. Brandingul de organizație (companie) în sport .....	83
3.2.4. Brandingul de loc .....	85
3.2.5. Brandingul unui eveniment sportiv .....	86
3.3. Crearea emoției sportive. Legătura între promovarea sistemului sportiv și entertainment.....	88
3.4. Expansiunea brandingului de eveniment.....	91
<b>CAP . 4. MANAGEMENTUL ȘI GUVERNANȚA ÎN SPORT .....</b>	<b>95</b>
4.1. Legătura dintre management și guvernanță în sport. Tranzitia spre un sistem de guvernanță care integrează managementul sportiv.....	95
4.1.1. Preliminarii. Importanța managementului sportiv și a guvernantei în sport. Convergența proceselor. Rolul managerului din sistemul sportiv .....	96
4.1.2. Evoluția guvernantei în sport .....	98
4.1.3. Guvernanța organizațională și guvernanța politică. Caracteristici .....	103
4.2. Brandingul sportiv și politicile publice – baza procesului de guvernanță sportivă .....	106
4.3. Importanța guvernantei sportive sistemică în contextul global actual. Guvernanță sistemică - puncte între sistemul public și privat sportiv. ....	113
4.4. Adaptarea guvernantei sportive la mediul în care o organizație sportivă își desfășoară activitatea. ....	119
4.4.1. Buna guvernanță corporativă.....	119
4.4.2 Buna guvernanță în sectorul public, al organizațiilor internaționale și a celor non-profit..	120
4.4.3. Buna guvernanță în sport .....	121
<b>PARTEA A 2-A. PARTEA PRACTICĂ.....</b>	<b>126</b>
<b>CAP. 5. GLOBALIZAREA AFACERILOR INTERNAȚIONALE ÎN DOMENIUL SPORTIV.....</b>	<b>126</b>
5.1. Importanța afacerilor internaționale în domeniul sportului. Studiu de caz: Republica Populară Chineză și viitorul său fotbalistic .....	127
5.2. Importanța organizării competițiilor sportive internaționale și a evenimentelor sportive .....	142
5.3. Afaceri internaționale gestionate de actorii privați din sport. Dinamica procesului.....	156
5.4. Particularități privind afacerile internaționale din domeniul sportiv. Importanța variabilelor ..	165

5.4.1. Platforma de comunicare .....	165
5.4.2. Cultura și mediul.....	168
5.4.3. Emoția generată în societate de anumite sporturi, competiții sportive sau evenimente sportive .....	169
5.4.4. Contribuția autorităților publice la procesul de branding sportiv de loc .....	169
5.4.5. Politicile publice și autonomia sportivă .....	170
5.4.6. Modul în care procesul de guvernanță sportivă încurajează sau nu investițiile private în sport .....	171
<b>CAP. 6. ANALIZA PRIVIND MANAGEMENTUL AFACERILOR INTERNAȚIONALE ÎN FOTBAL ÎN RAPORT CU PROCESUL DE GUVERNANȚĂ .....</b>	<b>172</b>
6.1. Metodologie.....	172
6.1.1. Identificarea problemelor (stabilirea contextului cercetării) .....	173
6.1.2. Prezentarea soluțiilor .....	176
6.1.3. Identificarea obiectivelor .....	177
6.1.4. Prezentarea metodelor de analiză și analiza propriu-zisă.....	178
6.1.5. Comprimarea și evaluarea rezultatelor .....	179
6.2. Studiu de caz: Fotbalul. Evaluarea stadiului actual privind gestionarea afacerilor internaționale de către principalele organizații din fotbal.....	180
6.2.1. F.I.F.A. - Cupa Mondială FIFA .....	181
6.2.2. U.E.F.A - UEFA Champions League. ....	190
6.2.3. The Football Association (Anglia) - FA Premier League .....	196
6.3. Analiza calitativă privind dinamica proceselor.....	202
6.4. Analiza calitativă privind identificarea variabilelor.....	210
6.5. Identificarea instrumentelor de acțiune.....	214
6.6. Tendințe în materia afacerilor internaționale în sport .....	218
<b>CONCLUZII FINALE.....</b>	<b>224</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>232</b>
<b>ANEXA 1. COPERTA JOCULUI EA SPORTS - FIFA19 .....</b>	<b>246</b>
<b>ANEXA 2. GRADUL DE POPULAȚIE INACTIVĂ FIZIC DIN UE .....</b>	<b>247</b>
<b>ANEXA 3. EVOLUȚIA INVESTIȚIILOR STRĂINE DIRECTE ALE REPUBLICII POPULARE CHINEZE .....</b>	<b>248</b>
<b>ANEXA 4. EVOLUȚIA POPULARITĂȚII PRINCIPALELOR SPORTURI DIN SUA .....</b>	<b>249</b>
<b>ANEXA 5 PRINCIPALELE CATEGORII DE ETICHETĂRI PE PLATFORMA TWITTER IN PERIOADA 2015-2016.....</b>	<b>250</b>
<b>ANEXA 6. CELE MAI POPULARE SPORTURI DIN LUME DUPĂ NUMĂRUL DE SPECTATORI DIN FIECARE ȚARĂ.....</b>	<b>251</b>
<b>ANEXA 7. TOPUL VÂNZĂRILOR PPV ÎN UFC ÎN PERIOADA 2001-2016 .....</b>	<b>252</b>

## **Contextul și interesul cercetării**

*„Nu cei mai puternici sau cei mai inteligenți vor supraviețui, ci aceia care pot gestiona cel mai bine schimbarea”.*

*Prof. Leon C. Megginson, Președinte al Southwestern Social Sciene Association*

Pornind de la ideea amintită anterior, cercetarea și-a propus în primul rând să adapteze cunoștințele din domeniul afacerilor internaționale la sistemul sportiv. Demersul era unul dificil și în același timp unul necesar, încrât literatura de specialitate (chiar și cea internațională) nu oferea alternative privind analiza în acest domeniu. În plus, datele care puteau să sprijine un asemenea demers (fie ele de ordin finanțier, fie ele din analizele sociologice privind implicarea în sport) erau fie insuficiente, fie trebuiau colectate din zeci de rapoarte anuale privind activitatea organizațiilor sportive.

Sistemul sportiv este unul complex, care spre deosebire de altele presupune o multitudine de actori interesați implicați în procesul gestionării afacerilor internaționale. Gruparea lor era una imperativ necesară din perspectiva temei alese. Tocmai de aceea, titlul lucrării conține sintagma „*o nouă perspectivă*”, ea referindu-se la o nouă perspectivă de analiză privind actorii implicați în sport. De asemenea, titlul lucrării conține sintagma „*o nouă dimensiune*”, sintagmă care se referă la dimensiunea analizei în sine, în viziunea unor profesori precum Ricky Griffin și Michael Pustay (autori ai tratatelor „*International Business*”), sportul reflectând cel mai bine domeniul afacerilor internaționale.

Dincolo de tranzacțiile care pot fi realizate în acest domeniu raportate la sistemul sportiv, lucrarea își propune să surprindă exact complexitatea la care autorii amintiți anterior se referă.

Încrât mediul sportiv este unul diferit depinzând de mai multe categorii de actori, analiza s-a derulat pe mai multe planuri:

- un prim plan al definirii termenilor și conceptelor necesare;
- un al doilea plan privind analiza politicilor publice de care sistemul sportiv are nevoie pentru a putea supraviețui;
- un al treilea plan privind analiza brandingul în sport, încrât acesta reprezintă un proces complex care face ca organizațiile sportive private să se identifice cu comunitățile din care fac parte, obligând astfel actorii publici să le sprijine;

- un al patrulea plan privind analiza guvernanței în sistemul sportiv, mai exact a modului cum este organizat raportul dintre toți actorii implicați în sport și principiile care guvernează această organizare;
- un al cincilea plan (partea practică, ultimele două capitole) privind analiza derulării afacerilor internaționale în mediul influențat de planurile anterioare de analiză.

Întrebarea de cercetare de la care a plecat lucrarea este, aşadar: „*Ce anume influențează afacerile internaționale în domeniul sportiv și cum pot fi tratate incertitudinile legate de mediul în care ele sunt gestionate?*”

Prin urmare **enunțul tezei** și totodată răspunsul la întrebarea de cercetare este:

**Guvernanța sportivă (sistemică) influențează afacerile internaționale în sport și poate reprezenta principalul proces de tratare a incertitudinilor legate de mediul în care ele sunt derulate, prin gestionarea dinamicii proceselor de branding și politici publice.**

În cercetarea întreprinsă un rol important a fost jucat de pasiunea pentru sport coroborată cu interesul pentru modul în care piețele sunt influențate de diversi factori. Acest lucru a dus la cercetarea pe de o parte a dinamicii mediului în care pot fi derulate afacerile internaționale în sport, iar pe de altă parte la identificarea unor variabile noi, dintr-o nouă perspectivă care ar putea să influențeze acest mediu.

Prin urmare, confirmarea existenței acestor variabile a fost făcută odată cu studiile de caz efectuate având ca obiect principalele organizații sportive din lume și anume:

- Federația Internațională de Fotbal (FIFA) – care înglobează sub umbrela sa toate confederațiile continentale de fotbal (precum UEFA spre exemplu) și organizează competițiile globale și membrii lor afiliați (federatiile naționale);
- Uniunea Asociațiilor Europene de Fotbal (UEFA) - federația europeană de fotbal care înglobează toate federatiile europene (și alte câteva federatiile precum Israel sau Kazahstan) și organizează competițiile europene de fotbal la nivel de echipe naționale și de cluburi sportive;
- Federația engleză de fotbal (The FA) – cea mai veche federație de fotbal din lume care organizează cea mai importantă competiție de sport națională și anume Premier League.

În final, vor fi propuse mai multe instrumente de analiză noi în domeniul afacerilor internaționale în domeniul sportiv.

## Obiectivele și ipotezele cercetării științifice

În raport cu problemele prezentei cercetări, **obiectivele** acesteia pot fi grupate în procesul de **conceptualizare** și cel de **operationalizare** al domeniului ales.

a. În privința procesului de **conceptualizare** obiectivele cercetării au fost deja îndeplinite, respectiv:

- ✓ **1. revizuirea literaturii de specialitate privind identificarea beneficiilor sportului pentru societate<sup>1</sup>;**
- ✓ **2. revizuirea literaturii de specialitate privind domeniul ales spre analiză, respectiv cele privind<sup>2</sup>:**
  - ✓ *a) clasificarea actorilor interesați;*
  - ✓ *b) procesul de branding în sport;*
  - ✓ *c) politicile publice în sport;*
  - ✓ *d) procesul de guvernanță sistemică și management în sport.*

- ✓ **3. identificarea dinamicii procesului de branding și a politicilor publice în sport, în raport cu mediul și performanța sportivă<sup>3</sup>;**
- ✓ **4. identificarea variabilelor care pot afecta dinamica afacerilor internaționale și a guvernanței sistemice<sup>4</sup>;**

b. În privința procesului de **operationalizare**, obiectivele cercetării încă rămase de îndeplinit sunt:

- 1. identificarea modului în care pot fi crescute veniturile sistemului sportiv/organizației sportive;**
- 2. identificarea metodelor prin care poate fi promovat un sport în sine/ o organizație sportivă (creșterea ariei de promovare și creșterea ariei de selecție);**
- 3. identificarea unui set de instrumente de acțiune în privința creșterii eficienței afacerilor internaționale în sport;**
- 4. dezvoltarea unui plan strategic de abordare a afacerilor internaționale și guvernanței sistemice în sport, precum și a unor noi metode de analiză;**

---

<sup>1</sup> obiectiv realizat în Cap.3 al prezentei cercetări;

<sup>2</sup> obiective realizate în primele 4 capitole ale prezentei cercetări;

<sup>3</sup> obiectiv realizat în Cap.5 al prezentei cercetări;

<sup>4</sup> obiectiv realizat în Cap.5 al prezentei cercetări;

## *5. identificarea principalelor tendințe în ceea ce privește guvernanța sistemică și afacerile internaționale în sport.*

Ipotezele confirmate pe parcursul cercetării sunt:

*Ip1. Popularitatea în rândul principalelor mijloace social-media este în general reflecția succesului organizațional financiar global generat de brandurile sportive, prin urmare procesul de branding sportiv are în primul rând în vedere platforma de comunicare, dar și recunoașterea olimpică, lucru care asigură promovarea globală a imaginii unui sport/organizații sportive.* Această ipoteză de cercetare a fost confirmată odată cu analiza efectuată în studiul de caz dedicat organizației FIFA.

*Ip2. Dimensiunea culturală afectează modalitatea în care poate fi construit și comunicat brandul sportiv.* Această ipoteză de cercetare a fost confirmată odată cu analiza efectuată în studiul de caz dedicat organizației UEFA.

*Ip3. Istorul local privind crearea și comunicarea brandurilor sportive contribuie la emoția colectivă generată de anumite sporturi, competiții sportive sau evenimente sportive.* Această ipoteză de cercetare a fost confirmată odată cu analiza efectuată în studiul de caz dedicat fereirației engleze de fotbal (The FA).

