

ANDRZEJ SMOLEŃ

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

ZBIGNIEW PAWLAK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WPLYW OTOCZENIA NA ZARZĄDZANIE KLUBAMI SPORTOWYMI W NOWOCZESNEJ GOSPODARCE RYNKOWEJ¹

Transformacja gospodarki nakazowo-rozdzielczej w gospodarkę rynkową miała istotny wpływ na funkcjonowanie różnych organizacji, w tym także w dziedzinie sportu. W przypadku klubów sportowych w pionie związków zawodowych wpływ ten dał się już odczuć w latach 1980-1981, kiedy to w następstwie społecznej fali strajków nastąpił rozpad Związkowej Rady Kultury Fizycznej i Turystyki działającej przy Centralnej Radzie Związków Zawodowych oraz rad kultury fizycznej i turystyki przy wojewódzkich radach związków zawodowych, zarządach głównych związków zawodowych oraz zakładowych radach związków zawodowych, a więc centralnego i pośrednich szczebli struktury organizacyjnej instytucji sprawującej patronat nad zakładowymi klubami sportowymi.

Dalsze zmiany systemowe w Polsce, po okresie zahamowania reform na skutek wprowadzenie stanu wojennego, miały miejsce dopiero po roku 1989. W ich następstwie powolnej erozji zaczęły podlegać inne tzw. pion sportowy powołane do życia w warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej, w tym pion Szkolnego Związku Sportowego, Zrzeszenia „Ludowe Zespoły Sportowe”, wojskowy, gwardyjski i spółdzielczy.

Kluby sportowe, w tym zwłaszcza profesjonalne kluby sportowe zaczęły być zarządzane zupełnie inaczej niż miało to miejsce w okresie 45-lecia PRL.

Pojęcie systemu zarządzania klubami sportowymi

W naukach o organizacji pojęcie „system (podsystem) zarządzania” zajmuje centralne miejsce. To miejsce szczególnie mocno jest eksponowane w pięcioelementowym modelu organizacji zaproponowanym przez L.

¹ Pracę wykonano w ramach projektu badawczego Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie – Ds. 131 *Zarządzanie nieruchomościami w sporcie, turystyce i rekreacji* finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Krzyżanowskiego. W modelu organizacji definiowanym jako system społeczno-techniczny wspomniany autor wyróżnił podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, techniczny, struktury oraz zarządzania².

O ile model organizacji L. Krzyżanowskiego jest powszechnie akceptowany³, o tyle sposoby definiowania „systemu zarządzania” organizacją bywają bardzo zróżnicowane. Za definicje nic albo niewiele wnoszące do współczesnych teorii organizacji i zarządzania należy uznać te spośród nich, które system zarządzania utożsamiają z całością rozwiązań organizacyjnych i funkcjonalnych zorientowanych na realizację określonej wizji czy celów organizacji⁴.

Na początku należy stwierdzić, że system zarządzania organizacjami, w tym klubami sportowymi jest systemem procesu decyzyjnego realizowanego w obszarze planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania. W tym kontekście za najbardziej dojrzałą teoretycznie i użyteczną w praktyce koncepcję systemu zarządzania organizacjami uznać należy propozycję przedstawioną przez A. M. Zawiślaka.

Transponując tę koncepcję na obszar organizacji sportowych można skonstruować definicję systemu zarządzania klubami sportowymi jako: „mechanizmu”, którego logika działania wyznacza zachowania kadry kierowniczej tych klubów lub jako całokształtu ograniczeń formalnoprawnych i zbioru obowiązujących w klubach wzorców zachowań decyzyjnych kadry kierowniczej⁵.

Modyfikując nieco tę definicję, można zaproponować bardziej przydatną w badaniach empirycznych autorską definicję systemu zarządzania klubami sportowymi. Przez system zarządzania klubami sportowymi rozumieć będziemy strukturę organów i stanowisk kierowniczych w klubach sportowych wraz z przypisanymi do tych organów i stanowisk atrybutami władzy oraz wzorcami zachowań decyzyjnych.

