

INNOWACJE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI SPORTOWYMI¹

W dokumentach Unii Europejskiej innowacje uważane są za najważniejszy czynnik determinujący sukces gospodarczy². Niektóre z nich, w tym zwłaszcza nowe technologie, przeobrażają nasze podejście do pracy i czasu wolnego, wywierają wpływ na różne dziedziny życia, w tym m.in. na edukację, ochronę zdrowia, turystykę, sport³. Sport jako dziedzina ludzkiej aktywności rozwijająca się niezwykle dynamicznie, zwłaszcza w ostatnim stuleciu, podlegał różnym zmianom, w tym także przeobrażeniom o charakterze innowacyjnym.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie kierunków najważniejszych zmian innowacyjnych w zarządzaniu sportem w Polsce po transformacji gospodarki nakazowo-rozdzielczej w gospodarkę rynkową. Praca składa się z dwóch części. W pierwszej dokonano przeglądu literatury przedmiotu w celu rozpoznania najważniejszych pojęć i problemów w obszarze szeroko rozumianej teorii innowacji. W drugiej wymieniono i krótko scharakteryzowano najciekawsze kierunki zmian innowacyjnych w sporcie, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru zarządzania organizacjami sportowymi.

Do innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu organizacjami sportowymi zaliczono przede wszystkim: utworzeniu klubów i lig zawodowych w formie spółek kapitałowych, wprowadzenie akcji niektórych zawodowych klubów sportowych oraz klubów fitness do obiegu na publicznym rynku kapitałowym (Giełdzie Papierów Wartościowych), tworzenie klastrów i struktur sieciowych w sporcie oraz projektowanie profesjonalnych programów informatycznych dla wspomagania menedżerów, trenerów i zawodników w klubach sportowych.

Przy pisaniu pracy korzystano z dostępnej literatury fachowej z zakresu omawianej tematyki oraz opisu rozwiązań innowacyjnych w sporcie dostępnych na stronach internetowych.

1 Niniejsza praca powstała w ramach realizacji badań statutowych (Ds. -193) „Zarządzanie klubami sportowymi w Polsce”, finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2 „European Commission Supplement” 5/95, Brussels, Luxembourg 1996.

3 Por. M. Bangemann (1994), *Europe and the Global Information Society. Recommendations to the European Council*, Bruksela.

Pojęcie, rodzaje i proces innowacji

Pojęcie innowacji do nauki, a w szczególności do nauk ekonomicznych, wprowadził na początku XX wieku J.A. Schumpeter, który określił je jako nowe kombinacje różnych elementów przyrody i siły produkcyjnej człowieka, zachodzące w przypadku: wytworzenia nowego produktu lub wprowadzenia na rynek towarów o nowych właściwościach, wprowadzenia nowej metody produkcji, otwarcia nowego rynku zbytu, zdobycia nowych źródeł surowców, wprowadzenia nowej organizacji jakiegoś przemysłu np. w formie monopolu⁴.

Na początku lat 90. XX wieku największy autorytet światowy w zakresie nauk o zarządzaniu, P. Drucker, twierdził, że wiemy dostatecznie dużo by opracować, choć w zarysie, praktykę innowacji, ponieważ potrafimy już szukać w sposób systematyczny okazji do innowacji oraz wiemy, w jaki sposób oceniać szanse powodzenia i ryzyko niepowodzenia innowacji. Gorzej jest z teorią innowacji, której, pomimo że się rozwija, nie potrafimy jeszcze do końca opracować⁵

Analiza definicji innowacji proponowanych przez różnych autorów wskazuje, że możliwe jest wąskie i szerokie podejście do innowacji. Innowacje z pierwszej perspektywy to zmiany w sferze produkcji, które prowadzą do wdrożenia nowych produktów. Innowacje z drugiej perspektywy to wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii, organizacji i życiu społecznym.