*Ip4. Politicile publice privind brandingul de loc se reflectă și în dezvoltarea brandurilor sportive locale, acestea din urmă fiind chiar în centrul procesului de branding de loc.* Această ipoteză de cercetare a fost confirmată odată cu analiza efectuată în studiul de caz dedicat fereirației engleze.

*Ip5. Autonomia sistemului sportiv depinde în mare măsură de modul în care statul și organizațiile internaționale se raportează la acesta, fiind la discreția acestora de a se implica sau nu în sistemul sportiv și de a o limita sau nu prin intermediul politicilor publice.* Această ipoteză de cercetare a fost confirmată odată cu analiza efectuată în studiul de caz dedicat organizației FIFA

*Ip6. Guvernanța sportivă (sistemică) poate să creeze un cadru care să încurajeze investițiile publice și/sau private în sport.* Această ipoteză de cercetare a fost confirmată odată cu analiza efectuată în studiul de caz dedicat organizației UEFA.

Pe întreg parcursul părții practice și mai ales pentru demonstrarea ipotezelor de cercetare au fost folosite următoarele **metode de cercetare calitativă**: analiza de conținut (a documentelor anuale privind raportul de activitate al organizațiilor sportive enunțate anterior),

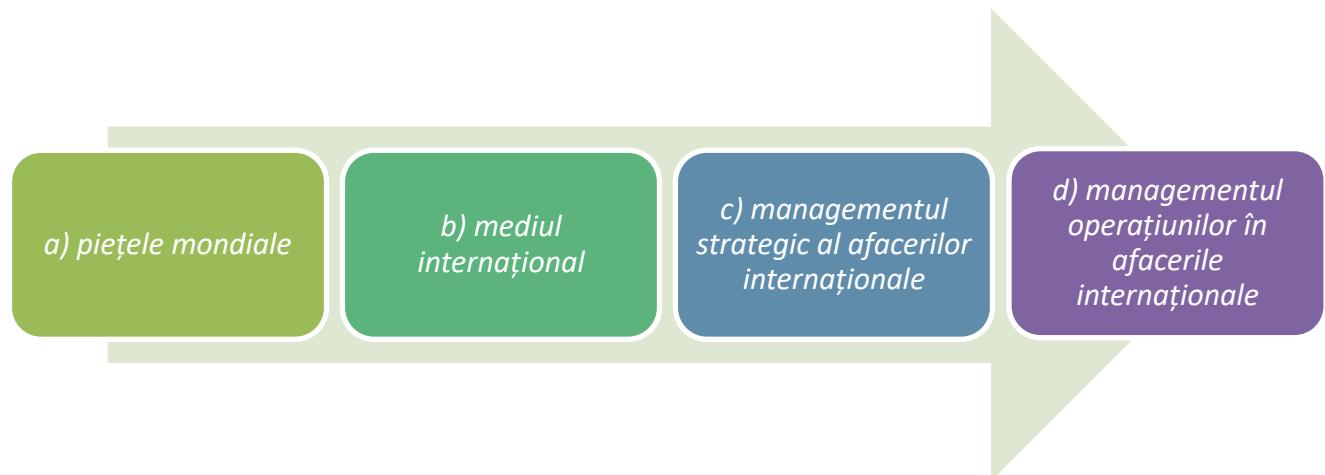
observația, analiza cauză-efect, analiza input-output, analiza scenariilor, iar cercetarea se va încheia prin crearea unor instrumente care pot fi folosite în coordonarea strategică în afacerile internaționale, tratarea risurilor în managementul afacerilor internaționale și nu în ultimul rând în evaluarea performanței organizațiilor sportive sau a celor implicate în sport. În plus, la începutul lucrării a mai fost folosită și metoda revizuirii literaturii de specialitate, iar la finalul lucrării este folosită și metoda de evaluarea a rezultatelor SWOT.

## Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice

Într-un domeniu precum cel al afacerilor internaționale, unde un nou fenomen atrage rapid atenția părților interesate, explorarea calitativă poate ajuta la identificarea și înțelegerea unui nou fenomen/concept, dar și a resurselor necesare unei cercetări academice utile. Piețele mereu în dezvoltare, companiile mereu dornice de expansiunea globală oferă o certitudine și anume că ele sunt mereu vrednice de o cercetare empirică, prin urmare se poate pune întrebarea: *Este nevoie de noi conceptualizări, noi abordări teoretice (în primul rând) sau ceea ce este știut despre acest domeniu din punct de vedere teoretic este suficient cât să lumineze întreg spectrul cunoștinței privind managementul afacerilor internaționale?*

Din această perspectivă, cercetarea respectă rigorile întrebării, încrucăt se concentrează în primul rând pe noi abordări teoretice, cercetarea existentă în domeniul afacerilor internaționale în sport fiind una insuficientă. În același timp, ea formulează în a doua fază și detaliile privind operaționalizarea conceptelor studiate, oferind astfel o nouă metodă de analiză atât în sport, cât și în afacerile internaționale.

Aceeași autori enumerați anterior în tratarea domeniului afacerilor internaționale urmăresc următoarea direcție de analiză:



*Figura 1. Direcții de analiză în literatura de specialitate în managementul afacerilor internaționale*

Proiectul de cercetare urmărește de asemenea o direcție similară de analiză, identificând câteva dintre piețele principale în care sistemul sportiv activează, mediul internațional și oferind instrumente de acțiune privind managementul strategic și cel al operațiunilor în afacerile internaționale. Totuși, perspectiva este una diferită întrucât toate acestea sunt analizate în raport cu sistemul sportiv, ele dând naștere unei alte dinamici și depinzând de anumite variabile cu totul diferite.

Raționamentul deductiv este cel mai des folosit în domeniul cercetării. O cercetare bazată pe un astfel de raționament presupune dezvoltarea unei întrebări și a unui răspuns (declarații) privind teoriile existente în literatura de specialitate. Acest răspuns ar sugera faptul că există o legătură între două sau mai multe concepte (sau variabile). În demonstrarea lor vor fi confirmate mai multe ipoteze, colectate date privind testarea lor și utilizarea rezultatelor pentru a confirma, modifica sau respinge teoria utilizată în dezvoltarea lor.

În privința metodologiei prezentei lucrări, ea își are baza în fundamentele metodologiei deductive de cercetare<sup>5</sup> și ar putea fi comprimată astfel:



Figura 2. Metodologia cercetării

<sup>5</sup> Gratton C., Jones I., *Research methods for sports studies*, 2010, Edit. Routledge, New York, p.36

În ceea ce privește realizarea obiectivelor, aceasta se va realiza prin **metodele de cercetare calitativă utilizate** pentru demonstrarea ipotezelor de cercetare și vor fi: analiza de conținut (a documentelor anuale privind raportul de activitate al organizațiilor sportive enunțate anterior), observația, analiza cauză-efect, analiza input-output, analiza scenariilor, iar cercetarea se va încheia prin crearea unor instrumente care pot fi folosite în coordonarea strategică în afacerile internaționale, tratarea risurilor în managementul afacerilor internaționale și nu în ultimul rând, în evaluarea performanței organizațiilor sportive sau a celor implicate în sport.

Acstea analize se vor centra în special pe modalitatea de aplicare a variabilelor identificate anterior și pe dinamica proceselor în cadrul studiilor de caz propuse.

Analiza propriu-zisă va fi axată pe mai multe studii de caz și anume având ca obiectiv principal **fotbalul** – fiind principalul sport ca punct de interes în întreg sistemul sportiv global, atât din punctul de vedere al popularității organizațiilor sportive private, cât și din perspectiva organizațiilor sportive cu caracter public:

- 1) FIFA (*Federația Internațională de Fotbal*) și modul cum această organizație se raportează la scena afacerilor internaționale, în principal prin promovarea competiției „*FIFA World Cup*”;
- 2) UEFA (*Federația Europeană de Fotbal*) și modul cum această organizație se raportează la scena afacerilor internaționale, în principal prin promovarea competiției „*UEFA Champions League*”;
- 3) F.A. (*Federația Engleză de Fotbal*) și modul cum această organizație se raportează la scena afacerilor internaționale, în principal prin promovarea competiției „*Premier League*”.

## **Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării**

**Capitolul 1** intitulat „**Noțiuni introductive**” tratează noțiunile introductive esențiale ce trebuie reținute și mai exact face o amplă revizuire a literaturii de specialitate în domeniul afacerilor internaționale în sport și a conceptelor ce urmează a fi utilizate. În acest sens trebuie amintite noțiuni precum: sportul privit ca o afacere internațională, distincția între principalele patru categorii de actori implicați în sport (organizațiile sportive cu caracter public, organizațiile sportive private, organizațiile publice implicate în sport, organizațiile private implicate în sport), distincția între sportul amator și cel profesionist, importanța marketingului sportiv și dezvoltarea brandurilor sportive și nu în ultimul rând prezentarea importanței eticei în sport.

**Capitolul 2** intitulat „**Politici publice în sport**” continuă expunerea teoretică cu detalierea politicile publice în domeniul sportiv și oferă diferite exemple pozitive de acțiuni concentrate a statelor în acest domeniu. Capitolul se deschide prin prezentarea importanței sportului în societate din perspectiva economică, socială și a sănătății populației. Pornind de la importanța acestui domeniu pentru sănătatea populației este făcută mai apoi o radiografie privind importanța politicilor publice în sport la nivel internațional (pe modelul european), național și local.

**Capitolul 3** intitulat „**Brandingul sportiv**” continuă expunerea teoretică cu prezentarea procesului de branding sportiv. Sunt prezentate originile aplicării acestui concept în sport, precum și clasificarea lui în cadrul acestui domeniu. Crearea emoției sportive apare ca rezultat al procesului de branding, iar în finalul acestui capitol este prezentată legătura între promovarea sistemului sportiv și conceptul de divertisment modern. Sportul este astăzi aşadar cea mai avansată formă de divertisment datorită diferitelor procese de branding desfășurate fie individual, fie sub umbrela brandingului de eveniment. El în sine un mijloc ce contribuie la procesul de promovare, brandingul de eveniment (ca parte integrantă sau nu a unei competiții sportive) oferind o grupare a conținutului de divertisment produs sub umbrela sa.

**Capitolul 4** intitulat „**Managementul și guvernanța în sport**” este ultimul în ceea ce privește partea teoretică a prezentei lucrări. El prezintă tranziția spre un sistem de guvernanță care integrează managementul sportiv și se referă la prezentarea modului în care conceptul de management și cel de guvernanță își găsesc aplicarea în sport, ca puncte între sistemul public și

cel privat din sport. Sunt prezentate principalele modele de guvernanță (organizațională și politică), relațiile dintre acestea și nu în ultimul rând importanța guvernanței sistemică care le înglobează pe toate acestea și la care lucrarea face referire raportând-o la sistemul sportiv. Spre deosebire de capitolele ce țin de partea practică și ale căror concluzii vor fi integrate în concluziile finale ale lucrării, primele patru capitole teoretice conțin fiecare **concluzii preliminare**, nu doar pentru a concentra esența conținutului lor, ci și pentru a sublinia direcțiile viitoare spre care ar putea continua cercetarea teoretică.

**Capitolul 5** intitulat „**Globalizarea afacerilor internaționale în domeniul sportiv**” este de fapt unul din cele două capitole practice ale prezentei lucrări și se deschide cu un scurt studiu de caz care ar putea redefini piața sportului actuală și anume implicarea guvernului chinez în promovarea fotbalului ca sport național. Analiza conceptului de globalizare a afacerilor internaționale în sport a deschis mai multe direcții de acțiune și anume: prezentarea importanței competițiilor sportive internaționale și a evenimentelor sportive majore, identificarea dinamicii procesului afacerilor internaționale precum și a variabilelor care pot influența afacerile internaționale în sport (sau definirea importanței sportului în sine pentru societate).

**Capitolul 6** intitulat „**Analiza privind managementul afacerilor internaționale în fotbal în raport cu procesul de guvernanță**” este al doilea capitol la părții practice și ultimul capitol al lucrării și vizează o analiză punctuală care prezintă mai întâi metodologia întregii lucrări, iar mai apoi oferă trei studii de caz privind cele mai importante organizații sportive și competițiile sportive organizate de către acestea, care sunt cele mai populare competiții sportive și din lume și care definesc cel mai răspândit sport din lume și anume fotbalul. Ea cuprinde, de asemenea, o analiză detaliată privind dinamica proceselor și identificarea principalelor variabile care influențează afacerile internaționale în fotbal și de asemenea cuprinde și diverse propuneri privind instrumente noi create de analiză în domeniul afacerilor internaționale și nu în ultimul rând prezintă principalele tendințele din domeniu.