W świetle tych definicji do składowych systemu zarządzania klubami sportowymi zaliczyć można:

- subsystem strukturalny (zbiór organów i stanowisk kierowniczych oraz relacji pomiędzy nimi),
- subsystem informacji kierowniczej w strukturze systemu zarządzania (jedno lub kilku szczeblowej),

2 L. Krzyżanowski (1999): *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Warszawa, s. 34-35.

3 Model ten jest twórczym rozwinięciem bardzo dobrze znanego w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej czteroelementowego modelu organizacji H. J. Leavitta, por. H. J. Leavitt (1965): *Applied Organizational Change in Industry: Structural and Humanistic Approaches*. W: J. G. March (red.) *Handbook of Organisations*. Chicago.

4 Definicję tego typu można znaleźć w pracy T. J. Strzeleckiego (2000): *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa, s. 9.

5 Por. A. M. Zawiślak (1982): *Pułapki i pułapki zarządzania*. Warszawa.

– subsystem alokacji władzy (w tym uprawnień poszczególnych kierowników do podejmowania decyzji),

– subsystem motywacji kadry kierowniczej (stopień w jakim organizacja uwzględnia interesy własne kierowników).

Z perspektywy wyróżnionych składowych systemu zarządzania klubami sportowymi, decyzje w zakresie planowania, organizowania, kierowania i kontroli w klubach sportowych są zawsze rezultatem tego, co decydenci wiedzą, mogą i chcą⁶. Decyzje menedżerskie podejmowane są w obrębie wszystkich obszarów (płaszczyzn) zarządzania klubami sportowymi, a więc odnieść je można do zasobów kadrowych i materialnych, marketingu, finansów, administracji itp. W każdym z wyróżnionych obszarów decyzyjnych określać można politykę rozwoju obszaru, strategię działania w obszarze, funkcje i narzędzia zarządzania obszarem oraz organizację (strukturę) systemu zarządzania obszarem⁷

Otoczenie a system zarządzania klubami sportowymi w gospodarce nakazowo-rozdzielczej

W warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej kluczowe decyzje dotyczące klubów sportowych zapadały najczęściej poza ich „wewnętrzny system zarządzania” Kadra kierownicza klubów, do roku 1980, nie prowadziła działalności gospodarczej i nie ponosiła ryzyka z tytułu prowadzenia tego typu działalności. Jej funkcje sprowadzały się do działań szkoleniowych i administracyjnych. Kluczowe decyzje dotyczące klubów zapadały na poziomie różnego typu instytucji patronackich, które przyjmowały funkcje specyficznego „zewnętrznego systemu zarządzania” tymi klubami. Do instytucji patronackich należały w szczególności: centralne i terenowe ogniwa Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, Centralnej Rady Związków Zawodowych, rady patronackie tworzone przy przedsiębiorstwach państwowych. W uchwale Biura Politycznego KC PZPR z kwietnia 1977 r. znalazł się m.in. zapis, że „powszechniej i skuteczniej powinny funkcjonować patronaty zakładów pracy nad klubami”⁸, a w Regulaminie Związkowej Rady Kultury Fizycznej i Turystyki CRZZ z 26.09.1973 r. zapisano m.in., że do zadań tej Rady należy „patronowanie klubom sportowym działającym wśród pracowników swojego związku i udzielanie im pomocy finansowej”⁹

6 Op. cit., s. 55.

7 Por. Z. Pawlak, A. Smoleń (2008): *Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawnianie*. Warszawa, s. 83.

8 Por. J. Chełmecki, S. Wilk (1984): *Wybór źródeł i materiałów do dziejów kultury fizycznej w Polsce w latach 1944-84*. Warszawa, s. 223.

9 *Regulamin Związkowej Rady Kultury Fizycznej i Turystyki CRZZ* (1976): Warszawa, s. 12-13.

