

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego
w Warszawie



Maciej Łuczak
Jacek Oleksiejuk

**Zarządzanie klubami sportowymi
w warunkach gospodarki rynkowej
– analiza przypadku klubów sportowych
(piłki nożnej) w Polsce**

Warszawa 2020

Komitety Redakcyjny

Przewodnicząca	Monika Guszkowska
Członkowie	Jan Gajewski Piotr Majdak Michał Lenartowicz Natalia Morgulec-Adamowicz

Recenzent prof. dr hab. Janusz Soboń

Studia i Monografie nr 163

PUBLIKACJA ELEKTRONICZNA

ISBN 978-83-61830-55-9

@ Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Przedruk i reprodukcja w jakiegokolwiek postaci całości lub części książki
bez pisemnej zgody wydawcy są zabronione.

Redakcja i korekta techniczna – Joanna Kłyszajko
Projekt okładki – Waldemar Dorcz, Artur Posmykiewicz
Zdjęcia na okładce - Adobe Stock

Format A-4
Objętość 8,25 aw

Warszawa 2020

Wydanie I

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE / SUMMARY	5
WSTĘP	6
ROZDZIAŁ I	
Istota i zakres zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie	8
1.1. Podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem	8
1.2. Cele i zadania zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie	12
1.3. Funkcje zarządzania w teorii i praktyce działalności sportowej	14
1.4. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania	15
1.5. Europejski system zarządzania w sporcie na tle systemu zarządzania sportem w Polsce	24
ROZDZIAŁ II	
Przedsiębiorstwo sportowe jako podmiot gospodarczy	31
2.1. Podmiot sportowy jako podmiot gospodarczy	31
2.2. Formy prawne podmiotu sportowego	34
2.2.1. Formy prawne nieprowadzące działalności gospodarczej	35
2.3. Formy prawne podmiotów prowadzące działalność gospodarczą	37
2.4. Formy prawne dopuszczające działalność gospodarczą	40
2.5. Profesjonalny klub sportowy a przedsiębiorstwo	42
ROZDZIAŁ III	
Efektywne zarządzanie klubem sportowym	47
3.1. Istota i zakres efektywności podmiotu gospodarczego	47
3.2. Obszary efektywności przedsiębiorstwa	47
3.3. Obszary analizy wskaźnikowej efektywności przedsiębiorstwa	50
3.4. Efektywność w klubach sportowych	53
3.4.1. Obszary i mierniki oceny podmiotu sportowego	54
3.5. SportsManago jako system oceny efektywności klubu sportowego	61
ROZDZIAŁ IV	
Analiza i ocena procesów zarządzania zawodowymi klubami sportowymi w Polsce na podstawie klubów piłkarskich	63
4.1. Ligi piłkarskie w Polsce	63
4.2. Rola i zadania Ekstraklasy SA. w zarządzaniu sportem	64
4.3. Finanse klubów piłkarskich w Polsce	70
4.4. Budżety klubów Ekstraklasy	73
4.5. Analiza porównawcza wyników finansowych i sportowych klubów piłkarskiej ekstraklasy w sezonie 2018/2019	75
ROZDZIAŁ V	
Strategie zawodowych klubów sportowych	78
5.1. Charakterystyka procesu zarządzania strategicznego	78

5.2. Strategie marketingowe	82
5.3. Strategie promocji	85
5.4. Strategie finansowe	87
5.5. Strategie kosztowe klubów piłkarskich	88
5.6. Rodzaje strategii inwestycyjnych	89
5.7. Strategie zatrudniania kadr	90
5.8. Strategie organizacyjno-logistyczne	91

ROZDZIAŁ VI

Efektywność biznesowa klubów piłkarskich w Anglii	93
6.1. Charakterystyka i ocena funkcjonowania Premier League	93
6.2. Zasady funkcjonowania Premier League	94
6.3. System kierowania i zarządzania Premier League	95
6.4. Struktura funkcjonowania Premier League	95
6.5. System rozgrywek piłkarskich w Anglii	96
6.6. Charakterystyka funkcjonowania obszaru ekonomiczno-finansowego Premier League	97
6.6.1. Zasady premiowania za zajmowane miejsce w tabeli rozgrywek piłkarskich	102
6.6.2. Przykład Manchesteru United jako efektywnego klubu	107
6.7. Model podziału środków: stanowisko Państwa wobec finansowania klubów sportowych w Anglii	108
6.8. Różnice w sposobach finansowania klubów angielskiej Premier League i w polskiej Ekstraklasie	109