Principalele **concluzii** sunt legate de faptul că **afacerile internaționale derulate în domeniul sportului trebuie să țină cont aşadar de trei aspecte majore:**

- *cultura și politice publice derulate în domeniul sportului într-un stat*- acest fapt presupune modul în care actorii publici decid să se așeze în raport cu federațiile sportive naționale și internaționale;

*- procesele de branding sportiv și implicit modul în care cluburile sportive se raportează la mediul în care activează-* acest fapt presupune că în funcție de sport, de impactul pe care acesta îl are în societate, dar și în funcție de diferitele tipuri de procese de branding și re-branding aplicate atât la nivel organizațional, cât și personal (cel al sportivilor) și sportiv (a sportului în sine), organizațiile sportive să își adapteze modul de abordare în funcție de piață și cerințele ei. Spre exemplu, în fotbalul din SUA, datorită faptului că organizațiile sportive private (cluburile) nu beneficiază de tradiția pe care o au cele europene, acestea decid să își promoveze imaginea sportivilor în primul rând (ex. cazul clubului L.A. Galaxy care promova intens atât pe plan național cât și internațional imaginea unor sportivi precum Zlatan Ibrahimovich sau David Beckham).

*- mediul internațional care presupune o implicare din ce în ce mai puternică a organizațiilor internaționale în sport – fie pe calea judiciară* (deciziile CJUE în domeniul sportului, în special în ceea ce privește domeniul concurenței), *fie prin intermediul guvernările europene în domeniul sportului* (ex. eforturile Consiliului și Comisiei Uniunii Europene privind stabilirea unor principii organizatorice comune și echitabile în ceea ce privește organizarea sportului la nivel european).

De asemenea **viitorul curs al afacerilor internaționale este în prezent mai mult ca niciodată conditionat de abilitatea colectivă a oamenilor de a face față externalităților complexe la nivel mondial, schimbărilor climatice și energetice, disponibilitatea apei și aprovisionarea cu hrana, presiunile migratorii în creștere, „popularizarea” sistemelor democratice, atenției mass-media constantă, securitatea etc.** Toate acestea necesită cercetări privind negocierea și colaborarea complexă a mai multor părți. Școlile de relații internaționale și diplomație s-au concentrat în mod expres pe toate aceste domenii și mai puțin pe domeniul sportiv, fără a conștientiza că acest domeniu reprezintă principalul punct de interes social pentru aproape toate națiunile și culturile în general. Strategiile organizațiilor sportive sau a celor implicate în sport vor necesita astfel înțelegerea și negocierea situațiilor complexe create între diferitele organizații. În privința factorilor generali de mediu, anterior am arătat faptul că aceștia reprezintă o variabilă a afacerilor internaționale în sport în sine, astfel că problemele privind energia, apa și în general sustenabilitatea, nu se limitează la industriile extractive, ci pot afecta chiar și sistemul sportiv.

**Globalizarea s-a mutat de bunuri și capital la oameni.** Migrația nu este un fenomen nou, dar ceea ce este nou este creșterea populațiilor multiculturale, nu neapărat în ceea ce privește sectorul organizațional, cât cel al consumatorilor în general (ex. diversificarea culturală din Germania din ultimii ani). Piețele mixte, unde oamenii au diferite identități culturale, devin din ce în ce mai importante de studiat, iar studiul acestora trebuie să depășească studiile tradiționale interculturale.

**Dincolo de metodele de cercetare cantitative bazate în special pe interviuri structurate și chestionare standardizate, este nevoie de o cercetare calitativă care să ia în considerare diferitele variabile multiculturale și acțiunea actorilor publici care pot influența contextul în care piața se află. Companiile multinaționale trebuie să ia în considerare acest context multicultural al piețelor, să își ajusteze atât oferta cât și modalitatea de a tranzacționa ținând cont de diferite variabile.**

## Contribuții personale și sinteza propunerilor

Principalele **contribuții și propuneri** ale autorului au fost:

- *revizuirea literaturii de specialitate privind concepte precum autonomia sistemului sportiv, brandingul sportiv, politicile publice în sport etc.* – din dorința de a pune sub o nouă lumină concepte și interpretări care produc dezbatere în literatura de specialitate;
- *definirea și interpretarea proprie a principalelor categorii de actori implicați în sistemul sportiv și a procesului de guvernanță sistemică din sport* – din dorința de a aduce claritate în ceea ce privește categorisirea și procesul de analiză a principalilor actori din sport;

- **dezvoltarea unei metodologii noi de analiză în afacerile internaționale în sport** – care să aibă în vedere contextul în care acestea se derulează și variabilele le-ar putea influența;
- **dezvoltarea unei analize calitative relevante privind organizații precum FIFA, UEFA și The FA** – care a avut în vedere confirmarea ipotezelor de cercetare amintite anterior;
- **identificarea dinamicii proceselor în contextul guvernanței sistemic din sport** – întrucât o organizație dinamică, modernă trebuie să fie în pas cu schimbările sistemului în care activează și, prin urmare, trebuie să acorde o atenție sporită mediului;
- **identificarea și analiza unor variabile privind afacerile internaționale în sport** – întrucât ele pot face diferență între acceptarea unui sport și succesul unei competiții sau eveniment sportiv într-o cultură sau respingerea sportului și eșecul competiției sau evenimentului sportiv. Tocmai din acest motiv, analiza variabilelor a identificat un număr de patru perspective din care pot fi analizate variabilele și anume: factorii psihologici, procesul de branding, creșterea loialității și mediul. Una dintre contribuțiile și propunerile majore a fost ca această analiză să fie extinsă atât din perspectiva analizei scenariilor privind dezvoltarea fotbalului, cât și din perspectiva raportării sale la modul în care fiecare din tipurile de organizații sportive identificate își pot crește veniturile din această perspectivă;
- **dezvoltarea unor noi instrumente de analiză în afacerile internaționale în sport** – propunerile și principalele contribuții au fost formularea unui plan strategic de acțiune în guvernanță sportivă, un model nou de analiză a riscurilor în ceea ce privește derularea afacerilor internaționale în sport și, nu în ultimul rând, identificarea unor indicatori de măsurare a performanței în managementul afacerilor internaționale în sport;
- **identificarea principalelor tendințe în materia afacerilor internaționale în sport** - situațiile paradoxale din această materie, modul în care piața chineză evoluează, dar și promovarea sporturilor de contact.

## **Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării**

Pentru a putea realiza un asemenea demers de cercetare lucrarea avea încă de la început anumite **dificultăți** în realizarea ei (**limite ale cercetării**) și anume:

- lipsa unei literaturi de specialitate ample care să acorde în mod expres atenție derulării afacerilor internaționale în sport;
- lipsei centralizării datelor financiare din diverse sporturi și mai ales a unor studii destinate comparării lor;
- neclaritatea datelor cu privire la importanța sportului în economia mondială, precum și în economiile naționale;
- lipsa unor definiri clare a multora dintre conceptele ce urmau a fi utilizate.

**Direcții viitoare de cercetare** ar putea consta în:

- analiza privind importanța afacerilor internaționale în domeniul sportiv din perspectiva importanței lui în domeniul sănătății, plecând mai exact de la rezultatele Eurobarometrului privind inactivitatea fizică;
- analiza privind importanța afacerilor internaționale în domeniul sportiv din perspectiva importanței economice (plecând de la definiția Vilnius privind domeniul sportului);
- analiza privind identificarea și tratarea riscurilor în managementul afacerilor internaționale în sport;
- elaborarea un studiu comparat de drept internațional vizând regimul fiscal din diverse țări în ceea ce privește susținerea sistemului sportiv. În măsura în care acest lucru ar putea fi posibil de realizat, el ar putea oferi o claritate în ceea ce privește piețele mai atractive și mai puțin atractive pentru eventualii investitori în sport;
- o analiză detaliată privind expansiunea globală a companiei UFC și a măsurilor pe care le-ar impune un asemenea demers aplicând modelul de analiză în afacerile internaționale propus în partea practică.

În încheiere, trebuie menționat faptul că multă vreme sistemul sportiv s-a confruntat cu mai multe critici privind legalitatea și utilitatea guvernantei sale. În loc să propună o restructurare greu de realizat în sensul reorganizării din temelie a sistemului sportiv, lucrarea vine în sprijinul tuturor actorilor implicați în fenomenul sportiv și se dorește a fi un manual de bune practici în domeniul afacerilor internaționale în sport, adaptat sistemului sportiv actual.

# Curriculum Vitae



## Curriculum vitae Europass



### Informații personale

Nume / Prenume

Adresă

Telefon

E-mail

Naționalitate

Data nașterii

Sex

**STAN SERGIU VLAD**

Str. Uliului nr. 55, Cluj-Napoca, jud. Cluj, cod poștal 400289

0734202414

[sergiu\\_stan14@yahoo.com](mailto:sergiu_stan14@yahoo.com)

Romană

14.10.1988

Masculin

### Experiența profesională

Perioada

**2015-2021**

Funcția sau postul ocupat

Jurist

Activități și responsabilități principale

Asistență juridică în redactarea contractelor

Numele și adresa angajatorului

ROBECONDI SRL Cluj-Napoca

Tipul activității sau sectorul de activitate

Perioada

**2006-2008**

Funcția sau postul ocupat

Event manager

Activități și responsabilități principale

Organizarea de evenimente

Numele și adresa angajatorului

DANETTE SRL Cluj-Napoca

Tipul activității sau sectorul de activitate

### Educație și formare

Perioada

**2015- prezent**

Calificarea / diploma obținută

Doctorand

Disciplinele principale studiate /  
competențe profesionale dobândite

Domeniul Management

Titlul tezei de doctorat „Sportul: O nouă dimensiune. O nouă perspectivă. Derularea afacerilor internaționale în domeniul sportiv”

Numele și tipul instituției de învățământ  
/ furnizorului de formare

Școala Doctorală Universitatea Valahia Târgoviște

Nivelul în clasificarea națională sau internațională	ISCED 8
Perioada	<b>2012-2014</b>
Calificarea / diploma obținută	Diploma masterat - Absolvent al Fac. de Șt. Politice, Administrative și ale Comunicării UBB Cluj, specializarea Științe Politice, secția <b>Managementul Organizațiilor Politice</b> , profil engleză-română, admis la BUGET cu nota 9,90. Media examen disertație: 10 (zece). Tema lucrării de disertație: „ <b>Politici publice în sport</b> ”.
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Științe politice; Drepturi și libertăți publice în România , Introducere în administrație publică , Introducere în relații internaționale , Managementul ONG , Organizații internaționale și drept internațional public, Sistem constituțional și instituții publice în România , U.E.- drept, instituții și politici comunitare, Economie politică internațională, Teoria Democrației, Drept internațional public, Drept administrativ
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării , specializarea Științe Politice, Învățământ la Zi, BUGET (master)</b>
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	ISCED 7
Perioada	<b>2007-2010</b>
Calificarea / diploma obținută	Diploma de licență - <b>Tema : Politici publice în sport</b>
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Științe politice; Drepturi și libertăți publice în România , Introducere în administrație publică , Introducere în relații internaționale , Managementul ONG , Organizații internaționale și drept internațional public, Sistem constituțional și instituții publice în România
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării , specializarea Științe Politice,</b>
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	ISCED 6
Perioada	<b>2007-2011</b>
Calificarea / diploma obținută	Studii nivel licență
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Drept civil, Drept penal, Drept comercial , Drept internațional public, Drept administrativ
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	<b>Facultatea de Drept, Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca</b>
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	ISCED 6
Perioada	<b>2003-2007</b>
Calificarea / diploma obținută	Tehnician în activități financiare și comerciale

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Studii economice și gestiunea afacerilor																				
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Colegiul Economic „Iulian Pop” Cluj-Napoca																				
<b>Aptitudini și competențe personale</b>																					
Limba(i) maternă(e)	română																				
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)																					
Autoevaluare																					
Nivel european (*)																					
<b>Limba Engleză</b>																					
<b>Limba Maghiară</b>																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Înțelegere</th> <th colspan="2">Vorbire</th> <th>Scrisoare</th> </tr> <tr> <th>Ascultare</th> <th>Citire</th> <th>Participare la conversație</th> <th>Discurs oral</th> <th>Exprimare scrisă</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C2</td> <td>C2</td> <td>C2</td> <td>C2</td> <td>C2</td> </tr> <tr> <td>B2</td> <td>A2</td> <td>B1</td> <td>B1</td> <td>A1</td> </tr> </tbody> </table>	Înțelegere		Vorbire		Scrisoare	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă	C2	C2	C2	C2	C2	B2	A2	B1	B1	A1
Înțelegere		Vorbire		Scrisoare																	
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă																	
C2	C2	C2	C2	C2																	
B2	A2	B1	B1	A1																	
	(*) Nivelul Cadru European Comun de Referință Pentru Limbi Străine																				
Competențe și abilități sociale, profesionale și organizatorice	Capacitate ridicată de analiză și sinteză a datelor, creativ, cooperant, ordonat, responsabil.																				
<b>Competențe și aptitudini dobândite în urma programului de master</b>	Capacitatea de a ocupa funcții: „managementul organizațional; consilier politic; angajat contractual în autorități și instituții publice și organizații politice la nivel local și central și în reprezentanțe din străinătate ale instituțiilor guvernamentale ale statului român; consilier, asistent, director de proiect, director de campanie electorală, consultant în instituții publice; orice activități în alte organizații legate de sectorul public sau politic (organizații neguvernamentale naționale și internaționale, organizații, instituții și agenții politice internaționale) în funcția de expert, consultant, asistent, director de proiect, agent de dezvoltare electorală, agent pentru implementarea de politici și proiecte. În firme private pe posturi de: consultat, specialist, asistent, agent de lobby și advocacy. Expert în elaborarea de programe și inițiative publice sau politice. Orice funcție în activități de: cercetare și marketing, precum și comunicare (culegere, analiză, modelare și interpretare a datelor) în domeniul social-politic sau privat.” – extras din suplimentul diplomei de master																				
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Utilizator avansat. Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint																				
Permis(e) de conducere	Categoria B, obținut în anul 2006																				