Dobrze sprawdzonym sposobem skutecznego zarządzania finansami klubów sportowych było tworzenie rad patronackich przy dużych zakładach pracy. W przypadku międzyzakładowych czy miejskich klubów sportowych wchodził do nich najczęściej dyrektorzy zakładów pracy, władze miast, sekretarze PZPR itp. Decyzje rad patronackich były wiążące dla statutowych władz klubów. Niekiedy zdarzały się sytuacje wprowadzania zapisów o działaniu rad patronackich do statutów klubów. Np. w statucie KS „Wisła” w Płocku z 1984 r. można było znaleźć zapis, że Rada klubu stanowi „ciało przedstawicielskie załogi Miejskich Zakładów Rafineryjnych i Petrochemicznych składające się z członków kolektywu społeczno-gospodarczego przedsiębiorstwa powołane przez dyrektora naczelnego”¹⁰, który był jej przewodniczącym. W przypadku KS „Wisła” Płock i innych tego typu klubów decyzje zarządcze dotyczące strategii rozwoju klubów, zapadały na poziomie organów władz przedsiębiorstw państwowych sprawujących patronat nad tymi klubami.

W „wewnętrznym systemie zarządzania” klubami sportowymi występowały zwykle tylko stanowiska kierownicze związane z działalnością szkoleniową, administracyjno-księgową, konserwacją obiektów i zakupem wyposażenia.

W scentralizowanym systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej, z uwagi na brak w tej gospodarce wyraźnie określonego otoczenia w tym zwłaszcza konkurencyjnego rynku o zróżnicowanych interesach, miało miejsce zacieranie się różnic pomiędzy „wewnętrznymi” i „zewnętrznymi” systemami zarządzania klubami sportowymi. W sytuacji pozbawienia klubów osobowości prawnej, co miało miejsce w Polsce w latach 50. wszystkie kluczowe decyzje dotyczące ich rozwoju podejmowane były na najwyższych szczeblach partyjno-państwowej piramidy administracyjnej. Negatywne skutki tego okresu wycisnęły silne negatywne piętno na świadomości społecznej i zaowocowały powstaniem takich m.in. neologizmów jak „państwowy” czy „krajowy system zarządzania sportem”

Wpływ otoczenia na systemy zarządzania klubami sportowymi w gospodarce rynkowej

W typowej nowoczesnej strukturze organizacyjnej profesjonalnego klubu sportowego o statusie prawnym spółki akcyjnej, obok pionu sportowego wyróżnić można pion biznesowy ze stanowiskami kierowniczymi ds. marketingu i sprzedaży, kontaktów z mediami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami i rachunkowości. Np. w strukturze KS Real Madryt znajduje

¹⁰ Por. A. Smoleń (1991): Patronat w systemie zarządzania klubami sportowymi. W: B. Ryba (red.) *Klub sportowy w systemie organizacji kultury fizycznej*. Warszawa, s. 77.

się: Dyrekcja Generalna ds. Sportu, Dyrekcja ds. Komunikowania, Dyrekcja ds. Ekonomicznych, Dyrekcja Generalna ds. Marketingu wraz z Dyrekcją Generalną Real Madrid TV, Dyrekcją ds. Wizerunku, Dyrekcją Handlową. Osoby będące członkami rad nadzorczych i zarządów klubów oraz zajmujące stanowiska kierownicze w ramach wymienionych dyrekcji tworzą zwykle kilkuszczelbowe systemy zarządzania klubami¹¹.

W sportowych spółkach akcyjnych w Polsce rady nadzorcze tych spółek liczyły najczęściej od 3 lub 5 członków. Model 3-osobowy rady nadzorczej występował w 45 spółkach (41,3%), a model 5-osobowy w dalszych 26 podmiotach (23,9%). Analizując spółki pod względem liczby członków zarządu stwierdzono, że zarządy badanych spółek są: jednoosobowe w 53 spółkach (48,6%), dwuosobowe w 35 spółkach (32,1%), trzyosobowe w 17 przypadkach (15,6%), cztero i więcej osobowe w 4 przypadkach (3,7%)¹².

Spółki były najczęściej reprezentowane przez dwóch członków zarządu albo jednego z prokurentem (82-68,9%), rzadziej przez prezesa zarządu lub każdego z członków zarządu.

W polskich profesjonalnych klubach sportowych zaszły także widoczne zmiany w strukturze organizacyjnej i w systemach zarządzania. Pojawili się m.in. dyrektorzy pionów gospodarczych (produkcyjnych, usługowych) i organizacyjnych z biurami prasowymi, kierownicy ds. marketingu, radcy prawni¹³.