Z perspektywy rozpoznania innowacji w sporcie lepsze możliwości eksploracyjne stwarza szerokie podejście do innowacji, które znaleźć można np. w pracach Philipa Kotlera i Andrzeja Pomykalskiego. Innowacje, według Kotlera, odnoszą się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy⁶. Innowacje, według Pomykalskiego, to procesy obejmujące wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego (ulepszanego) produktu, procesu czy usługi⁷

Innowacje dzielone są według różnych kryteriów, w tym m.in. według przedmiotu innowacji i stopnia radykalności (ciągłości) innowacji. Innowacje ze względu na przedmiot podzielić można na: zarządcze (kierownicze), techniczne (produktowe, procesowe). Innowacje, ze względu na stopień radykalności (ciągłości) podzielić można na: umiarkowane (ciągłe, częściowo ciągłe) i radykalne (nieciągłe). Innowacje zarządcze (kierownicze) to zmiany w koncepcjach, procesach i metodach kierowania, sposobach tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług. Innowacje produktowe to zmiany fizycznej charakterystyki lub parametrów istniejących produktów i usług albo tworzenie całkowicie nowych produktów i usług. Innowacje procesowe to zmiany w sposobie wytwarzania, tworzenia lub dystrybucji produktów i usług (np. zastosowanie informatycznych programów użytkowych, robotów). Innowacje umiarkowane (ciągłe, częściowo

4 J.A. Schumpeter (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa.

5 P. Drucker (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa, s. 43.

6 Ph. Kotler (1994), *Marketing*, Warszawa, s. 322.

7 A. Pomykalski (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa-Lódź.

ciągłe) mają miejsce w przypadku ewolucyjnego rozwoju procesów i metod zarządzania oraz dotychczasowych produktów i usług. Wprowadzanie tego typu innowacji wymaga jedynie modyfikacji niektórych wzorów zachowań (zarządczych, technologicznych, konsumenckich). Innowacje radykalne (nieciągłe) mają miejsce w przypadku przyjęcia całkowicie nowych („rewolucyjnych”) koncepcji i metod zarządzania oraz wprowadzenia na rynek wyraźnie nowych produktów i usług. Ich wdrożenie związane jest najczęściej z koniecznością uczenia się zupełnie nowych sposobów działania i wzorców konsumpcji⁸.

Wprowadzanie innowacji związane jest z twórczą działalnością ludzi. Twórczość to zdolność człowieka do wytwarzania nowych idei i pomysłów lub do nowego spojrzenia na znane idee⁹. Organizacja, która chce być innowacyjna musi mieć twórczych pracowników. Z indywidualną twórczością łączone są różnorodne cechy osobowe, takie np. jak: szerokie zainteresowania, zamiłowania do złożoności, wysoki poziom energii, niezależności i autonomii, duża pewność siebie i silne przekonanie o własnym twórczym charakterze. Osoby twórcze wykazują się ponadto wysokim poziomem inteligencji oraz zdolnością do myślenia analitycznego i syntetycznego¹⁰. Proces twórczy nie jest mechaniczny ani przewidywalny, ale najczęściej składa się z kilku typowych etapów: przygotowania do działalności twórczej poprzez zdobywanie wiedzy i doświadczenia, inkubacji („wylęgania” pomysłów), odkrycia, sprawdzenia trafności odkrycia (weryfikacja lub falsyfikacja). Proces innowacji (organizacyjny proces innowacji) to proces opracowania, stosowania, uruchomienia, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzewaniem i upadkiem.

W fazie opracowania (rozwoju pomysłu) organizacja ocenia, modyfikuje i doskonali twórczą ideę. W fazie stosowania (zastosowania) organizacja podejmuje rozwiniętą ideę i wykorzystuje ją w projektowaniu, produkcji i dostarczaniu nowych produktów, usług lub procesów. W fazie uruchomienia ma miejsce wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usługi. W fazie wzrostu ma miejsce wzrost popytu na nowe produkty lub usługi. Popyt na produkty i usługi często przewyższa podaż. W okresie dojrzałości innowacyjny produkt czy usługa staje się powszechnie dostępny na rynku ponieważ coraz więcej organizacji go wytwarza lub stosuje. Większość firm, w tym okresie, ma dostęp do danej innowacji, żadna nie jest w stanie uzyskać z tego tytułu przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*). Upowszechnienie produktu lub usługi na rynku sprawia, że zmniejsza się popyt na innowację. Organizacja jeśli pragnie uzyskać przewagę konkurencyjną musi zachęcać swoich twórców, inżynierów i menedżerów do kreowania nowych pomysłów.