## **Rezumatul tezei în engleză**

### **Table of contents**

LIST OF FIGURES .....	1
LIST OF TABLES .....	4
INTRODUCTION .....	5
PART I. THEORETICAL PART .....	13
CHAPTER 1. INTRODUCTORY NOTIONS .....	13
1.1. Preliminaries. Distinction between concepts in international sports business.....	13
1.1.1. International business.....	13
1.1.2. Sports.....	16
1.1.3. Sportus as an international business.....	17
1.1.4. The sports system .....	19
1.1.5. Sports organizations and other entities involved in sports .....	20
1.1.6. Amateur sports. Professional sports .....	21
1.1.7. Sports management. Sports governance.....	22
1.1.8. Organizational culture. Ethics. Globalization .....	24
1.1.9. Sports marketing. Branding and brand communication in sports .....	26
1.1.10. Sports public policies .....	27
1.2. Public sports organizations (national and international federations) and public organizations involved in sports. Their importance in the sports system.....	29
1.2.1. Public sports organizations.....	30
1.2.2. Public organizations involved in sport .....	34
1.3. Private sports organizations, private entities involved in sports and their importance for the sports system .....	36
1.3.1. Private sports organizations .....	36
1.3.2. Private organizations involved in sport .....	38
1.4. History of traditional sports autonomy. The role of ethics in sport.....	40
1.4.1. Political autonomy.....	43
1.4.2. Legal autonomy .....	44
1.4.3. Financial autonomy .....	46
1.4.4. Pyramidal autonomy .....	48
1.4.5. Functional autonomy .....	49
1.4.6. upervised autonomy. Negotiated autonomy .....	49
1.4.7. The importance of ethics in sport.....	50
CHAPTER 2. SPORTS PUBLIC POLICIES .....	52
2.1. The importance of sport in society. The need for public policies in sport.....	53
2.1.1. The direct economic importance of sport .....	53
2.1.2. The importance of sport from the perspective of health of population .....	58
2.1.3. The importance of sport in terms of social interest .....	60
2.2. International public policies. The European model .....	63
2.3. National public policies .....	67
2.4. Local public policies .....	71

<b>CHAPTER 3. SPORTS BRANDING .....</b>	<b>74</b>
3.1. Preliminaries. The origins of sports branding.....	74
3.2. Classification of sports brands .....	80
3.2.1. Product branding. The sport itself .....	80
3.2.2. Personal branding in sports.....	82
3.2.3. Company branding in sports.....	83
3.2.4. Place branding .....	85
3.2.5. Sports event branding .....	86
3.3. Creating emotion through sports. The link between the promotion of the sports system and entertainment.....	88
3.4. The expansion of event branding .....	91
<b>CHAPTER 4. SPORTS MANAGEMENT AND GOVERNANCE .....</b>	<b>95</b>
4.1. The link between management and governance in sports. The transition towards a governance system that integrates sports management.....	95
4.1.1. Preliminaries. The importance of sports management and sports governance. The convergence of the processes. The role of the sports manager .....	96
4.1.2. The evolution of governance in sports .....	98
4.1.3. Political governance and organizational governance .....	103
4.2. The basis of sports governance – linking up with public policies and branding .....	106
4.3. The importance of sports systemic governance in the current global context – a bridge between public and private sports actors.....	113
4.4. adapting sports governance to the environment in which a sports organization operates.....	119
4.4.1. Good corporate governance.....	119
4.4.2 Good governance in the public sector, international organizations and NGO's .....	120
4.4.3. Good governance in sport.....	121
<b>PART 2. THE PRACTICAL PART .....</b>	<b>126</b>
<b>CHAPTER 5. GLOBALIZATION OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE SPORTS FIELD .....</b>	<b>126</b>
5.1. The importance of international business in the field of sports. Case study: The People's Republic of China and its football future .....	127
5.2. The importance of organizing international sports competitions and sporting events .....	142
5.3. International business carried out by private actors in sports. Process dynamics.....	156
5.4. Features regarding the sports international business. The importance of variables .....	165
5.4.1. Communication platform.....	165
5.4.2. Culture and the environment .....	168
5.4.3. The emotion generated in society by certain sports, competitions or sporting events .....	169
5.4.4. The contribution of public authorities to the local sports branding process.....	169
5.4.5. Public policies and sports autonomy .....	170
5.4.6. How the sports governance process encourages or not private investment in sport.....	171

CHAPTER 6. ANALYSIS REGARDING THE MANAGEMENTUL OF INTERNATIONAL BUSINESS IN FOTBAL IN RELATION WITH THE GOVERNANCE PROCESS.....	172
6.1. Research methodology .....	172
6.1.1. Problem identification (establishing the research context).....	173
6.1.2. Presentation of solutions.....	176
6.1.3. Identifying the objectives .....	177
6.1.4. Presentation of methods of analysis and actual analysis .....	178
6.1.5. Compression and evaluation of results.....	179
6.2. Case study: Football. Assessment of the current stage regarding the management of international business by the main football organizations .....	180
6.2.1. F.I.F.A. - FIFA World Cup.....	181
6.2.2. U.E.F.A - UEFA Champions League.....	190
6.2.3. The Football Association (England) - FA Premier League.....	196
6.3. Qualitative analysis on process dynamics.....	202
6.4. Qualitative analysis on the identification of variables .....	210
6.5. Identifying tools for action.....	214
6.6. Trends in international sports business .....	218
FINAL CONCLUSIONS.....	224
BIBLIOGRAPHY.....	232
ANNEX 1. COVER OF EA SPORTS - FIFA19 .....	246
ANNEX 2. DEGREE OF PHYSICALLY INACTIVE POPULATION IN THE EU .....	247
ANNEX 3. EVOLUTION OF FDI IN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA .....	248
ANNEX 4. EVOLUTION OF THE POPULARITY OF MAIN SPORTS IN THE USA .....	249
ANNEX 5 MAIN LABELING CATEGORIES ON TWITTER BETWEEN 2015-2016 .....	250
ANNEX 6. THE MOST POPULAR SPORTS IN THE WORLD BY NUMBER OF SPECTATORS IN EACH COUNTRY .....	251
ANNEX 7. TOP PPV SALES IN THE UFC BETWEEN 2001-2016 .....	252

## The context and interest of research

*"It is not the strongest or smartest who will survive, but those who can best manage change."*

Prof. Leon C. Megginson, President of the Southwestern Social Sciene Association

Starting from the previously mentioned idea, the research aimed first of all to adapt the knowledge in the field of international affairs to the sports system. The approach was a difficult one and, at the same time, a necessary one, as the specialized literature (even the international one) did not offer alternatives regarding the analysis in this field. In addition, the data that could support such research (either financial or from sociological analyzes of involvement in sport) were either insufficient or had to be collected from dozens of annual reports published by sports organizations.

The sports system is a complex one, which unlike others involves a multitude of stakeholders involved in the process of international business. Defining them was imperative from the perspective of the chosen theme. That is why the title of the paper contains the phrase "a new perspective", referring to a new perspective of analysis regarding the actors involved in sports. Also, the title of the paper contains the phrase "a new dimension", a phrase that refers to the size of the analysis itself, like in the views of professors such as Ricky Griffin and Michael Pustay (authors of "International Business" treatises), sport best reflects the field of international business.

Beyond the transactions that can be made in this field related to the sports system, the paper aims to capture exactly the complexity to which the authors mentioned above refer to. As the sports environment is different depending on several categories of actors, the analysis was carried out on several levels:

- the first one being trying to find appropriate definitions of the necessary terms and concepts;
- the second one being the analysis of public policies that the sports system needs in order to survive;
- the third level, the analysis of branding in sport, as it is a complex process that makes private sports organizations identify with the communities they belong to, thus forcing public actors to support them;

- the fourth level, the analysis of governance in the sports system, namely the way in which relationships between all the actors involved in sport are organized and the principles that govern these relationships;
- a fifth level (the practical analysis part, last two chapters), the analysis of the conduct of international business in the environment influenced by previous analysis levels.

**The research question** from which the paper started is, therefore: "*What influences international business in the field of sports and how can uncertainties related to the environment in which they are managed can be treated?*"

Therefore, **the statement of the thesis** and at the same time the answer to the research question is:

*Sports (systemic) governance influences international business in sport and can be the main process that helps dealing with uncertainties related to the environment in which international business is conducted, by managing the dynamics of branding processes and public policies.*

An important role in the research undertaken was played by the passion for sports together with the interest in how markets are influenced by various factors. This has led to research on the one hand on the dynamics of the environment in which international business can be conducted in sports, and on the other hand to the identification of new variables, from a new perspective that could influence this environment.

Therefore, the confirmation of the existence of these variables was made together with the case studies carried out on the main sports organizations in the world, namely:

- International Football Federation (FIFA) - which includes under its umbrella all continental football confederations (such as UEFA for example) and organizes global competitions and their affiliated members (national federations);
- Union of European Football Associations (UEFA) - the European football confederation which includes all European federations (and several other federations such as Israel or Kazakhstan) and organizes European football competitions at the level of national teams and sports clubs;
- The English Football Federation (The FA) - the oldest football federation in the world that organizes the most important national sports competition, namely the Premier League.

Finally, several new analysis tools will be proposed in the field of international sports affairs.

## Objectives and hypotheses of scientific research

In relation to the problems of the present research, its objectives can be grouped in the process of conceptualization and operationalization of the chosen field.

a. Regarding the **conceptualization** process, the research objectives have already been met, namely:

1. reviewing the literature on identifying the benefits of sport for society<sup>6</sup>;
2. reviewing the specialized literature regarding the field chosen for analysis, respectively those regarding<sup>7</sup>:

- a) *classification of interested actors*;
  - b) *the branding process in sports*;
  - c) *public policies in sports*;
  - d) *the process of systemic governance and management in sports*.

3. identifying the dynamics of the branding process and public policies in sports, in relation to the sports environment and performance<sup>8</sup>;

4. identifying variables that may affect the dynamics of international business and systemic governance<sup>9</sup>;

b. Regarding the **operationalization** process, the research objectives still to be achieved are:

1. *identifying means by which the income of the sports system / sports organization can be increased*;
2. *identifying methods by which a sport in itself or a sports organization can be promoted (increasing the promotion area and increasing the selection area)*;
3. *identifying a set of tools for action to increase the efficiency of international business in sport*;
4. *the development of a strategic plan to address international business and systemic*

---

<sup>6</sup> objective achieved in the 3<sup>rd</sup> Chapter of this research;

<sup>7</sup> objectives achieved in the first 4 Chapters of this research;

<sup>8</sup> objective achieved in the 5<sup>th</sup> Chapter of the research;

<sup>9</sup> objective achieved in the 5<sup>th</sup> Chapter of the research;

*governance in sport, as well as new methods of analysis;*

**5. identifying key trends in systemic governance and international business in sport.**

The hypotheses confirmed during the research are:

**IP1. Popularity among the main social media platforms is generally a reflection of the global financial organizational success generated by sports brands, therefore the sports branding process primarily considers the communication platform, but also Olympic recognition, which ensures the global promotion of the image of a sport or sports organization.** This research hypothesis was confirmed by the analysis performed in the case study dedicated to FIFA.

**IP2. The cultural dimension affects the way in which the sports brands can be built and communicated.** This research hypothesis was confirmed by the analysis carried out in the case study dedicated to UEFA.

**IP3. The local history of creating and communicating sports brands contributes to the collective excitement generated by certain sports, sports competitions or sporting events.** This research hypothesis was confirmed by the analysis in the case study dedicated to the English football federation (The FA).

**IP4. Public policies on local branding are also reflected in the development of local sports brands, with them being right at the center of the local branding process.** This research hypothesis was confirmed by the analysis performed in the case study dedicated to the FA.

**IP5. The autonomy of the sports system depends to a large extent on the way in which the state and international organizations relate to it, being at their discretion to be involved or not in the sports system and to limit it or not through public policies.** This research hypothesis was confirmed by the analysis performed in the case study dedicated to FIFA.

**IP6. Sports (systemic) governance can create a framework to encourage public and / or private investment in sport.** This research hypothesis was confirmed by the analysis carried out in the case study dedicated to UEFA.