Liczebny wzrost kadry kierowniczej był szczególnie widoczny w klubach posiadających rozbudowane struktury działalności gospodarczej. W pionach działalności gospodarczej niektórych klubów zatrudnionych było ponad 100 osób¹⁴.

Pojawienie się w strukturach organizacyjnych klubów pionów gospodarczych oraz komórek do spraw marketingu świadczy jednoznacznie o przejmowaniu przez kadrę kierowniczą tych podmiotów odpowiedzialności za zarządzanie i tworzeniu autentycznych systemów zarządzania tymi podmiotami. Rewolucyjność tych zmian jest widoczna zwłaszcza wtedy, gdy przypomnimy

11 Por. A. Sznajder (2008): *Marketing sportu*. Warszawa, s. 75.

12 Przytoczone dane są fragmentem szerszego programu badawczego dotyczącego sportowych spółek kapitałowych w Polsce.

13 Por. np. L. Jaczynowski (2001): Jednostki organizacyjne w kulturze fizycznej w strukturze podmiotów gospodarki narodowej. W: idem (red.) *Organizacja kultury fizycznej. Teoria i praktyka*. Tom II. Struktury organizacyjne. Warszawa, s. 103; R. Majchrzak (2003): Budowanie struktur organizacyjnych w klubie piłkarskim. Rola samorządów w rozwoju klubów sportowych. W: *Marketing sportowy. Szanse, możliwości, zagrożenia, korzyści*. I Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Dzień marketingu sportowego na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, Poznań; K. Lizińczyk (2008): *Znaczenie marki klubu sportowego na przykładzie Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa SSA*. Praca magisterska, AWF, Warszawa.

14 Np. pionie gospodarczym (produkcyjnym) w Hutniku Kraków SSA w 2007 r. zatrudnione były 163 osoby, a w KS Wisła Płock S.A aż 274 osoby (w roku 2002).

sobie, że na początku lat 90. problematyka marketingu, była czymś nowym dla klubów w Polsce¹⁵.

Zachodzące przeobrażenia w systemach zarządzania klubami sportowymi potwierdzają analizy wybranych przypadków funkcjonowania tego typu podmiotów, takich np. jak KS Lech Poznań, który do 1989 roku jako Kolejarski Klub Sportowy Lech Poznań finansowany był przez Polskie Koleje Państwowe. W okresie transformacji w latach 1989-2000 działacze klubu nie sprościli wymaganiom gospodarki rynkowej doprowadzając klub do zapaści finansowej i wielomilionowych długów. W roku 2000 sytuacja klubu była tak zła, że dotychczasowy zarząd zdecydował się oddać władzę przedstawicielom klubu kibiców. Wśród podstawowych problemów z jakimi zetknęły się nowe władze klubu, wymieniano na pierwszym miejscu „brak wyodrębnionej struktury organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie”¹⁶.

Analiza strategiczna działalności tego klubu pozwoliła m.in. na wybór podstawowych interesariuszy oraz zaplanowanie i podjęcie w stosunku do nich racjonalnych działań. Do podstawowych grup interesariuszy zaliczono: media (prasę, telewizję, radio), instytucje finansowe (Bank BZ WBK), władze samorządowe, przedsiębiorstwa zajmujące się przewozem kibiców na mecze, policję, sponsorów, kibiców. W przypadku kibiców założono, że w zależności od grupy z jaką wchodzi oni w relacje pełnią role: klientów i współtwórców widowisk sportowych, audytorium dla reklamodawców oraz dla „świata kultury i rozrywki, elektoratu dla przedstawicieli władz, widzów i czytelników dla przedstawicieli mediów oraz odbiorców reklam zamieszczanych w mediach, potencjalnych klientów dla sponsorów i firm współpracujących¹⁷.

Przykład KS Lech Poznań dowodzi, że w nowoczesnych społeczeństwach demokratycznych w warunkach gospodarki rynkowej istnieje realna możliwość wyodrębnienia i opisanie otoczenia klubów sportowych oraz jego wpływu na te kluby w tym zwłaszcza na ich systemy zarządzania.