ROZDZIAŁ VII

Zarządzanie klubem sportowym w zdobywaniu przewagi sportowej i biznesowej	112
7.1. Charakterystyka produktu sportowego	112
7.2. Korelacja wyniku sportowego i ekonomicznego w klubie sportowym ...	114
7.3. Charakterystyka rynku sportowego w Polsce	116
7.4. Istota i ważność analizy ekonomicznej i sportowej na przykładzie Billy Beane'a	119
7.5. Pełna komercjalizacja sportu – na przykładzie Kataru	120

PODSUMOWANIE	123
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	124
---------------------------	------------

STRESZCZENIE

Prezentowana praca jest poświęcona podstawowym problemom zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie wraz z analizą przypadku klubów piłkarskiej Ekstraklasy w Polsce. Zamierzeniem autorów jest przybliżenie problematyki funkcjonowania sektora sportowego w warunkach gospodarki rynkowej.

Podstawowe analizowane problemy to zarządzanie podmiotem sportowym w warunkach rynku, analiza porównawcza podmiotu gospodarczego i sportowego, efektywne zarządzanie klubem sportowym. W dalszej części znajduje się analiza i ocena procesów zarządzania zawodowymi klubami piłkarskimi w Polsce w warunkach ich komercjalizacji wraz z oceną efektów wdrażanych przekształceń.

W celach porównawczych zaprezentowano w kolejności efektywność biznesową klubów angielskiej Premier League. W końcowej części opracowania znajduje się prezentacja i ocena procesów komercjalizacji rozgrywek sportowych na przykładzie innych krajów.

SUMMARY

The presented work is devoted to the basic problems of management in physical culture and sport along with the analysis of the case of Ekstraklasa football clubs in Poland. The authors' intention is to present the issues related to the functioning of the sports sector in market economy conditions.

The main problems analyzed are management of a sports entity in market conditions, comparative analysis of a business and sports entity, effective management of a sports club. Further on, there is an analysis and assessment of the management processes of professional football clubs in Poland in the conditions of their commercialization along with an assessment of the effects of implemented transformations. For comparison purposes, the business efficiency of the English Premier League clubs was presented in order. In the final part of the study there is a presentation and evaluation of the commercialization processes of sports competitions on the example of other countries.

WSTĘP

Prezentowana praca jest poświęcona podstawowym problemom zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie wraz z analizą przypadku klubów piłkarskiej Ekstraklasy w Polsce. Opracowanie zawiera także elementy ekonomiczno-finansowe funkcjonowania klubów sportowych zarówno w Polsce jak i zagranicą.

Aktualnie nie jest dostępnych wiele opracowań na ten temat, a jeśli nawet są, to raczej koncentrują się na problematyce zarządzania, natomiast jednostkowe opracowania dotyczą oceny efektywności funkcjonowania wybranych klubów sportowych. Na tym tle niniejsze opracowanie uzupełnia lukę sprowadzającą się do bardzo ograniczonej wiedzy dotyczącej ekonomiczno-finansowej strony sektora sportu. Przy czym coraz aktualniejsze staje się to, że sport musi być traktowany jak każdy inny sektor gospodarki z uwzględnieniem jego specyfiki polegającej na tym, że trzeba realizować równanie: duże środki finansowe – bardzo dobre wyniki sportowe – jeszcze większe przychody.

Zasadniczym celem opracowania jest prezentacja, analiza i ocena problemów zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie wraz z analizą przypadków klubów piłki nożnej w Polsce i W. Brytanii.

Podstawowa hipoteza badawcza zmierza do tego:

1. Czy wprowadzone zmiany w funkcjonowaniu, zarządzaniu i finansowaniu klubów sportowych w Polsce mają w pełni charakter rynkowy?
2. Czy zarządzanie sportem w Polsce jest całkowicie dostosowane do wymagań funkcjonującego rynku sportowego?
3. Jak powinien funkcjonować komercyjny zawodowy klub sportowy?
4. Jakie powinny być zasady i możliwości finansowania takich klubów sportowych w Polsce?