Throughout the practical part and especially for the demonstration of research hypotheses, the following qualitative research methods were used: content analysis (of the annual activity reports of the sports organizations mentioned above), observations, cause-effect analysis, input- output analysis, scenario analysis, and the research will conclude by creating

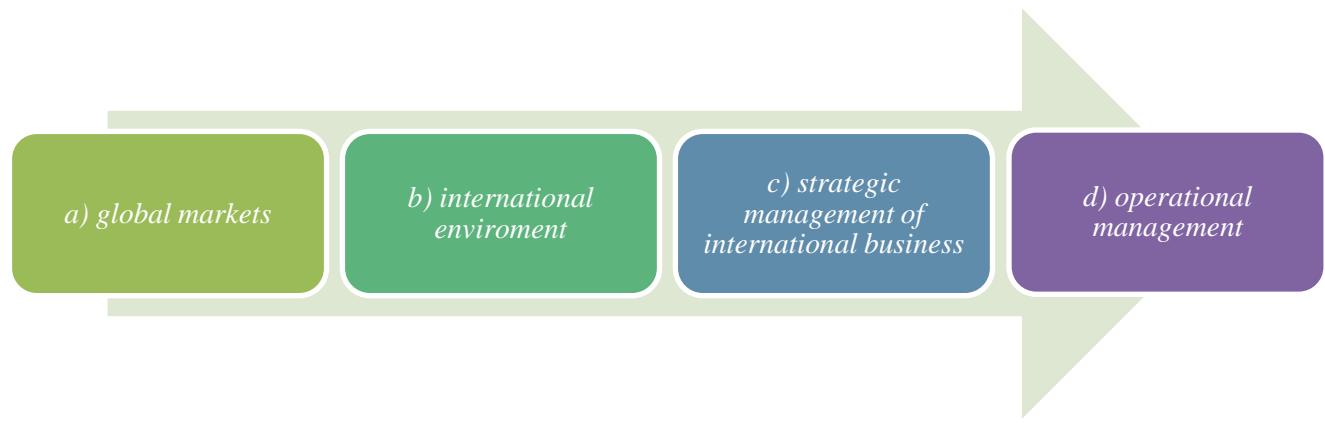
tools that can be used in strategic coordination in international business, risk management in international business management and, last but not least, in assessing the performance of sports organizations or other organizations involved in sports. In addition, the research paper started with the literature review and at the end of the paper it will also have a SWOT analysis, evaluating results.

## **Epistemological positioning and methodology of scientific research**

In a field such as international business, where a new phenomenon is rapidly attracting the attention of stakeholders, qualitative exploration can help identify and understand a new phenomenon/concept, but also it can identify the resources needed for useful academic research. As markets are always developing, companies always eager for global expansion offer a certainty that they are always worthy of empirical research, therefore the question can be asked: *Do we need new conceptualizations, new theoretical approaches (first of all) or what is it known about this field from a theoretical point of view is it enough to illuminate the whole spectrum of knowledge on international business management?*

From this perspective, the research respects the rigors of the last question, as it focuses primarily on new theoretical approaches, the existing research in the field of international business in sports being insufficient. At the same time, it formulates in the second phase the details regarding the operationalization of the studied concepts, thus offering a new method of analysis both in sports and in international business.

The same authors listed above in dealing with the field of international business offers us the following direction of analysis:

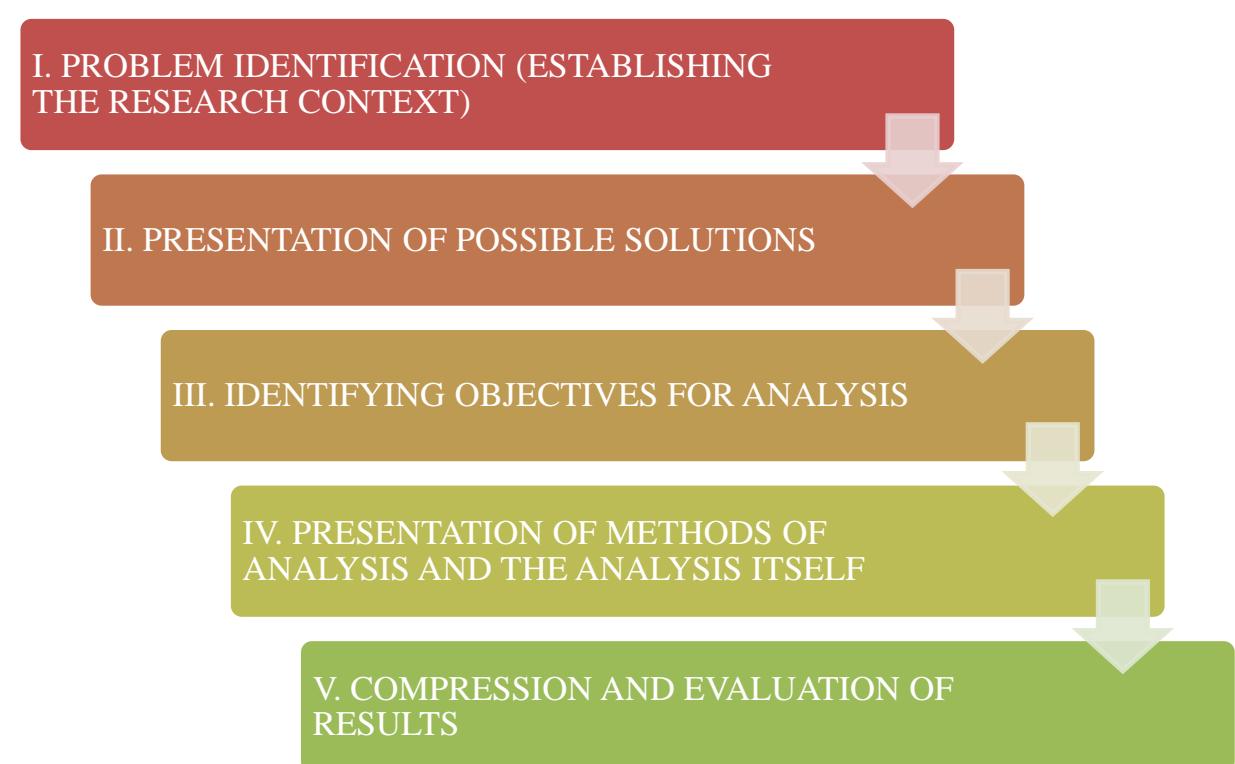


*Figure no.1. Directions of analysis in the specialized literature of international business management*

The research project also pursues a similar direction of analysis, identifying some of the main markets in which the sports system operates, the international environment and providing action tools on strategic management and operations in international business. However, the perspective is different because all these are analyzed in a direct relation to the sports system, they give rise to a different dynamic and depend on certain completely different variables than other business environments.

Deductive reasoning is most often used in research. A research based on such reasoning involves the development of a question and an answer (statement) on the existing theories in the literature. This answer would suggest that there is a connection between two or more concepts (or variables). In their demonstration several hypotheses will be confirmed, data collected on their testing and the use of the results to confirm, modify or reject the theory used in their development.

Regarding the methodology of this paper, it is based on the foundations of the deductive research methodology and could be compressed as follows:



*Figure no.2. Research methodology*

Regarding the achievement of the research objectives, they will be achieved through qualitative research methods used to demonstrate research hypotheses such as: content analysis (annual documents on the activity report of sports organizations listed above), observation, cause-effect analysis , input-output analysis, scenario analysis, and the research will end by creating tools that can be used in strategic coordination in international business, risk management in international business management and last but not least, in evaluating the performance of sports organizations or those involved in sports.

These analyzes will focus in particular on how to apply the previously identified variables and on the dynamics of the processes in the proposed case studies.

The actual main analysis will focus on several case studies, namely having as its main objective football - being the main sport as a point of interest in the entire global sports system, both in terms of popularity of private sports organizations and from the perspective of public sports organizations such as:

- 1) FIFA (International Football Federation) and how this organization relates to the international business environment,, mainly by promoting the "FIFA World Cup" competition;
- 2) UEFA (European Football Federation) and how this organization relates to the international business environment, mainly by promoting the "UEFA Champions League" competition;
- 3) F.A. (English Football Federation) and how this organization relates to the international business environment,, mainly by promoting the "Premier League" competition.

## **Synthetic presentation of the chapters and conclusions of the paper**

**Chapter 1** entitled "**Introductory notions**" deals with the essential introductory notions to be retained and more specifically makes a comprehensive review of the literature on international sports business and the concepts to be used. In this sense, notions should be mentioned such as: sport seen as an international business, the distinction between the four main categories of actors involved in sports (public sports organizations, private sports organizations,

public organizations involved in sports, private organizations involved in sports), the distinction between amateur and professional sports, the importance of sports marketing and the development of sports brands and, last but not least, the presentation of the importance of ethics in sports.

**Chapter 2** entitled "**Public policies in sport**" continues the theoretical presentation detailing public policies in the field of sport and provides various positive examples of concentrated action by states in this field. The chapter opens by presenting the importance of sport in society from the economic, social and health perspective. Starting from the importance of this field for the health of the population, an X-ray is then made on the importance of public policies in sports at international level (on the European model), national and local.

**Chapter 3** entitled "**Sports Branding**" continues the theoretical presentation with the presentation of the sports branding process. The origins of the application of this concept in sports are presented, as well as its classification in this field. The creation of emotion in sports appears as a result of the branding process, and at the end of this chapter is presented the link between the promotion of the sports system and the concept of modern entertainment. In addition, the link between the sports branding process and public policies in sports is presented.

**Chapter 4** entitled "**Management and governance in sport**" is the last in terms of the theoretical part of this paper and refers to the presentation of how the concept of governance is applied in sport, as a bridge between the public and private sector. The main models of governance (organizational and political) are presented, the relationships between them and last but not least the importance of systemic governance that encompasses all these and to which the paper refers in relation to the sports system.

Unlike the chapters related to the practical part and whose conclusions will be integrated in the final conclusions of the paper, the first four theoretical chapters each contain preliminary conclusions, not only to focus on the essence of their content, but also to highlight future directions that could continue theoretical research.

**Chapter 5** entitled "**Globalization of International Business in Sports**" is in fact one of the two practical chapters of this paper and opens with a brief case study that could redefine the current sports market, namely the involvement of the Chinese government in promoting football as a national sport. The analysis of the concept of globalization of international business in sport opened several directions of action, namely: presenting the importance of international

sports competitions and major sporting events, identifying the dynamics of the international business process and variables that can influence international business in sport (or defining the importance sport itself has for society).

**Chapter 6** entitled "**Analysis regarding the management of international business in football in relationship with the governance process**" is the second chapter in the practical part and the last chapter of the paper and aims at a specific analysis that first presents the methodology of the whole paper and then offers three case studies on most important sports organizations and the sports competitions organized by them, which are the most popular sports competitions in the world and which define the most widespread sport in the world, football. It also includes a detailed analysis of the dynamics of the processes and the identification of the main variables that influence international business in football and also includes various proposals for newly created tools for analysis in the field of international business and last but not least, it presents the main trends in the field.

The main **conclusions** are related to the fact **that international business in the field of sport must therefore take into account three major aspects:**

- ***culture and public policies in the field of sport in a state*** - this implies how public actors decide to position themselves in relation to national and international sports federations;
- ***sports branding processes and implicitly the way in which sports clubs relate to the environment in which they operate*** - this fact implies that depending on the sport, the impact it has on society, but also depending on the different types of branding processes and re-branding applied both at organizational level and personally (that of athletes) and sports (of the sport itself), sports organizations need to adapt their approach to the market and its requirements. For example, in US football (soccer), due to the fact that private sports organizations (clubs) do not benefit from the tradition that European ones have, they decide to promote the image of athletes in the first place (eg the case of the LA Galaxy club that promoted both national and international the image of athletes such as Zlatan Ibrahimovich or David Beckham).
- ***the international environment, which requires an increasing involvement of international organizations in sport*** - either through the judiciary (CJEU decisions in the field of sport, in particular in the field of sports competitions), or through European governance in sport (e.g. efforts by the Council and the Commission of the European Union to establish common and fair organizational principles for the organization of sport at European level).

**Also, the future course of international business is now more than ever conditioned by the collective ability of people to cope with complex global externalities, climate and energy change, water availability and food supply, increasing migratory pressures, "popularization" of democratic systems, constant media attention, security, etc.** All this requires research on the complex negotiation and collaboration of several parties involved. Schools of international relations and diplomacy have explicitly focused on all these fields and less on sports, without realizing that this field is the main point of social interest for almost all nations and cultures in general. The strategies of sports organizations or those involved in sports will thus require understanding and negotiating the complex situations created between different organizations. Regarding general environmental factors, we have previously shown that they are a variable of international business in sport itself, so that issues of energy, water and sustainability in general, are not limited to extractive industries, but can even affect the sports system.

**Globalization has moved from goods and capital to people.** Migration is not a new phenomenon, but what is new is the growth of multicultural populations, not necessarily in terms of the organizational sector, but in terms of consumers in general (eg cultural diversification in Germany in recent years). Mixed markets, where people have different cultural identities, are becoming increasingly important to study, and their study must go beyond traditional intercultural studies.