Otoczenie klubów sportowych można rozpatrywać z perspektywy ekonomicznej, polityczno-prawnej, socjokulturowej i technologicznej. Każda z wy-

15 Sporządzając sprawozdanie z Seminarium Komitetu Sportu Rady Europy n.t. zarządzania i marketingu, które odbyło się w Berlinie w marcu 1991 r., W. Cygański odnotował, że polskie kluby są organizacjami zamkniętymi, działającymi w oderwaniu od otaczającego środowiska. W naszym kraju, jak stwierdził autor sprawozdania, obowiązywał pionowy system zarządzania. Tymczasem, w warunkach gospodarki rynkowej, klub należy prowadzić jak przedsiębiorstwo. Autor sprawozdania napisał wówczas z nadzieją, że być może także u nas w miarę rozwoju systemu samorządowego następować będzie proces otwierania się klubów na otoczenie. Zob. W. Cygański (1991): Zarządzanie, marketing, sponsorowanie w sporcie (sprawozdanie z Seminarium Komitetu Sportu Rady Europy, Berlin 24-27.03.1991 r.). *Sport Wyczynowy*, nr 9-10.

16 Por. M. Chłodnicki, P. Zeller (2004): Istota relacji w marketingu sportowym na przykładzie Lecha Poznań. W: H. Mruka (red.) *Impact Consulting*. Poznań 2004.

17 Op. cit.

mienionych sfer otoczenia wpływać może w pewien sposób na funkcjonowanie klubów sportowych i ich systemy zarządzania¹⁸. Elementami otoczenia ekonomicznego rozumianego jako ogólna kondycja systemu gospodarczego jest wiele czynników w tym popyt i podaż na usługi sportowe, inflacja, bezrobocie. Otoczenie polityczno-prawne obejmuje politykę i system regulacji prawnych Unii Europejskiej i poszczególnych jej państw członkowskich wobec sportu. Do elementów otoczenia socjokulturowego zaliczyć można zwyczaje, nawyki, wartości itp. Otoczenie technologiczne to rozwój nowoczesnych technologii (metod) rozwoju sportu w tym metod szkolenia sportowego.

Zasady polityki Unii Europejskiej wobec sportu sformułowane zostały w tzw. „Białej Księdze Sportu”, w pierwszym kompleksowym dokumencie Komisji Europejskiej zawierającym strategiczne wytyczne wobec roli sportu w Europie¹⁹. Wpływ prawa unijnego na systemy zarządzania w klubach sportowych jest znaczący i bardzo realny. Ten znaczący wpływ wywierają nie tylko europejskie konwencje w odniesieniu do sportu, ale także konkretne rozstrzygnięcia (wyroki) Trybunału Sprawiedliwości w Luksemburgu np. w tzw. sprawie Bosmana z 1995 r.²⁰. O ile wpływ Unii Europejskiej na sport i inne dziedziny życia w krajach członkowskich Unii wynika z faktu, że jest ona podmiotem na gruncie międzynarodowego prawa publicznego, o tyle wpływ przepisów stanowiących przez organizacje międzynarodowe (np. FIFA, UEFA) na określone dyscypliny sportu w klubach sportowych wynika raczej z „monopolistycznej pozycji jaką posiadają w sporcie”²¹.

Realny wpływ na systemy zarządzania klubami sportowymi mają polskie związki sportowe, nadzorowane przez krajowy organ administracji rządowej ds. kultury fizycznej (centralny lub naczelny). W kontekście pojawiających się neologizmów językowych, wykreowanych w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej, należy zauważyć, że organ ten, którym obecnie w Polsce jest Ministerstwo Sportu i Turystyki nie zarządza polskimi związkami sportowymi, ani tym bardziej klubami sportowymi. Organ ten sprawuje jedynie nadzór i kontrolę formalną nad polskimi związkami sportowymi²².