W pracy zostały wykorzystane podstawowe metody badawcze takie jak: analiza, dedukcja czy wnioskowanie logiczne. Stały się one niezbędne do oceny takich zjawisk jak: efektywność ekonomiczna klubów sportowych, systemy zarządzania sektorem sportu, zarządzanie strategiczne klubami sportowymi czy wyniki finansowe największych klubów sportowych.

Praca ma charakter przeglądu ułatwiającego studiowanie i szybkie odnajdowanie kluczowych pojęć, formułowanie sytuacji problemowych oraz poszukiwanie odpowiedzi na nurtujące pytania. Jej struktura została ujednolicona w miarę możliwości określonych istotą zagadnień i metodami przyjętych analiz.

W rozdziale pierwszym zostały omówione podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie, istota i elementy składowe otoczenia oraz nowe koncepcje zarządzania w teorii i praktyce działalności sportowej oraz Europejskie systemy zarządzania w sporcie na tle zarządzania sportem w Polsce.

Rozdział drugi poświęcono analizie porównawczej przedsiębiorstwa sportowego jako podmiotu gospodarczego. Zostały w nim omówione formy prawne podmiotu sportowego z podziałem na te które nie prowadzą działalności gospodarczej oraz te, które ją prowadzą. W dalszej części porównano działalność profesjonalnego klubu sportowego do przedsiębiorstwa oraz wyniki działalności gospodarczej klubów sportowych.

W rozdziale trzecim została scharakteryzowana problematyka efektywnego zarządzania klubem sportowym. Zostały tam omówione w pierwszej kolejności istota,

zakres oraz obszary efektywności przedsiębiorstwa z elementami analizy wskaźnikowej, a w kolejności problem efektywności w klubach sportowych wraz obszarami i miernikami oceny efektywności podmiotu sportowego

W rozdziale czwartym została podjęta problematyka analizy i oceny procesów zarządzania zawodowymi klubami sportowymi w Polsce na podstawie klubów piłkarskich. Zostały omówione Ligi piłkarskie w Polsce, pokazana rola i zadania Ekstraklasy SA w zarządzaniu sportem, podstawowe dane dotyczące budżetów i finansów klubów piłkarskich oraz analiza porównawcza wyników sportowych i finansowych piłkarskiej Ekstraklasy w sezonie 2018/2019.

Rozdział piąty obejmuje problematykę i obszary strategii zawodowych klubów sportowych. Zostały w nim wyeksponowane podstawowe elementy zarządzania strategicznego a następnie najważniejsze rodzaje strategii przedsiębiorstwa sportowego czyli strategię: promocji, finansową, finansowania działalności, strategię kosztową klubów piłkarskich, rodzaje strategii inwestycyjnych, strategię zatrudniania kadr i na zakończenie strategię organizacyjno-logistyczne.

W rozdziale szóstym został przedstawiony problem efektywności biznesowej klubów piłkarskich angielskiej Premier League. Scharakteryzowano i oceniono funkcjonowanie Premier League, zasady kierowania i zarządzania wraz z strukturą i systemem rozgrywek. Bardzo dużą część opracowania poświęcono w tym rozdziale stronomi ekonomiczno-finansowej funkcjonowania systemu rozgrywek piłkarskich w Anglii. Na zakończenie przedstawiono różnice w sposobach finansowania klubów angielskiej Premier League i polskiej Ekstraklasy.

Rozdział siódmy został poświęcony ocenie zarządzania klubem sportowym w zdobywaniu przewagi sportowej i biznesowej. Przedstawiono tutaj funkcjonowanie klubu sportowego jako przedsiębiorstwa oraz zaprezentowano charakterystykę produktu sportowego i korelację wyniku sportowego i ekonomicznego w klubie sportowym. W końcowej części przedstawiono problem komercjalizacji sportu.

Wyspecyfikowane problemy nie tworzą kompendium wiedzy podstawowej z zakresu ekonomii sportu czy podstaw zarządzania sportem. Są one tylko wyborem zasadniczych kwestii stanowiącymi istotę omawianych zagadnień i jak każdy wybór wynikający z celów i ograniczeń, mogą tworzyć potrzebę szerszego ich poznawania. Jego adresatami są głównie studenci kierunków wychowanie fizyczne i sport, którzy sygnalizując potrzebę zaistnienia tego rodzaju opracowania spowodowali, że powstało ono dla lepszej współpracy uczących i studiujących.