W praktyce nie dochodzi do wdrożenia szeregu dobrych pomysłów innowacyjnych na skutek niedostatku zasobów (rzeczowych, kadrowych, finansowych), niewykorzystania okazji (np. na skutek nadmiernej ostrożności), oporu wobec zmian innowacyjnych (rezygnacja ze starych metod i sposobów działania może być zbyt trudna dla niektórych kierowników i pracowników organizacji).

8 Por. A. Robertson (1971), *Innovative Behavior and Communication*, New York.

9 R.W. Griffin (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, s. 652.

10 Por. np. F.B. Barron, D.M. Harrington (1990), Creativity, Intelligence and Personality, *Journal of Creative Behavior*, ss. 10-20.

Kierunki zmian innowacyjnych w zarządzaniu organizacjami sportowymi

Do najważniejszych zmian innowacyjnych w zarządzaniu sportem w Polsce po przejściu z gospodarki nakazowo-rozdzielczej w gospodarke rynkową zaliczyć można:

- powołanie do życia klubów i lig zawodowych w formie spółek kapitałowych, wprowadzenie akcji niektórych klubów sportowych oraz klubów fitness do obiegu na publicznym rynku kapitałowym, konsolidację podmiotów współdziałających, czyli tworzenie tzw. klastrów w sporcie, tworzenie sieci klubów w branży fitness, w tym zwłaszcza w formule franchisingowej, projektowanie nowoczesnych technologii informacyjnych (informatycznych) na potrzeby organizacji sportowych.

Pierwsze kluby sportowe o statusie spółek akcyjnych zakładano w Polsce na podstawie przepisów Kodeksu handlowego z 1934 r. W latach 1996-2005 obowiązywały w naszym kraju specyficzne zasady funkcjonowania sportowych spółek akcyjnych uregulowane w ustawie o kulturze fizycznej z 1996 r. Po zniesieniu szczególnych regulacji prawnych odnoszących się do sportowych spółek akcyjnych poprzez ustawę o sporcie kwalifikowanym z roku 2005, zawodowe kluby sportowe w Polsce prowadzą działalność w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych z roku 2000¹¹.

Zmiany form prawnych klubów sportowych ze stowarzyszeń na spółki kapitałowe (akcyjne bądź rzadziej z ograniczoną odpowiedzialnością) były zmianami innowacyjnymi o charakterze radykalnym. Kluby sportowe jako spółki akcyjne, w porównaniu do klubów sportowych – stowarzyszeń, charakteryzują się odmienną strukturą własnościową i strukturą organów zarządczych. Podstawą działalności klubów sportowych – spółek akcyjnych jest kapitał akcyjnych (prywatny lub publiczny). Najwyższymi organami władzy spółek są rady nadzorcze, które powołują członków zarządu.

Zawodowe kluby sportowe w Polsce o statusie spółek kapitałowych utworzono w kilkudziesięciu miejscowościach. Do województw w których utworzono najwięcej tego typu podmiotów należą województwa: śląskie, pomorskie, mazowieckie, dolnośląskie, małopolskie. Innowacyjny charakter miały także procesy powoływania do życia lig zawodowych w wybranych dyscyplinach sportu. Dotychczas utworzono 6 lig zawodowych: Polską Ligę Koszykówki S.A., Profesjonalną Ligę Piłki Siatkowej S.A., Polską Ligę Koszykówki Kobiet Sp. z o.o., Polską Ligę Hokejową Sp. z o.o., Ekstraklasę S.A., Ekstraklasę Żużlową Sp. z o.o.

Głównym celem lig zawodowych jest organizacja i zarządzanie profesjonalnymi rozgrywkami ligowymi w poszczególnych dyscyplinach sportu. Ligi określają zasady współzawodnictwa w regulaminach rozgrywek. Kluby sportowe pragnące brać udział w rozgrywkach organizowanych przez ligi podpisują z nimi umowy, wynikające z wypracowanych wspólnie zasad współpracy władz lig z klubami. Utworzenie lig zawodowych

11 Więcej informacji na ten temat znaleźć można m.in. w pracy: Z. Pawlak, A. Smoleń (2013), Transformations of Sports Clubs in Poland in the Years 1960-2010. W: J. Kosiewicz, K. Obodyński [red.], *Social Sciences of Sport – Assumptions and Perspectives*, Rzeszów, ss. 290-299.

w Polsce w formie spółek kapitałowych (akcyjnych, z ograniczoną odpowiedzialnością) doprowadziło do nowego podziału zadań i uprawnień poszczególnych podmiotów zainteresowanych systemem rozgrywek (polskich związków sportowych, lig zawodowych, klubów uczestniczących w rozgrywkach).