Pozycja monopolistyczna polskich związków sportowych w danej dyscyplinie sportu, pozwala poprzez prawo przyznawania licencji reglamentować

18 Por. A. Stosik, Organizacja i zarządzanie firmą sportową. W: K. Perechuda (red.) *Zarządzanie firmą sportową*. Wrocław, s. 160.

19 J. Foks (2008): „Biała Księga Sportu” Komisji Europejskiej. *Sport Wyczynowy* nr 1-3.

20 Por. A. Piłka (1998): Prawo Unii Europejskiej a sport. *Sport Wyczynowy* nr 11-12.

21 J. Foks (2006): Prawo krajowe a prawo międzynarodowe w sporcie – casus Polska. *Sport Wyczynowy* nr 1-2.

22 Por. W. Cajselski (2006): Nadzór nad działalnością związków sportowych w świetle przepisów „Ustawy o sporcie kwalifikowanym” *Sport Wyczynowy* nr 7-8.

uczestników współzawodnictwa sportowego (kluby sportowe, zawodników, trenerów i sędziów).

Poprzez uzyskanie prawa do organizowania rozgrywek sportowych przez ligi zawodowe uzyskały one realny wpływ na funkcjonowanie klubów wchodzących w skład tych lig. W Polsce utworzono dotychczas 6 lig zawodowych: Polską Ligę Koszykówki (2000), Profesjonalną Ligę Piłki Siatkowej (2000), Polską Ligę Koszykówki Kobiet Sp. z o.o (2001), Polską Ligę Hokejową Sp. z o.o (2003), Ekstraklasę S.A (2005), Ekstraligę Żużlową (2006).

Scentralizowana sprzedaż praw do transmisji rozgrywek, przez polskie związki sportowe lub spółki powołane przez nie do zarządzania ligami zawodowymi w imieniu uczestniczących w niej klubów, może mieć istotny wpływ na wysokość ich przychodów²³.

Jak diagnozować i usprawniać systemy zarządzania klubami sportowymi?

Systemy zarządzania klubami sportowymi są systemami informacyjno-decyzyjnymi. Punktem wyjścia procesu ich diagnozowania a następnie ich projektowania bądź usprawniania jest określenie funkcji, jakie te systemy powinny spełniać. Do funkcji tych, obok tradycyjnych funkcji sportowo-rekreacyjnych zaliczyć można funkcję: produkcyjną, handlową i usługową w pozasportowych obszarach gospodarki narodowej²⁴. Funkcje te stanowią płaszczyznę odniesienia do opracowania listy pożądaných parametrów eksploatacyjnych i konstrukcyjnych tego systemu²⁵.

W cybernetycznym modelu klubu sportowego „system zarządzania” znajduje się na jego wejściu razem z historią oraz otoczeniem. Na wyjściu umieszcza się zwykle strategię, efekty i zmiany organizacyjne. Sprawność systemu zarządzania, postrzegana z perspektywy personalnej jest funkcją wykształcenia, doświadczenia, charakteru i indywidualności kadry kierowniczej. Efekty na wyjściu klubu zależą w dużym stopniu od spójności parametrów zmiennych kontekstowych (otoczenia) z parametrami systemu zarządzania i realizowaną strategią²⁶.

Diagnoza systemu zarządzania klubami sportowymi obejmować powinna rozpoznanie:

- organów władzy, stanowisk kierowniczych, szczebli kierowniczych, relacji pomiędzy tymi stanowiskami,
- zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności na zajmowanych stanowiskach organizacyjnych,

23 R. Piechota, Prawa do transmisji widowisk sportowych – zarys problemu, „Sport Wyczynowy” 2006, nr 5-6.

24 K. Perechuda (1999): Wstęp. W: idem (red.) *Zarządzanie firmą sportową*, op. cit. s. 8.

25 Por. A. K. Koźmiński (1979): *Analiza systemowa organizacji*. Warszawa, s. 295-310.

26 Por. W. Kieżun (1997): *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa, s. 30-49.

– kompetencji pożądanych i rzeczywistych na stanowiskach kierowniczych (w tym w zakresie wykształcenia), poziomu wiedzy w różnych obszarach zarządzania, doświadczenia, cech osobowych (np. pozytywne myślenie, odporność na stres itp.), postaw i zachowań (np. postaw i zachowań przedsiębiorczych, innowacyjnych), umiejętności (np. komunikowania, negocjacji, pracy zespołowej itp.),

– poziomu motywacji do podejmowania trafnych decyzji.