Opracowanie jest efektem pracy pracowników Katedry Nauk Humanistycznych i Społecznych Wydziału Wychowania i Fizycznego AWF w Warszawie, którzy tworząc poszczególne fragmenty książki, wnieśli zarówno własne pomysły i przemyślenia, jak i ujęcia problemów które można odnaleźć w istniejących nielicznych podręcznikach z tej dziedziny wiedzy.

Autorzy opracowania mają nadzieję, że taka prezentacja ułatwi poznawanie i zrozumienie podstawowych kwestii dotyczących ekonomii sportu i zarządzania sportem oraz stanie się podstawą szerokiej wymiany poglądów na temat komercjalizacji sportu, która w odniesieniu do polskich klubów sportowych przyjmuje szczególnie ważny charakter.

ROZDZIAŁ I

Istota i zakres zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie

1.1. Podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem

Zarządzenie i problemy z tym związane towarzyszą niemalże od niepamiętnych czasów zorganizowanej działalności społeczności ludzkiej. W ciągu całej historii zmieniały się jednak zarówno podstawowe zasady i charakter działalności zarządczej, jak i warunki, w których działali ci którzy byli odpowiedzialni za taką działalność przywódcy i liderzy. W początkach czasów starożytnych można wyróżnić trzy główne problemy zarządzania związane ze sferami aktywności ludzkiej: pierwszy dotyczący administracji i rządu, drugi odnoszący się do sfery militarnej, a trzeci dotyczył sfery gospodarczej i społecznej¹. Charakterystyka poszczególnych problemów nie wydaje się, aby była w tym miejscu potrzebna w odniesieniu do celu niniejszej pracy.

W historii myśli odnoszącej się do przedmiotu zarządzania wypracowano liczne teorie, metody, narzędzia, które stanowiły o późniejszym rozwoju nauki o zarządzaniu, ale także, miały zastosowanie w praktyce i doświadczeniu wielu przedsiębiorstw na całym świecie. Dążenie do poprawy sprawności zarządzania, oprócz podstawowego celu, jakim jest przede wszystkim przetrwanie a w konsekwencji maksymalizacja zysku w przedsiębiorstwie, powinna, jak się wydaje, zmierzać do tworzenia płaszczyzny zachowań pojedynczych podmiotów, ludzi i zbiorowości związanych z takimi wartościami jak: poczucie społecznego obowiązku, przyzwoitości i odpowiedzialności za swoje działania, uczciwość i sprawiedliwość, oraz przestrzeganiem podstawowych wartości oraz norm etyczno-moralnych². Stąd też nie powinno się zapominać, że zarządzanie jest ściśle powiązane z wzorcami postaw, poziomem kultury, wiedzy i odpowiedzialności, jaką reprezentują poszczególne warstwy społeczeństwa, w tym także szeroko rozumiana klasa polityczna³. Znajduje to swój wymiar w decyzjach legislacyjnych, które z kolei wyznaczają reguły i warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje. Jest tutaj także miejsce na analizę postępowania tych, którzy w imieniu wyżej wspomnianych organizacji podejmują działania władcze, decydentów, tj. kierowników, menedżerów, nadzorców. Jest to ważne w kontekście przyczyn rozbieżności pomiędzy teorią a praktyką zarządzania. W pracach teoretycznych twierdzi się, że rozbieżności biorą się stąd, że nasza wiedza o świecie pochodzi w większości z doświadczenia, a jej następstwem są praktyczne skutki, jakich doświadczamy, kiedy wykorzystujemy ją dla realizacji założonych celów. Z powyższego wynika, że należy pojęcia, naukę i praktykę zarządzania powiązać z zasadami sprawnego działania, których podstawą jest stwierdzenie

¹ Lachiewicz S., Matejun M., (2012) Ewolucja nauk o zarządzaniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 85.

² Wojtaszek H., (2014) Wzorowy współczesny menadżer, [w:] Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne, red. E.Kulej-Dudek, P. Pyplacz, K. Smoląg, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 34.

³ Podstawy organizacji i zarządzania, A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, Gdynia 1999, s. 11.

nie, że należy działać w sposób wysoce zorganizowany⁴. W dziedzinie prakseologii, czyli nauki o sprawnym działaniu, którego prekursorem był prof. Tadeusz Kotarbiński zostały wypracowane tzw. antynomie sprawnego działania.