Wprowadzanie akcji klubów piłki nożnej do obiegu na publicznym rynku kapitałowym rozpoczęło się w Wielkiej Brytanii w roku 1983. Pierwszym klubem sportowym, którego akcje stały się przedmiotem obrotu na publicznym rynku kapitałowym, był Tottenham Hotspur. Kolejnymi klubami były: Manchester United, Newcastle United, Arsenal Londyn, Sheffield United. Stworzenie lig zawodowych w Anglii, Niemczech, Włoszech i innych krajach europejskich oraz Ligi Mistrzów zwiększyło zainteresowanie reklamodawców i stacji telewizyjnych europejską piłką nożną, w następstwie czego nastąpił dopływ, do niektórych klubów sportowych, ogromnych środków finansowych.

Wprowadzenie akcji klubów sportowych na główny rynek publiczny (rynek regulowany) wymaga spełnienia szeregu warunków. Trafiają na nie najczęściej przedsiębiorstwa dojrzałe o wysokim poziomie kapitalizacji. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Polsce sprzedaż akcji przedsiębiorstw odbywa się nie tylko na rynku głównym, ale także na parkiecie bocznym tzw. rynku NewConnect otwartym w roku 2007. Rynek ten jest postrzegany jako bardzo atrakcyjny dla przedsiębiorstw małych o dużych perspektywach rozwoju. Obecność na tym rynku przyczynia się do: pozyskania kapitału, kreuje większą wiarygodność spółki, umożliwia wycenę wartości spółki i sprzedaż akcji przez dotychczasowych właścicieli, a także promocję spółki w mediach (tzw. darmowy marketing)¹². Na rynku NewConnect ma miejsce prywatna i publiczna emisja akcji.

Pierwszym klubem sportowym w Polsce, który wprowadził swoje akcje na pakiet boczny GPW, czyli rynek NewConnect, był Ruch Chorzów S.A. Miało to miejsce 4.12.2008 r. Debiut Ruchu Chorzów na GPW miał miejsce na początku globalnego kryzysu finansowego na świecie. Wejście na giełdę pozwoliło Ruchowi bardziej wypromować swoją markę i wizerunek, lecz nie spowodowało napływu znaczących inwestorów do klubu. Giełdowy kurs akcji Ruchu Chorzów był najwyższy w marcu 2009 (1,99 zł za akcję), lipcu 2011 r. po transferach najlepszych piłkarzy klubu (2,94 zł za akcję) oraz maju 2012 r. po zdobyciu wicemistrzostwa Polski (1,7 zł za akcję)¹³. Z perspektywy pozyskania kapitału wejście Ruchu Chorzów na GPW trudno ocenić jako w pełni udane.

Drugim klubem sportowym w Polsce, który zadebiutował na GPW w Warszawie był GKS Katowice (GieKsa). Debiut miał miejsce 25.07.2011 r. W dniu debiutu cena akcji spółki wzrosła o 34%. W kolejnych miesiącach było już jednak znacznie gorzej. Klub GKS Katowice jako klub charakteryzujący się nie najlepszymi wynikami finansowymi i uczestniczący w drugiej klasie rozgrywkowej w Polsce, jak dotąd, nie uzyskał wysokiego zainteresowania inwestorów.

Pomimo umiarkowanych sukcesów Ruchu Chorzów i GKS Katowice na GPW nieuzasadnione byłoby stwierdzenie, że były to zupełnie nieudane zmiany innowacyjne. Sektor piłki nożnej rządzi się specyficznymi zasadami. Nie zawsze wyniki finansowe

12 M. Mikołajek-Gocejna (2008), *IPO jako źródło finansowania rozwoju spółki*, Warszawa.

13 Por. J. Robiński (2013), *Zawodowe kluby piłkarskie na publicznym rynku kapitałowym*, praca magisterska napisana w Katedrze Zarządzania SGH pod kierunkiem Z. Pawlaka, Warszawa, s. 91.

są ściśle powiązane z osiągnięciami klubów. Dwie spółki spośród klubów piłki nożnej w Polsce, które zadebiutowały na GPW, choć znane, nie mogą równać się pod względem popularności i osiągnięć z takimi klubami jak Legia Warszawa S.A., Wisła Kraków S.A. czy Lech Poznań S.A. Należy się spodziewać, że wprowadzenie akcji najlepszych polskich klubów sportowych do obiegu na publicznym rynku kapitałowym byłoby bardziej udane.