W ramach usprawniania systemu zarządzania klubami sportowymi lista potencjalnych działań jest długa. Mogą to być działania typu: tworzenie lub likwidacja stanowiska kierowniczego, tworzenie lub likwidacja stanowisk sztabowych (doradczych) wspomagających pracę kierowników, zmiany zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności osób pełniących funkcje kierownicze, zmiany kanałów i zakresów treści informacji pomiędzy stanowiskami kierowniczymi, kształcenie, szkolenie i doskonalenie kadry kierowniczej, opracowanie ścieżek karier zawodowych kierowników i kadry rezerwowej na te stanowiska, tworzenie efektywnych systemów motywacyjnych menedżerów.

Podsumowanie i wnioski

1. System zarządzania klubami sportowymi to struktura organów i stanowisk kierowniczych w tych klubach wraz z przypisanymi do tych organów i stanowisk atrybutami władzy oraz wzorcami zachowań decyzyjnych.

2. W warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej do roku 1980 kadra kierownicza klubów sportowych w Polsce nie ponosiła ryzyka gospodarczego i finansowego realizując prawie wyłącznie funkcję sportową (szkoleniową) i administracyjną. Do tego czasu system zarządzania klubami sportowymi w Polsce praktycznie nie istniał. W skrajnym pod względem poziomu centralizacji okresie funkcjonowania tego systemu, który miał miejsce w latach 50. kluby sportowe o statusie stowarzyszeń pozbawione zostały osobowości prawnej a zarządzaniem (administrowaniem) nimi zajmowały się instytucje partyjno-państwowe. Problematyka marketingu była, w tym czasie, czymś nieznanym dla działaczy klubów sportowych.

3. Pod wpływem zmian otoczenia (instytucjonalnego i pozainstytucjonalnego tzw. makrootoczenia) zaszły bardzo istotne zmiany w systemach zarządzania klubami sportowymi. W nowoczesnej strukturze organizacyjnej profesjonalnego klubu sportowego wyróżnić można takie typowe organy władzy jak rada nadzorcza i zarząd oraz stanowiska kierownicze ds. gospodarczych, marketingu i sprzedaży, kontaktów z mediami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami i rachunkowości. W sportowych spółkach akcyjnych sprawami rachunkowości tych spółek, ze względu na złożoność problematyki, zajmować się mogą także zewnętrzne wyspecjalizowane w tym zakresie podmioty (biura rachunkowe) na zasadzie outsourcingu.

4. Brak wyodrębnionych struktur odpowiedzialnych za nowoczesne i sprawne zarządzanie uznać należy za jedną z głównych przyczyn problemów egzystencjalnych klubów sportowych w Polsce.

5. Systemy zarządzania klubami sportowymi pozostają w bezpośredniej zależności od ich otoczenia (polityczno-prawnego, ekonomicznego, socjokulturowego, technologicznego itp.).

6. System licencji w odniesieniu do klubów, stosowany przez polskie związki sportowe przy właściwym doborze zasad i kryteriów ich przyznawania może znacząco wpływać na jakość i efekty zarządzania.

7. Scentralizowana sprzedaż praw do transmisji rozgrywek, przez polskie związki sportowe lub ligi zawodowe ograniczać może rozwój samodzielnych systemów zarządzania klubami sportowymi.

8. Diagnoza systemu zarządzania klubami sportowymi obejmować powinna m.in. rozpoznanie organów władzy i stanowisk kierowniczych, uprawnień, kompetencji i poziomu motywacji do podejmowania trafnych decyzji osób na tych stanowiskach.

9. Usprawnianie systemu zarządzania klubami sportowymi polegać może m.in. na tworzeniu, łączeniu i likwidacji stanowisk kierowniczych, zmianie zakresu uprawnień na tych stanowiskach, kształceniu, szkoleniu i doskonaleniu zawodowym kadry kierowniczej.