Są to według dialektyki rozwoju organizacji przeciwstawne pary pojęć takie jak: specjalizacja-universalizacja, ograniczenie działań, aktywizacja, kunktacja-antycypacja, utrzymanie limitu, ograniczenia wykorzystania określonego rodzaju zasobów, pełne wykorzystanie zasobów, skupienie wysiłków na wycinku działalności, troska o integralną działalność przedsiębiorstwa, organizacji.

Rezultatami tak rozumianego podejścia są⁵: skuteczność, efektywność oraz praktyczność, które określają rolę i znaczenie menadżera. Niezbędną cechą, którą powinien się on charakteryzować to konieczność zdobywania i pogłębiania szeroko rozumianej wiedzy z nauk o zarządzaniu, pozwalającej na ocenę współczesnych nurtów i tendencji rynkowych, w następstwie której wskazane jest miejsce i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, organizacji w globalizującym się świecie.

Istotnym staje się także fakt, realizacji w stopniu maksymalnym zakładanych celów przedsiębiorstwa, w warunkach zmiennego otoczenia społeczno-gospodarczego⁶. Można zatem podsumować, że skuteczne, sprawne działanie (zarządzanie) to takie, w wyniku którego zostaje osiągnięty oczekiwany cel, zwłaszcza ekonomiczno-finansowy, uwzględniające także zagadnienia etyczno-moralne.

Zarządzanie zatem odnosi się, jak wyżej już powiedziano, do szeregu czynników, które nie tylko mają sens i swoją celowość w maksymalizacji zysku w przedsiębiorstwie, ale także uwzględniają wymiar „humanistyczny”, osobowy, można powiedzieć, że integralny całego ludzkiego działania.

Przykładem mogą być np. niektóre podmioty, które w sferze działalności sportowej muszą się kierować wymogami efektywności i sprawności działania, i jako takie podlegają ocenie z punktu widzenia ekonomicznego. Niemniej jednak realizują także cele i podejmują działania, które mają związek z szeroko rozumianymi aspektami społecznymi, gdzie działanie tylko i wyłącznie nastawione na tzw. zysk nie jest w pełni uzasadnione. Mówi się w tym przypadku o tzw. kosztach społecznych, które pomniejszają zyski i efektywność gospodarowania. Może to przeczyć głównej idei niniejszej pracy, niemniej na jej początku i taki wątek należy wskazać. Jednakże nawet i w takich podmiotach, które w dalszej części pracy będą omawiane na konkretnych przykładach, muszą być brane pod uwagę i w maksymalnym stopniu stosowane zasady, o których w zakresie sprawnego i skutecznego działania omawia prakseologia a sposób zarządzania wytyczają ekonomiczne reguły zasady minimumów oraz efektywności gospodarowania.

Zawsze bowiem zasadniczym, strategicznym celem musi być budowanie wartości rynkowej, rozwijanie i doskonalenie cennych zasobów wiedzy i kluczowych kompetencji w danej organizacji.

W różnorodnych analizach dotyczących zarządzania, trzeba wspomnieć, że w literaturze przedmiotu często można spotkać się z określeniem „etyka biznesu”, oraz „etyka zarządzania”. Te dwa bliskie sobie znaczeniowo pojęcia są jednakże od siebie zasadniczo różne. Albowiem pojęcie „etyka biznesu” dotyczy w szerokim ujęciu

⁴ Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, s. 23–24.

⁵ Kieżun W., Sprawne..., dz., cyt., s. 18–22.

⁶ Tamże, s. 24.

przede wszystkim przedsiębiorstw, organizacji, instytucji o charakterze gospodarczym. Tzw. „Kodeks z Davos”, w najlepszy sposób omawia to zagadnienie, prezentując skutki funkcjonowania przedsiębiorstw w biznesie⁷.

Natomiast pojęcie „etyka zarządzania” dla odróżnienia od wyżej wspomnianego, ma znaczenie znacznie szersze i odnosi się przede wszystkim do organizacji lub instytucji, których działalność finansowana jest ze środków publicznych. Zatem stwierdzamy, że poprzez takie ujęcie, możemy wskazać, że postawy i zachowania menedżerów w tego typu organizacjach i instytucjach, powinny mieć priorytetowe znaczenie, mając na celu pogłębianie zaufania obywateli, a także samych interesariuszy wewnętrznych, do państwa, jednostek i podmiotów władzy publicznej (np. jednostek samorządu terytorialnego) i jego organów.