W zarządzaniu organizacjami sportowymi, zwłaszcza w zarządzaniu ośrodkami sportu i rekreacji oraz profesjonalnymi klubami sportowymi, coraz częściej pojawiają się rozwiązania nawiązujące pośrednio lub bezpośrednio do koncepcji tzw. klastrów. Klaster (od ang. *cluster*) to zgrupowanie przestrzenne lub powiązania systemowe wielu obiektów w większą całość. Wśród klastrów szczególna rola przypada klastrom przemysłowym, nazywanym także gronami lub klastrami regionalnymi. Klastry przemysłowe to geograficzna koncentracja konkurencyjnych firm w powiązanych sektorach, związanych ze sobą gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę. W klastrze, poszczególne podmioty osiągają znacznie więcej niż gdyby miały pracować same, dzięki sieci związanych przedsiębiorstw, dostawców, usług, instytucji akademickich oraz producentów skoncentrowanych na tym samym obszarze. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych podmiotów, produktów oraz nowych miejsc pracy, zwłaszcza dla wysoko wykwalifikowanych, dobrze opłacanych pracowników¹⁴. Obecność w klastrze daje poszczególnym podmiotom szereg korzyści i zwiększa ich przewagę konkurencyjną.

W Śląskim Klastrze Kultury, Turystyki i Rekreacji powstałym w roku 2013, w ramach projektu, współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wśród wielu podmiotów znalazła się także AWF w Katowicach oraz Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji w Zabrze Sp. z o.o.

„Klaster jest oparty na współpracy podmiotów świadczących usługi w zakresie turystyki, kultury i rekreacji (w tym instytucji kultury, muzeów, stowarzyszeń), przy współpracy branż usług okołoturystycznych, doradczych, firm działających w obszarze eventów, promocji i marketingu, a także sfery B+R, instytucji otoczenia biznesu i uczelni wyższych. Współpraca ta opiera się na transferze wiedzy, technologii i rozwiązań innowacyjnych członków klastra”¹⁵

O ile w dziedzinie kultury czy turystyki funkcjonują już, choć od niedawna, konkretne klastry przemysłowe, o tyle w sporcie wskazać można co najwyżej przykłady pomysłów utworzenia tego typu klastrów. Ich tworzenie wydaje się być jedynie kwestią czasu zważywszy, że w zarządzaniu klubami sportowymi od dawna uwagę zwracano na konieczność rozwijania różnych form współpracy ze środowiskiem (sektorem prywatnym i publicznym, mediami, innymi klubami itp.)¹⁶. I tak z inicjatywy Ogólnopolskiego Klastra Innowacyjnych Przedsiębiorstw planuje się powołanie innowacyjnego klastra sportowego. „Klaster ma stać się platformą współpracy podmiotów związanych ze sportem, które poprzez efekty synergii stworzą potencjał, jakiego nie mogłyby wykazy-

14 Por. M.E. Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Hampshire and London.

15 <http://www.slaskiklaster.pl> (4.04.2014 r.).

16 Por. Z. Pawlak, A. Smoleń (2012), Współpraca przedsiębiorstw z mikrootoczeniem na przykładzie zawodowych klubów sportowych w Polsce, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, numer specjalny: *Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*.

wać, działając samodzielnie. Integracja środowiska sportowego i współpraca z innymi podmiotami, które w określony sposób wpływają na sport, pozwoli na stworzenie kompleksowej oferty klastra. Budowana współpraca będzie stanowić zupełnie nową jakość. Klastr ma być ukierunkowany na innowacyjność i realizować cele, które będą skupiały się na niej. Podjęte działania w celu integracji środowiska sportowego mają wspomóc ten obszar w zakresach, w których obecnie występują największe problemy. Klastr ma się wyróżniać kreatywnością. Będzie on inicjować nowe, innowacyjne rozwiązania i produkty sportowe, które przy wykorzystaniu i rozwijaniu wspólnych zasobów wiedzy i kompetencji innowacyjnych będą skutecznie tworzone¹⁷. Nad rozwojem klastra będzie czuwać Ogólnopolski Klastr Innowacyjnych Przedsiębiorstw oraz agencja Menu Group posiadająca bogate doświadczenie w marketingu sportowym.