**Beyond quantitative research methods based mainly on structured interviews and standardized questionnaires, qualitative research is needed because it takes into account the different multicultural variables and the action of public actors that can influence the context in which the market is located. Multinational companies must take into account this multicultural context of markets, adjusting both their offer and the way they trade and they must take into account different variables such as the one presented in this research.**

## **Personal contributions and synthesis of proposals**

The main **contributions** and **proposals** of the research paper where:

- ***reviewing the specialized literature on concepts such as the autonomy of the sports system, sports branding, public policies in sports, etc.*** - out of the desire to shed new light on concepts and interpretations that can produce further debates in the specialized literature;
- ***own definition and interpretation of the main categories of actors involved in the sports system and the process of systemic governance in sports*** - out of the desire to bring clarity regarding the categorization and analysis of the main actors in sports;
- ***development of a new methodology of analysis in international business in sports*** - taking into account the context in which they take place and the variables that could influence them;
- ***development of a relevant qualitative analysis on organizations such as FIFA, UEFA and The FA*** - which took into account the confirmation of the research hypotheses mentioned above;
- ***identifying the dynamics of processes in the context of systemic governance in sport*** - whereas a dynamic, modern organization must keep pace with the changes of the system in which it operates and, therefore, must pay more attention to the environment;
- ***identification and analysis of variables on international business in sport*** - as they can make the difference between accepting a sport and the success of a competition or sporting event in a culture or rejecting the sport and the failure of the competition or sporting event. Precisely for this reason, the analysis of variables identified a number of four perspectives from which variables can be analyzed, namely: psychological factors, the branding process, increasing loyalty and the environment. One of the major contributions and proposals has been to extend this analysis both from the perspective of the analysis of football development scenarios, and from the perspective of its reporting on how each of the identified types of sports organizations can increase their revenues from this perspective;
- ***development of new analysis tools in international sports business*** - the proposals and main contributions were the formulation of a strategic action plan in sports governance, a new model of risk analysis in terms of international business in sports and, last but not least, secondly, the identification of performance measurement indicators in the management of international sports business;
- ***identifying the main trends in international business in sports*** - the paradoxes in this area, the way the Chinese market is evolving, but also the promotion of contact sports.

## **Limits and future perspectives of research**

In order to be able to carry out such a research approach, the paper had from the beginning certain **difficulties** in its realization (**limits of research**), namely:

- the lack of an extensive literature that explicitly pays attention to the conduct of international sports businesses;
- the lack of centralization of financial data in various sports and especially of studies designed to compare them;
- ambiguity of data on the importance of sport in the world economy as well as in national economies;
- lack of clear definitions of many of the concepts that needed to be used.

**Future directions** of research could be:

- the analysis of the importance of international business in the field of sports from the perspective of its importance in the field of health, starting more precisely from the results of the Eurobarometer data on physical inactivity;
- analysis of the importance of international business in the field of sport from the perspective of economic importance (starting from the Vilnius definition of the field of sport);
- analysis on the identification and treatment of risks in the risk management of international business in sports;
- a comparative study of international law aiming at the fiscal regime in various countries regarding the support of the sports system. To the extent that this could be possible, it could provide clarity on more attractive and less attractive markets for potential sports investors;
- a detailed analysis of the global expansion of the UFC company and the measures that such an approach would require by applying the analysis model in international business proposed in the practical part.

**In conclusion**, it should be noted that the sports system has long faced several criticisms of the legality and usefulness of its governance. Instead of proposing a difficult restructuring in the sense of fundamentally reorganizing the sports system, the paper supports all actors involved in the sports phenomenon and aims to be a manual of good practice in international business in sports, adapted to the current sports system.

## **Lista publicațiilor**

### **A. Articole publicate**

1. **Stan Sergiu-Vlad (2019)**, *Strategic Management in Sports. The Rise of MMA Around the World- The Evolution of UFC*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, ISSN 2393-3127, Vol. XIX, Issue no. 1/2019, p.540-545, disponibil on-line la sursa:

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/29-1.pdf>

2. **Stan Sergiu-Vlad (2019)**, *Sports Branding - A Complex process*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, ISSN 2393-3127, Vol. XIX, Issue no. 1/2019, p.533-539, disponibil on-line la sursa: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/28-1.pdf>

3. **Stan Sergiu-Vlad (2020)**, *The Future Sale of Premier League Broadcasting Rights*, , "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, ISSN 2393-3127, Volume XX, Issue 2 /2020, disponibil online la sursa:

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2021/03/Section%203/49.pdf>

4. **Stan Sergiu-Vlad**, Breaz Teodora Odett (2021), *Developing a Sustainable Business Environment in Sports- UEFA Financial Fair Play*, Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, Vol.5 No.1., disponibil la sursa:

<https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas/article/view/4162>

5. **Stan Sergiu-Vlad**, Stupar Marius-Anton (2021), *The Public Management Reform in Romania*, Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, Vol.5 No.1., disponibil la sursa:

<https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas/article/view/4159>

## **B. Participări la manifestări științifice naționale și internaționale**

### **1. International Conference “Present Issues of Global Economy”, 16th Edition June, 13th – 15th 2019**

**1.a.** **Sergiu Vlad Stan**, *Strategic Management in Sports. The Rise of MMA Around the World- The Evolution of UFC*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, ISSN 2393-3127, Vol. XIX, Issue no. 1/2019, p.540-545, disponibil on-line la sursa:

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/29-1.pdf>

**1.b.** **Sergiu Vlad Stan**, *Sports Branding- A Complex process*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, ISSN 2393-3127, Vol. XIX, Issue no. 1/2019, p.533-539, disponibil on-line la sursa: <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/28-1.pdf>

### **2. Logos Universality Mentality Education Novelty. 20th LUMEN Anniversary Edition! 26-30 May 2021, Iași**

2a. **Stan Sergiu-Vlad**, Breaz Teodora Odett (2021), *Developing a Sustainable Business Environment in Sports- UEFA Financial Fair Play*, Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, Vol.5 No.1., disponibil la sursa:

<https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas/article/view/4162>

2b. **Stan Sergiu-Vlad**, Stupar Marius-Anton (2021), *The Public Management Reform in Romania*, Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, Vol.5 No.1., disponibil la sursa:

<https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas/article/view/4159>

## Bibliografie selectivă

**1. Aaker D.A,** *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, 1996, disponibil on-line la sursa:

<https://pdfs.semanticscholar.org/2b5e/3d71de80248b1ca35728bc349536da99cc7a.pdf>

**2. Aaker J.,** *Dimensions of Brand Personality*, 1997, disponibil la sursa:

<https://www.jstor.org/stable/3151897?seq=1>

**3. Adamson A.,** *Brand simple : cum reușesc cele mai bune branduri prin simplitate* , Edit. Publica, București, 2010

**4. Adjouri N., Stastny P.,** *Sports Branding*, 2015, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/313984512\\_Sport-Branding](https://www.researchgate.net/publication/313984512_Sport-Branding)

**5. Anderson V., Graham S., Lawrence P,** *Learning to internationalise*, 1998, articol disponibil on-line la sursa:

[https://researchportal.port.ac.uk/portal/en/publications/learning-to-internationalise\(f8f15c01-b095-4441-9346-9bfc37450e30\).html](https://researchportal.port.ac.uk/portal/en/publications/learning-to-internationalise(f8f15c01-b095-4441-9346-9bfc37450e30).html)

**6. Anderson J.,** *Modern Sports Law*, Edit. Hart Publishing, Oxford, 2010

**7. Antonie M.,** *Impactul managementului asupra dezvoltării sportului în România*, Edit. Universitaria, Craiova, 2007

**8. Anttonen S.,** *Branding a lifestyle, Case: NIKE*, 2015, disponibil on-line la sursa:

<https://www.theseus.fi/handle/10024/93873>

**9. Ashworth G. J.,** *The Instruments Of Place Branding: How Is It Done?*, 2009, articol disponibil on-line la sursa:

<http://esrap.geo.uni.lodz.pl/uploads/publications/articles/v16n1/Gregory%20J.%20ASHWORTH.pdf>

**10. Badea D.,** *Structuri naționale și internaționale în educație fizică și sport*, Edit. Printech, Cluj-Napoca, 2009

**11. Baumgarth Carsten,** “*Living the brand*”: *brand orientation in the business-to-business sector*, 2008, articol disponibil on-line la sursa:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561011032315/full/html>

- 12. Beech J., Chadwick S.,** *The Business of sports management*, Edit. FT Prentice Hall, Essex, 2004
- 13. Benford R.D.,** *The college sports reform movement: Reframing the “eduntainment” industry*, 2007, disponibil la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/227726347\\_The\\_college\\_sports\\_reform\\_movement\\_Refraiming\\_the\\_edutainment\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/227726347_The_college_sports_reform_movement_Refraiming_the_edutainment_industry)
- 14. Blanco D.,** *Sports Governance: Issues, Challenges and Perspective*, 2017, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/317312733\\_Sports\\_Governance\\_Issues\\_Challenges\\_and\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/317312733_Sports_Governance_Issues_Challenges_and_Perspectives)
- 15. Briciu V.A., Briciu A.,** *A Brief History of Brands and The Evolution of Place Branding*, Bulletin of the Transilvania University of Brașov, Series VII: Social Sciences • Law • Vol. 9 (58) No. 2, 2016, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/322790423\\_A\\_BRIEF\\_HISTORY\\_OF\\_BRANDS\\_AND\\_THE\\_EVOLUTION\\_OF\\_PLACE\\_BRANDING](https://www.researchgate.net/publication/322790423_A_BRIEF_HISTORY_OF_BRANDS_AND_THE_EVOLUTION_OF_PLACE_BRANDING)
- 16. Brown C., Pappous A.,** *The organisational performance of national disability sport organisations during a time of austerity: a resource dependence theory perspective*, International journal of sport policy and politics, Vol. 1 (16), 2017, articol disponibil on-line la sursa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19406940.2017.1381635>
- 17. Byung J. L., Tae Y. K.,** *A study on the birth and globalization of sports originated from each continent*, 2016, articol disponibil on-line la sursa:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4771148/>
- 18. Carter D. M.,** *Money Games: Profiting From the Convergence of Sports and Entertainment*, Edit. Stanford University Press, Stanford, 2010
- 19. Chaker A.-N.,** *Good governance in sport. A European survey*, Edit. Council of Europe, Publishing, Strasbourg, 2004
- 20. Chapellet J. L.,** *Autonomy of sport in Europe*, Edit. Council of Europe Publishing, Strasbourg, 2010
- 21. Chapellet J. L.,** *The Global Governance of Sport: An Overview*, Edit. Routledge, Londra, 2013
- 22. Chapellet J. L., Autonomy and governance, 2015, articol disponibil on-line la sursa:**

[https://www.transparency.org/files/content/feature/1.3\\_AutonomyAndGovernance\\_Chappelet\\_GCRSport.pdf](https://www.transparency.org/files/content/feature/1.3_AutonomyAndGovernance_Chappelet_GCRSport.pdf).

**23. Chatzigianni E.,** *Global sport governance: globalizing the globalized*, 2017, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/320666363\\_Global\\_sport\\_governance\\_globalizing\\_the\\_globalized](https://www.researchgate.net/publication/320666363_Global_sport_governance_globalizing_the_globalized)

**24. Chen S.J.M., Blankson C.,** A stage model of international brand development, 2005, disponibil la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/222396516\\_A\\_Stage\\_Model\\_of\\_International\\_Brand\\_Development\\_The\\_perspectives\\_of\\_manufacturers\\_from\\_two\\_newly\\_industrialized\\_economies-South\\_Korea\\_and\\_Taiwan](https://www.researchgate.net/publication/222396516_A_Stage_Model_of_International_Brand_Development_The_perspectives_of_manufacturers_from_two_newly_industrialized_economies-South_Korea_and_Taiwan)

**25. Clark Peter,** *British Clubs and Societies: The Origins of an Associational World*, Edit. Oxford University Press, Londra, 2002

**26. Comănescu M.,** *Managementul Sportului*, Edit. Tribuna Economică, Bucureşti, 2008

**27. Comănescu I.,** *Cum să devi un nimeni*, Edit. Humanitas, Bucureşti, 2009

**28. Cortsen K.,** *Strategic Sport Branding at the Personal, Product and Organizational Level: Theory and Practice for Improving Sports Brand Interactions*, 2016, disponibil on-line la sursa: [http://pure.au.dk/portal/files/100361741/Kenneth\\_Cortsen\\_PHD\\_May\\_31\\_2016.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/100361741/Kenneth_Cortsen_PHD_May_31_2016.pdf)

**29. Cortsen K.,** *Corporate brands taking advantage of the passionate texture of football- Nike vs Adidas*”, 2014, articol disponibil on-line la sursa:

<http://kennethcortsen.com/corporate-brands-taking-advantage-passionate-texture-football/>

**30. Couvelaere V., Richelieu A.,** *Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams*, 2005, articol disponibil la sursa:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184740500089524>

**31. Čáslavová E., Petráčková J.,** *The Brand Personality Of Large Sport Events*, 2011, disponibil on-line la sursa:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bpoCBYy0tjIJ:https://hrcak.srce.hr/file/103825+&cd=2&hl=ro&ct=clnk&gl=ro>