Uzasadnione jest w tym miejscu stwierdzenie, że na organizacje działające w oparciu o taki reżim sektora finansów publicznych nakładane są obowiązkowo do realizacji z góry określone grupy celów, zawarte w przepisach prawa na wszystkich szczeblach zarządzania. Każdy przypadek jest tutaj zgoła odmienny i należy dokonywać analizy w sposób bardzo szczegółowy.

Podsumowując, podkreślić należy, że organizacje, instytucje finansowane z środków publicznych, do których odnosi się pojęcie „etyka zarządzania” muszą a nie tylko jest zalecane, uwzględniać w swojej działalności aspekty ekonomicznej efektywności gospodarowania i nade wszystko, przede wszystkim właśnie w tych organizacjach niezwykle potrzebne jest sprawne i skuteczne zarządzanie, które gwarantowałoby skuteczne osiąganie założonych celów, o których będzie mowa w dalszej części pracy. Włączyć należy zatem tutaj pojęcie „etyka biznesu” i je stosować do tego typu organizacji, instytucji i przedsiębiorstw.

Dokonując analizy tego, czym jest zarządzanie, możemy zatem stwierdzić, że to złożony proces, pozostający pod wpływem oddziaływania wielu czynników, które tworzą wielowymiarową strukturę zmiennych. Wnioskiem jest zatem stwierdzenie, że grupa wytyczonych celów organizacji przeplata się z dążeniem do jednoczesnej realizacji własnych celów oraz partykularnych interesów tejże organizacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć opinie, że nauka zarządzania w dobie XXI wieku, podlega zasadniczym przeobrażeniom, których źródłem są zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, a także badania naukowe związane z ciągle rosnącą rolą wiedzy i kapitału intelektualnego jako czynnika konkurencyjności oraz źródła budowania wartości rynkowej organizacji.

W literaturze przedmiotu pojęcie „zarządzanie” jest różnorodnie interpretowane, definiowane co wynika z faktu, że odnosi się do szerokiego zakresu spraw i może być rozpatrywane z różnorodnych punktów widzenia⁸. Jedną z definicji zarządzania podaje W. Ricky Griffin, który postrzega zarządzanie jako zespół określonych działań obejmujący planowanie decydowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie nakierowane na wszystkie zasoby każdej organizacji, które są realizowane w celu osiągnięcia w sposób sprawny i skuteczny założonych jej celów i zadań⁹.

⁷ Kodeksy etyczne instrumentem good government w organizacjach, E. Jedrych, M. Sidor-Rządkowska, w: ZNUV 2017;55(4); Warszawa, s. 75.

⁸ Sudoł S. (2014) Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. Organizacja i Kierowanie, 1 (161), s. 11-36.

⁹ Griffin R.W., (1998) Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa, s. 36-39.

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze inne nastawienie do procesu zarządzania polegające na panowaniu nad różnorodnością organizacji i jej struktury oraz przekształcenie potencjalnego konfliktu na współpracę zmierzającą do realizacji celów organizacji¹⁰. W tym aspekcie bardzo duże znaczenie mają związki korelacyjne o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym dla funkcjonującego podmiotu których celem jest zapewnienie przetrwania i rozwoju organizacji¹¹.

Inni polscy autorzy, którzy wzorują się na pracach autorów zagranicznych sugerują, że zarządzanie jest procesem świadomego i racjonalnego kształtowania wzajemnych zależności pomiędzy określonymi elementami systemu organizacyjnego¹². Obszar relacji, o jakim piszą poszczególni autorzy staje się źródłem ich przewagi konkurencyjnej, co daje możliwość funkcjonowania mechanizmów wymiany informacji oraz tworzenia funkcjonalnych powiązań między funkcjonującymi podmiotami gospodarczymi.

W tym kontekście duże znaczenie nabierają szczególne role organizacyjne, których celem jest przekształcenie rozwiązań procesu racjonalnego myślenia w typową wartość ekonomiczną¹³.

I tak w tym kontekście zarządzanie należy traktować jako proces osiągania zamierzonych celów poprzez wszystkie funkcje zarządzania oraz wysiłek określonych grup pracowników, którzy wykorzystują swoje najważniejsze atuty we wzajemnych powiązaniach¹⁴. Całość tych procesów powinna być oparta na ewidentnych cechach przywództwa (leadership), przy czym trzeba zwrócić uwagę na dwa aspekty tego przywództwa w postaci: autorytetu formalnego i osobistego, co w istocie nie tylko prowadzi do polepszenia procesu zarządzania, ale przede wszystkim bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych środków produkcji¹⁵.

Jeżeli chodzi o proces zarządzania organizacjami sportowymi, należy zauważyć, że ich głównym zadaniem, staje się osiąganie wspólnych wybranych celów sportowych dla rozwoju organizacji oraz organizacji pożytku publicznego zgodnie z zasadami prakseologii i w tym kontekście, zarządzanie sprowadza się do kształtowania właściwych relacji między organizacyjnymi oraz pomiędzy poszczególnymi grupami ich interesariuszy. Dlatego też dla tak sformułowanej definicji, elementami procesu działania stają się: identyfikacja problemów a w dalszej kolejności, określenie celów, planowanie metod i sposobów organizacji, by w konsekwencji realizować proces organizowania i podejmowania decyzji oraz motywować ludzi i monitorować całość zachodzących procesów¹⁶.

Mając na celu zasadniczy element jakim jest efektywność ekonomiczna z maksymalizowaniem wartości rynkowej organizacji oraz zwiększaniem jej konkurencyjności, nie należy zapominać o wartościach, zasadach związanych z kwestiami etyki

¹⁰ Koźmiński A.K., (1996) Zarządzanie, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa, s. 130.

¹¹ Tamże, s. 131.

¹² Kaczmarek B., Sikorski C., (1999) Podstawy zarządzania, Wyd. Absolwent, Łódź, s. 37.

¹³ Bratnicki M., (2001) Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania, PAN Oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice, s. 51.

¹⁴ Bielski M., (1997) Organizacje. Istota, struktury, procesy, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 228.

¹⁵ Stabryła A., (1986) Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania, [w:] A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki, PWN, Warszawa, s. 25.

¹⁶ Zimniewicz K., Nauka o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa – Poznań, s. 15-16.

i moralności, takimi jak: uczciwość, zrozumienie, szacunek, poszanowanie dla współpracowników, poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i konsekwencje ich podejmowania w przyszłości, które powinny być podstawą dla trwałego i zrównoważonego jej rozwoju w przyszłości¹⁷.

Wynika stąd, że zarządzanie jest procesem bardzo złożonym, wymagającym wielu umiejętności, dużego doświadczenia oraz szerokiej wiedzy. Koordynacja tego typu elementów nie jest procesem łatwym i w następnych częściach pracy zostanie pokazana cała jego złożoność. Osoby podejmujące tego typu działalność w tym obszarze powinny być świadome czekających ją wyzwań i zagrożeń¹⁸.

W podmiocie sportowym proces zarządzania jest postrzegany w kontekście o wiele szerszym tzn. z jego stroną ekonomiczną i finansową w postaci zarządzania majątkiem trwałym i obrotowym, w szerokim zakresie zarządzania finansami i pomnażaniem kapitału na bazie osiągania dobrych i bardzo dobrych wyników sportowych.

W tym obszarze na uwagę zasługują podstawowe elementy zarządzania kapitałem ludzkim w obszarze marketingu i świadczenia różnorodnych usług, logistyki i wielu innych. Przy czym poszczególne poziomy zarządzania tzn. zarządzanie: taktyczne, operacyjne i strategiczne muszą być bezwzględnie powiązane poprzez profesjonalny system podejmowania decyzji, co w praktyce w wielu przypadkach stanowi przeszkodę w osiągnięciu założonych celów przez dany klub sportowy.

1.2. Cele i zadania zarządzania w kulturze fizycznej i sporcie

W każdej organizacji zostają określone cele i zadania do wykonania. Problemy przed jakimi stają organizacje i instytucje życia sportowego, i nie tylko, to różnorodność i mnogość tych celów, co wynika z sytuacji ograniczoności zasobów a także zmian występujących w postaci rozbieżności interesów członków organizacji i jej otoczenia.

W tym kontekście trzeba dokonywać niejednokrotnie trudnych wyborów pomiędzy występującymi ograniczeniami. W konsekwencji trzeba dokonać wyboru rozwiązania zapewniającego spójność dążeń i celów oraz wysoką efektywność działań zmierzających do ich osiągnięcia. Przy czym poszczególne grupy celów w organizacji, zależne są od szeregu czynników, w tym głównie od przedmiotu działalności a w tym kontekście, misji i wizji jaką ma ona do spełnienia wobec swoich członków oraz otoczenia¹⁹.