**32. De Dycker S.,** *Good governance in Sport: comparative law aspects*, 2019, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/335672936\\_Good\\_governance\\_in\\_Sport\\_comparative\\_law\\_aspects](https://www.researchgate.net/publication/335672936_Good_governance_in_Sport_comparative_law_aspects)

**33. Devlin M., Brown N.A., Billings A.C., Bishiop, S.H.,** *Ultimate sponsorship: Fan identity, brand congruence and the Ultimate Fighting Championship*, 2013, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/264440433\\_Ultimate\\_sponsorship\\_Fan\\_identity\\_brand\\_congruence\\_and\\_the\\_Ultimate\\_Fighting\\_Championship](https://www.researchgate.net/publication/264440433_Ultimate_sponsorship_Fan_identity_brand_congruence_and_the_Ultimate_Fighting_Championship)

**34. Dudfield O.,** *Strengthening Sport for Development and Peace*, Edit. Commonwealth Secretariat, Londra, 2014

**35. Eden Lorraine, Dai Li,** *International Business, International Management, and International Strategy: What's in a Name*, 2010, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/259855089\\_International\\_Business\\_International\\_Management\\_and\\_International\\_Strategy\\_What's\\_in\\_a\\_Name](https://www.researchgate.net/publication/259855089_International_Business_International_Management_and_International_Strategy_What's_in_a_Name)

**36. Edgar A.,** *Sports, Ethics and Philosophy*, 2012, disponibil on-line la sursa:

<https://cardiff.academia.edu/AndrewEdgar>

**37. Fisher-Buttinger C., Vallaster C.,** *Noul branding: cum să construiești capitalul unei mărci*, Edit. Polirom, Iași, 2010

**38. Fyrberg A., Söderman S.,** *Brands in sports*, 2009, disponibil on-line la sursa:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Mck7wjC7mn8J:https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/nya-dokument/nya-dokumentbanken/documents-in-english/brands-in-sports.pdf%3Fw%3D900%26h%3D900+&cd=1&hl=ro&ct=clnk&gl=ro>

**39. Ford S.,** *Business Ecosystem Co-Evolution: The Ultimate Fighting Championships*, 2011, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/228216311\\_Business\\_Ecosystem\\_Co-Evolution\\_The\\_Ultimate\\_Fighting\\_Championships](https://www.researchgate.net/publication/228216311_Business_Ecosystem_Co-Evolution_The_Ultimate_Fighting_Championships)

**40. Forster J.,** *Global Sports Governance and Corruption*, 2016, articol disponibil on-line la sursa:[https://www.researchgate.net/publication/292071767\\_Global\\_sports\\_governance\\_and\\_corruption](https://www.researchgate.net/publication/292071767_Global_sports_governance_and_corruption)

**41. Furuseth P.,** *Sports Events as Communication Platform, and the Impact on Destination Branding*, 2015, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/277130913\\_Sports\\_Events\\_as\\_a\\_communication\\_platform\\_and\\_the\\_impact\\_on\\_destination\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/277130913_Sports_Events_as_a_communication_platform_and_the_impact_on_destination_branding)

**42. García B., UEFA and the European Union: From Confrontation to Cooperation,** Journal of Contemporary European Research, 3(3), p. 202-223, 2007, disponibil on-line la sursa:

<https://www.jcer.net/index.php/jcer/article/view/52>

**43. George R., Hatting C., Event Marketing,** 2019, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/333419581\\_Event\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/333419581_Event_Marketing)

**44. Gift P. ,Moving the Needle in MMA: On the Marginal Revenue Product of UFC,** 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/337189901\\_Moving\\_the\\_Needle\\_in\\_MMA\\_On\\_the\\_Marginal\\_Revenue\\_Product\\_of\\_UFC\\_Fighters](https://www.researchgate.net/publication/337189901_Moving_the_Needle_in_MMA_On_the_Marginal_Revenue_Product_of_UFC_Fighters)

**45. Gratton C., Jones I., Research methods for sports studies,** 2010, Edit. Routledge, New York

**46. Gräfingholt G., Online customer reviews vs celebrity-endorsed sport brands: Effects on customers' brand image perception,** 2015, articol disponibil on-line la sursa:

<https://pdfs.semanticscholar.org/1c07/35b83318c9e4541676104794cf73a26f728d.pdf>

**47. Griffin R., Pustay M., International Business,** Edit. Pearson Education, New Jersey, 2010

**48. Grix J., Governing Sports: Domestic and International Governance,** 2016, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/311530337\\_Governing\\_Sport\\_Domestic\\_and\\_International\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/311530337_Governing_Sport_Domestic_and_International_Governance)

**49. Grohall G., The Impact of Sports on the European Economy,** 2013, disponibil on-line la sursa: [http://www.isca-web.org/files/MOVE-CONGRESS-2013/Files/presentations/Gunther\\_Grohall.pdf](http://www.isca-web.org/files/MOVE-CONGRESS-2013/Files/presentations/Gunther_Grohall.pdf)

**50. Hambrick D., Chen M-J., What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field,** 2007, disponibil on-line la sursa:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.491.7592>

**51. Hanu E., Teodorescu S. V., Private Sports Organization Management and Social Responsability,** 2015, articol disponibil on-line la sursa: <http://www.analefefes.ro/analefefes/2015/i2s/pe-autori/v2/24.pdf>

**52. Haynes J.,** *Sports governance*, 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/330944145\\_Sports\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/330944145_Sports_governance)

**53. Heaton J.,** *The Difference Between Marketing and Branding*, 2011, articol disponibil on-line la sursa:

<https://www.tronvigggroup.com/the-difference-between-marketing-and-branding/>

**54. Hoffman Josh,** *Personal Branding for Athletes: Character-Based Content Beats Performance-Based Content*, 2018, articol disponibil on-line la sursa:

<https://iabm.co/archive/personal-branding-for-athletes>

**55. Holt Douglas, Quelch John, Taylor L. Earl,** *How Global Brands Compete*, 2004, articol disponibil on-line la sursa:

<https://hbr.org/2004/09/how-global-brands-compete>

**56. Houlihan B., Hoye R., Nicholson M.,** *Sport and Policy: issues and analysis*, Edit.

Routledge, Londra, 2009

**57. Hoye R., Smith A., Nocholson M., Stewart B.,** *Sport Management*, Edit. Rutledge, New York, 2015

**58. Ibsen B., Nichols G., Elmose-Østerlund K.,** *Sports Club Policies in Europe*, 2016, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/307931822\\_Sport\\_club\\_policies\\_in\\_Europe\\_A\\_comparison\\_of\\_the\\_public\\_policy\\_context\\_and\\_historical\\_origins\\_of\\_sports\\_clubs\\_across\\_ten\\_European\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/307931822_Sport_club_policies_in_Europe_A_comparison_of_the_public_policy_context_and_historical_origins_of_sports_clubs_across_ten_European_countries)

**59. Jagovic T., Mateša Z.,** *The Autonomy of a National Olympic Committee and the Relation with Different Legal Subjects and Athletes*, 2016, articol disponibil on-line la sursa:

<https://hrcak.srce.hr/file/266338>

**60. Jensen J. A., Cornwell T. B.,** *Why do marketing partnerships end? Evidence from global sport sponsorships*, disponibil on-line la sursa: <http://www.sloansportsconference.com/wp-content/uploads/2017/02/1133.pdf>

**61. Juntunen M., Saraniemi S.,** *Corporate re-branding as a process*, 2009, disponibil on-line la sursa: <http://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Corporate%20re-branding%20as%20a%20process.pdf>

**63. Kapferer J-N,** *Les marques capital de l'entreprise*, Edit. EYROLLES , Gif sur Yvette, 1998

**63. Keller K. L.,** *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, 2013, disponibil on-line la sursa:

<https://pdfs.semanticscholar.org/1a32/de7ea22b33ae4e6efe3391da19a71c58ea3f.pdf>

**64. Kerr C. ,** *Visual design of roadmaps*, 2020, disponibil la sursa

<https://managementtoolkits.com/visualising-roadmaps>

**65. Kotler P.,** *B2B Brand Management*, Edit. Brandbuilders, Bucureşti, 2011

**66. Kuper S., Szymanski S.,** *Soccernomics*, Edit. Nation Books, New York, 2014

**67. Laine A., Hanna V.,** *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*, Edit. Springer, Jyväskylä, 2010, disponibil on-line la sursa:

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-61310-9>

**68. Lavrentiadis L., Pârgaru I.,** *Techniques of international business*, Edit. Sitech, Craiova, 2008

**69. Linden E.,** *Good Governance in Sport*, 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/335001736\\_Good\\_Governance\\_im\\_Sport](https://www.researchgate.net/publication/335001736_Good_Governance_im_Sport)

**70. Linton I.,** *What is a Stakeholder in Sports?*, 2015, articol disponibil on-line la sursa:

<https://smallbusiness.chron.com/stakeholder-sports-54584.html>

**71. Liu D., Zhang J.J. , Michael D.,** *Sports Business in China: Current State and Prospect*, 2017, disponibil on-line la

sursa:[https://www.researchgate.net/publication/312155184\\_Sport\\_Business\\_in\\_China\\_Current\\_State\\_and\\_Prospect](https://www.researchgate.net/publication/312155184_Sport_Business_in_China_Current_State_and_Prospect)

**72. Marcu V., Buhaş S.,** *Abordarea sistemică a managementului organizațiilor sportive*, 2011, disponibil on-line la sursa:

[www.fefisoradea.ro/Fascocisa\\_Educatie\\_Fizica\\_si\\_Sport/2011/Marcu.pdf](http://www.fefisoradea.ro/Fascocisa_Educatie_Fizica_si_Sport/2011/Marcu.pdf)

**73. Marjoribanks T., Farquharson K.,** *Governing Sport: The Club, League and Global*, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/311758516\\_Governing\\_Sport\\_The\\_Club\\_League\\_and\\_Global](https://www.researchgate.net/publication/311758516_Governing_Sport_The_Club_League_and_Global)

**74. McNamee M.,** *Sports, Virtues and Vices: Morality Plays*, Edit. Routledge, Londra, 2008

**75. Mees B.,** *Corporate Governance*, 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/337643988\\_Corporate\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/337643988_Corporate_Governance)

- 76. Merker C.K.**, *Good Governance*, 2019, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/334009974\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/334009974_Good_Governance)
- 77. Militaru C.**, *Managementul afacerilor internaționale*, Edit. Pro Universitaria, București, 2009
- 78. Montoya P., Vandehey T.**, *The brand called you*, Edit. The McGraw-Hill Companies, New York, 2009
- 79. Mrkonjic M.**, *Sports organizations, autonomy, and good governance*, Danish Institute for Sports Studies, 2013, disponibil la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/323696569\\_Sports\\_organisations\\_autonomy\\_and\\_good\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/323696569_Sports_organisations_autonomy_and_good_governance)
- 80. Nicolescu L.**, *Imaginea României sub lupă! Branding și rebranding de țară*, Edit. ASE, București, 2008
- 81. Niculescu O.**, *Fundamentele managementului organizației*, Edit. Economică, București, 2007
- 82. Nufer G.**, *Sports Events And Social Media Marketing*, 2016, articol disponibil on-line la sursa: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/03/432.pdf>
- 83. Olins W.**, *Manual de branding*, Edit. Vellant, București, 2009
- 84. Orănescu D., Orănescă C.**, *Elemente psihosociale în activitățile sportive*, Edit. Universitaria, Craiova, 2010
- 85. Panait C.**, *Manual de politici publice*, Edit. Institutul de Politici Publice, București, 2009, disponibil on-line la sursa:  
[http://www.politicipublice.ro/uploads/Manual\\_Politici\\_Publice\\_IPP.pdf](http://www.politicipublice.ro/uploads/Manual_Politici_Publice_IPP.pdf)
- 86. Paraschiv D. M.**, *International business*, Ed.a II-a, Edit. ASE, București, 2013
- 87. Parnell D., Millward P., Widdop P., King N., May A.**, *Sport policy and politics in an era of austerity*, International Journal of Sport Policy and Politics, Vol.10 (1), 1-5, 2018, disponibil on-line la sursa: <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1432672>
- 88. Peters T.**, *Brand you 50*, Edit. Publica, București, 2009
- 89. Pjetlović K.**, *EU Sports Law and Breakaway Leagues in Football*, 2015, Edit. Asser Press, Haga, p.67
- 90. Pomohaci M.**, *Comunicare și integrare social prin sport*, Edit. Alma Mater, Sibiu 2009