W praktyce można określić szereg czynników wpływających na tak formułowane cele, dotyczy to choćby takich elementów jak: specyfika danego sektora działalności, otoczenie konkurencyjne, stabilność finansowa oraz posiadane zasoby.

W praktyce jednak, w konkretnej sytuacji rynkowej występuje często zmiana określenia grupy celów, a także następuje zmiana ich hierarchii, wagi w różnych układach, przy czym wielość celów, jaka zostaje określona może w praktyce przybierać różny charakter na poszczególnych etapach rozwoju danej organizacji. W kon-

¹⁷ Drucker P. F., (2008) Myśli przewodnie, MT Biznes, Warszawa, s. 15.

¹⁸ Drucker, P. F., (2009) Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, MT Biznes Warszawa, s. 17.

¹⁹ Peszko A., (2002) Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 42.

sekwencji problem ten powinien być przedmiotem permanentnej analizy oraz dostosowywania do zmieniających się oczekiwań czy potrzeb.

W praktyce gospodarczej i sportowej, występuje podstawowa gradacja celów, określająca priorytety oraz cele drugorzędne. Sam sposób formułowania celów oraz przypisywania im wagi to podstawowa umiejętność wynikająca z kompetencji danego przedsiębiorstwa, która w praktyce w sposób wyraźny określa kierunki realizacji zamierzeń i podejmowanych działań oraz daje praktyczną możliwość realnej oceny osiągniętych wyników na podstawie realizacji celów.

W współczesnych organizacjach, można określić różne grupy wspólnych celów i dla potrzeb niniejszej pracy, będą to: cele sportowe, ekonomiczne, finansowe, rynkowe, oraz społeczne. W zasadzie w praktyce za najważniejsze, należy uznać powiązanie celu sportowego w postaci bardzo dobrego wyniku z celem finansowym jakim jest maksymalizacja zysku z przeprowadzonej imprezy sportowej.

Natomiast w przypadku niekomercyjnych podmiotów sportowych cele mogą oznaczać polepszenie efektywności wykorzystania majątku lub też posiadanych zasobów.

W drugim przypadku mamy na myśli cele, które zmierzają do zajęcia przez podmiot, pozycji wiodącej na rynku, której efektem staje się zdobycie, utrzymanie i rozwijanie trwałej przewagi konkurencyjnej a w konsekwencji w układzie strategicznym pomnożenie wartości rynkowej podmiotu sportowego²⁰.

Podejmowane działania, w konsekwencji, mogą zmierzać do zwiększenia udziału w rynku, osiągnięcia tzw. "efektu skali" produkcji lub sprzedaży, poprawy jakości oferowanych produktów sportowych i w dalszej perspektywie wzmacnianie działań marketingowych związanych z kreowaniem marki (nowego brandu), budowaniem zaufania do klubu, zarządzaniem relacjami z kibicami, oraz zdobywaniem wiarygodności w oczach kibiców. Jednakże, pomiędzy celami ekonomicznymi a rynkowymi zachodzi ścisła współzależność, tzw. jako rezultat realizacji jednej i drugiej grupy celów.

W wyniku takiego podejścia, najpierw trzeba zmierzać do realizacji celów rynkowych tzn. bardzo dobrych wyników w sektorze sportu, a dopiero potem zmierzać do realizacji właściwych celów ekonomicznych i finansowych.

Ostatnia grupa rozpatrywanych celów, to cele społeczne, które w praktyce oznaczają pełen różnorodność stosunków i relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przy czym pożądaną stopień ich zaspokojenia zależy od efektów sportowych i ekonomicznych danego podmiotu sportowego. W praktyce działalności, między grupami celów występują liczne, skomplikowane oraz wielostronne uwarunkowania i relacje.

Charakter tych zależności jest zawsze pochodną wielu czynników, wśród których na czołową pozycję wpływa specyfika i zakres prowadzonej działalności. Niemniej jednak, w rzeczywistości gospodarczej nadrzędnym celem staje się poprawa sprawności zarządzania, która wymusza jednoczesną realizację dodatkowych działań, wiążących różne grupy celów. Zadaniem zatem menedżerów staje się właściwe rozpoznanie i określanie różnych grup celów, rynkowych, ekonomicznych i społecz-

²⁰ Walczak W., (2010) Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa, s. 46-49.