- 91. Pope N.K, Tursco D.,** Sports and Event Marketing, 2010, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/29458583\\_Sport\\_and\\_Event\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/29458583_Sport_and_Event_Marketing)
- 92. Porter M.,** What is Strategy?, 1996, Harvard Business Review, disponibil on-line la sursa:  
[https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYlS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYlS_Reading+1.4.pdf)
- 93. Porter M.,** The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, articol disponibil la sursa: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- 94. Rajapogal M.,** Competitive Branding Strategies: Managing Performance in Emerging Markets, 2019,disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/336054706\\_Competitive\\_Branding\\_Strategies\\_Managing\\_Performance\\_in\\_Emerging\\_Markets](https://www.researchgate.net/publication/336054706_Competitive_Branding_Strategies_Managing_Performance_in_Emerging_Markets)
- 95. Richelieu A.,** Creating and Branding sport products, 2008, disponibil on-line la sursa:  
<http://www.hstalks.com/sport/index.htm>
- 96. Richelieu A., Desbordes M.,** Football teams going international – The strategic leverage of branding, Journal of Sponsorship Vol. 3(1), 2009, articol disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/284448139\\_Football\\_teams\\_going\\_international\\_-The\\_strategic\\_leverage\\_of\\_branding\\_Journal\\_of\\_Sponsorship\\_3\\_1\\_2009\\_pp\\_10-22\\_First\\_author\\_with\\_Dr\\_Michel\\_Desbordes\\_ISC\\_School\\_of\\_Management\\_and\\_Universite\\_Paris\\_Sud](https://www.researchgate.net/publication/284448139_Football_teams_going_international_-The_strategic_leverage_of_branding_Journal_of_Sponsorship_3_1_2009_pp_10-22_First_author_with_Dr_Michel_Desbordes_ISC_School_of_Management_and_Universite_Paris_Sud)
- 97. Richelieu André, Desbordes Michel, Sibylle Lopez,** The Internationalisation of a Sports Team Brand: The Case of European Soccer Teams, 2008, articol disponibil la sursa:  
<https://www.questia.com/library/journal/1G1-191186163/the-internationalisation-of-a-sports-team-brand-the>
- 98. Roseman O., Harel A.,** Sports Tech Innovation in the Start-up Nation, 2017, disponibil on-line la sursa:[https://www2.deloitte.com/il/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/israeli\\_sport\\_tech.html](https://www2.deloitte.com/il/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/israeli_sport_tech.html)
- 99. Rowe D.,** Global Sport Television,2019, articol disponibil la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/336953086\\_Global\\_Sport\\_Television](https://www.researchgate.net/publication/336953086_Global_Sport_Television)
- 100. Russel, R.S., Taylor, B.W.,** Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, Edit. Prentice Hall, New Jersey, 1998, p.44-46

- 101.** Sawyer T., Bodey K., Judge L., *Sport Governance and Policy Development*, Edit. Sagamore Publishing, Champaign (Illinois), 2008
- 102.** Schmitt, M.H., *Conceptualization: What Is It and Why Is It Important in the Research Process*, 2009, articol disponibil la sursa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/3357841/>
- 103.** Scott I., *Good Governance*, 2018, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/330943604\\_Good\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/330943604_Good_governance)
- 104.** Serafeim G., Welch K.T., *Ultimate Fighting Championship: Licence to Operate*, 2012, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/337189901\\_Moving\\_the\\_Needle\\_in\\_MMA\\_On\\_the\\_Marginal\\_Revenue\\_Product\\_of\\_UFC\\_Fighters](https://www.researchgate.net/publication/337189901_Moving_the_Needle_in_MMA_On_the_Marginal_Revenue_Product_of_UFC_Fighters)
- 105.** Serby T., *Sports Corruption: Sporting Autonomy, Lex Sportiva and the Rule of Law*, ESL Journal, Vol. 15 (1), 2, 2017, disponibil on-line la sursa: <http://doi.org/10.16997/eslj.204>
- 106.** Sloane P.J., *The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser*, 1971, disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/4789346\\_The\\_Economics\\_of\\_Professional\\_Football\\_The\\_Football\\_Club\\_as\\_a\\_Utility\\_Maximiser](https://www.researchgate.net/publication/4789346_The_Economics_of_Professional_Football_The_Football_Club_as_a_Utility_Maximiser)
- 107.** Shank M., *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Edit. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2009
- 108.** Shonk D.J., Leng H.K., Won D., *The Business of International Sport*, 2019, articol disponibil on-line la sursa:  
[https://www.researchgate.net/publication/332604902\\_The\\_Business\\_of\\_International\\_Sport](https://www.researchgate.net/publication/332604902_The_Business_of_International_Sport)
- 109.** Siegfried N., Schlesinger T., Bayle E., Giauque D., *Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences*, European Sport Management Quarterly, Vol. 15, No. 4, 407–433, 2015, disponibil on-line la sursa: <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- 110.** Simon R., *Sport and Social Values*, Edit. Prentice-Hall, New Jersey, 1985
- 111.** Sorrel M., *Implementing Good Governance Principles in Sports Organizations*, 2016, disponibil la sursa:  
<https://www.insidethegames.biz/media/file/28816/White%20Paper%20and%20Game%20Changer%20Model.pdf>
- 112.** Stavros C., *Sports Branding Insights*, 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/336876528\\_Sport\\_Branding\\_Insights](https://www.researchgate.net/publication/336876528_Sport_Branding_Insights)

**113.** Stavros C., *Reinventing sport brands*, 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/336955410\\_Reinventing\\_sport\\_brands](https://www.researchgate.net/publication/336955410_Reinventing_sport_brands)

**114.** Stroe C. A., Barbu M. R., *Elemente sociale, legislative și structurale ale sportului în Europa*, Edit. Universitaria, Craiova, 2007

**115.** Tacito P.S.J., Sasaki J.E., *Mixed Martial Arts: History, Physiology and Training Aspects*, 2015, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/281628101\\_Mixed\\_Martial\\_Arts\\_History\\_Physiology\\_and\\_Training\\_Aspects](https://www.researchgate.net/publication/281628101_Mixed_Martial_Arts_History_Physiology_and_Training_Aspects)

**116.** Trimble J.E., *Putting the Etic to Work*, 2019, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/336749940\\_Putting\\_the\\_Etic\\_to\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/336749940_Putting_the_Etic_to_Work)

**117.** Trosien G.D., Ratz M., *Who rules the sports governance*, 2019, articol disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/332307514\\_Who\\_rules\\_the\\_sport\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/332307514_Who_rules_the_sport_governance)

**118.** Tónnadal A., *Sport, Innovation and Strategic Management: A systematic Literature Review*, 2016, articol disponibil on-line la sursa:

<https://www.redalyc.org/html/1230/123052598003/>

**119.** Tudor R. D., *The importance of branding and rebranding for strategic marketing*, Economic Sciences, Vol 7, No. 2, 2014, disponibil on-line la sursa:

[http://webbut.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/I-08\\_TODOR%20Raluca.pdf](http://webbut.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/I-08_TODOR%20Raluca.pdf)

**120.** Van Gelder S., *General Strategies for Global Brands*, 2002, articol disponibil la sursa:

<https://www.scribd.com/document/111433256/General-Strategies-for-Global-Brands>

**121.** Veloutsou C., Guzman F., *The evolution of brand management thinking over the last 25 years*, 2017, disponibil on-line la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/313565574\\_The\\_evolution\\_of\\_brand\\_management\\_thinking\\_over\\_the\\_last\\_25\\_years\\_as\\_recorded\\_in\\_the\\_Journal\\_of\\_Product\\_and\\_Brand\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/313565574_The_evolution_of_brand_management_thinking_over_the_last_25_years_as_recorded_in_the_Journal_of_Product_and_Brand_Management)

**122.** Verbeke A., Coeurderoy R., Matt T., *The future of international business research on corporate globalization*, 2018, disponibil la sursa:

[https://www.researchgate.net/publication/328735927\\_The\\_future\\_of\\_international\\_business\\_research\\_on\\_corporate\\_globalization\\_that\\_never\\_was](https://www.researchgate.net/publication/328735927_The_future_of_international_business_research_on_corporate_globalization_that_never_was)

**123.** **Wahlström T.**, *Strategic Management in Sports*, 2018, articol disponibil on-line la sursa: <http://thesportdigest.com/2018/11/strategic-management-in-sports/>

**125.** **Weber B.**, *The Muhammad Ali Expansion Act: The Rise of Mixed Martial Arts and the Fight that Lies Ahead*, 2018, articol disponibil on-line la sursa:

<https://via.library.depaul.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1154&context=jslcp>

**126.** *Carta albă privind sportul disponibilă la sursa:*

<https://www.coe.int/en/web/sport/european-sports-charter>

**127.** *Rezoluția Consiliului și Reprezentanților Statelor Membre, 2014/C/183/03*

*Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques (MEOS) au ministère en charge des sports* disponibil la sursa: <http://www.jeunesse-sports.gouv.fr>

**128.** Declarația Europeană privind caracteristicile sportului și rolul său social în funcționarea Europei, 2000, disponibil on-line la sursa:

[http://www.europarl.europa.eu/summits/nice2\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/nice2_en.htm)

**129.** [http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL\\_ID=2223&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=2223&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

**130.** <https://www.coe.int/en/web/sport/european-sports-charter>

**131.** Statistics Netherlands, *Methodological Manual for a SSA*, 2012, disponibil on-line la sursa: <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2012/37/120904-methodological-manual-sport.pdf>.

**132.** <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-spors-economic-growth-final-rpt.pdf>

**133.** SSA 2016 disponibil on-line la sursa: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ca2a161e-9a91-11e6-9bca-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>

**134.** SSA 2018 disponibil on-line la sursa: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/865ef44c-5ca1-11e8-ab41-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-71256399>

**135.** Eurobarometru special nr. 472 din martie 2018 *disponibil la sursa:*

<https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/82432>

**136.** <https://www.oecd.org/social/inequality-and-poverty.htm>

**137.** <https://knoema.com/infographics/klgmck/the-global-economic-cost-of-physical-inactivity>

**138.** [https://www.debatingeurope.eu/wp-content/uploads/2015/06/Physical\\_inactivity\\_ISCA.png](https://www.debatingeurope.eu/wp-content/uploads/2015/06/Physical_inactivity_ISCA.png)

**139.** <https://www.ceicdata.com/en/indicator/brazil/visitor-arrivals>

**140.** <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-spors-economic-growth-final-rpt.pdf>

**141.** <https://www.fcbarcelona.com/en/news/814066/fc-barcelona-museum-preparing-for-30-millionth-visitor>

**142.** <https://www.statista.com/statistics/216526/super-bowl-us-tv-viewership/>

**143.** <http://www.businessdictionary.com/definition/governance.html>

**144.** <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-US-FSI-Developinganeffectivegovernance-031913.pdf>

**145.** <https://www.digisport.ro/fotbal/guvernul-de-la-budapesta-a-confirmat-ca-sustine-financiar-sepsi-sf-gheorghe-si-cikszereda-miercurea-ciuc-557501>

**146.** <http://china-football-8.com/reform-programme-2015/>

**147.** <https://soccerfac.weebly.com/info1.html>

**148.** <https://www.economist.com/the-economist-explains/2018/06/20/why-so-many-world-cup-sponsors-are-from-china>

**149.** <http://china-football-8.com/reform-programme-2016/http://china-football-8.com/reform-programme-2016/>

**150.** <http://financefootball.com/2017/02/13/top-worlds-highest-paid-football-players-2017/>

**151.** <https://www.transfermarkt.com/>

**152.** <https://imgcop.com/search/Most-Watched-Tv-Event-In-The-World-143387/>

**153.** [https://www.footballbenchmark.com/library/recent\\_stadium\\_developments\\_in\\_europe](https://www.footballbenchmark.com/library/recent_stadium_developments_in_europe)

**154.** <https://www.mekkographics.com/portfolio-item/club-revenue-comparison/>

**155.** <https://www.ecaueurope.com/media/4134/csr-in-european-club-football-2016.pdf>

- 156.** <http://uk.businessinsider.com/tv-vs-mobile-and-digital-in-ad-revenue-and-audience-share-2014-12>
- 157.** <https://www.history.co.uk/history-of-sports/history-of-football>
- 158.** <https://www.statista.com/statistics/214960/revenue-of-the-north-american-sports-market/>
- 159.** <https://bleacherreport.com/articles/61709-sports-fan-psychology-its-more-than-just-a-game>
- 160.** <https://www.premierleague.com/news/1280062>
- 161.** <https://www.independent.co.uk/sport/football/football-league/efl-new-tv-rights-deal-worth-595m-sky-sports-championship-english-football-league-a8641921.html>
- 162.** <https://www.consultancy.uk/news/2945/britain-attracts-800000-football-tourists-adds-1-billion>
- 163.** <https://www.eurogamer.net/articles/2019-02-16-fifa-19-has-a-new-cover-and-cristiano-ronaldo-isnt-on-it>
- 164.** <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2018/09/06/figures-of-the-week-chinese-investment-in-africa/>
- 165.** <https://news.gallup.com/poll/224864/football-americans-favorite-sport-watch.aspx>
- 166.** <https://www.statista.com/chart/10042/the-most-popular-spectator-sports-worldwide/>
- 167.** [https://www.researchgate.net/figure/Top-12-UFC-pay-per-view-events\\_tbl3\\_322016771](https://www.researchgate.net/figure/Top-12-UFC-pay-per-view-events_tbl3_322016771)  
<https://twitter.com/nielessensocial>