Z propozycją utworzenia klastra sportowego wystąpiło też Stowarzyszenie Akcja Wspierania Aktywności współpracujące z Urzędem Miasta w Elblągu. W zaproszeniu do potencjalnych partnerów napisano: „celem klastra sportowego jest, poprzez prze-myślaną, dobrze zorganizowaną współpracę i bycie razem, stworzenie potencjału, który stanie się pożądanym przez wiele podmiotów gospodarczych, stanie się produktem rynkowym¹⁸. Pomysłodawcy klastra sportowego w Elblągu spodziewają się, że jego powołanie stworzy zupełnie nową jakość w zarządzaniu sportem na terenie miasta. Z koncepcją utworzenia klastra sportowego (żeglarskiego) wystąpiła także grupa osób na Pomorzu powiązanych biznesowo z inicjatywą klastrową. Celem pomysłodawców jest powołanie Pomorskiego Klastra Żeglarskiego, który stanowiłby wspólną platformę kooperacji podmiotów zainteresowanych przyspieszeniem rozwoju branży żeglarskiej, w tym przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne i produkujących sprzęt oraz klubów żeglarskich¹⁹

Wśród rozwiązań innowacyjnych w zarządzaniu sportem należy także wymienić tworzenie sieci klubów fitness (o zasięgu krajowym i międzynarodowym). W Polsce największa sieć klubów fitness, tzw. gymnasionów, została utworzona przez I. Wesołowskiego, J. Wszolę, S. Tatarkę i M. Czerkawskiego. Firma Fitness Klub Gymnasion posiada kluby w: Warszawie (w kilku miejscach), Gdańsku, Gdyni, Katowicach, Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu²⁰. Innym właścicielem sieci klubów fitness, pod marką Fitness Academy, jest Benefit Systems S.A., lider pozapłacowych świadczeń pracowniczych. Sieć Fitness Academy to 5 klubów fitness zlokalizowanych we Wrocławiu, Krakowie i Katowicach. W klubach tych zatrudnionych jest ponad 200 osób (trenerów, menedżerów, pracowników administracyjnych)²¹. W skład sieci Fitness Academy weszła m.in. Fabryka Formy S.A., pierwszy w Polsce klub fitness, notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych (rynku NewConnect). Fabryka Formy to jeden z największych w Polsce klubów w branży fitness. „Na 3 tysiącach m² używany jest sprzęt marki Star Trac, znajdują się tam także sale do aerobiku, stretchingu i spinningu oraz pomieszczenia do ćwiczeń

17 <http://www.radionet.pl/publikacje/powstanie-klaster-sportowy> (4.04.2014 r.).

18 <http://www.redakcjasportowa.pl/index.php/klaster-sportowy> (4.04.2014 r.).

19 <http://www.pomorskiklasterzezlarski.pl/idea-klaster> (4.04.2014 r.).

20 http://www.gymnasion.pl/gym_old/firma.pl (4.04.2014 r.).

21 <http://www.pulsinwestora.pb.pl/3610292,61399,benefit-systems-przejal-siec-klubow-fitness> (5.04.2014 r.).

i treningów indywidualnych i grupowych, a także sauna fińska i na podczerwień²². Wiele z powstających w Polsce klubów fitness tworzonych jest w ramach międzynarodowych sieci tego typu podmiotów prowadzących działalność na terenie kilku czy kilkunastu krajów. Do międzynarodowych sieci klubów branży fitness obejmujących zakresem oddziaływania także Polskę należą m.in.: Pure Jatomi Fitness, Anytime Fitness oraz Mc Fit.

Pure Jatomi Fitness posiada swoje kluby w Czechach, Bułgarii, Rumunii, Turcji, Indonezji, Malezji i Polsce²³. Działalnością klubów fitness tej sieci w Polsce, od roku 2007, zarządza Pure Health and Fitness Sp. z o.o. Międzykontynentalną siecią klubów fitness jest sieć Anytime Fitness założona w roku 2002. Na rynek polski weszła w roku 2011. Aktualnie w skład sieci Anytime Fitness wchodzi ponad 2,4 tys. klubów fitness, w tym 1,8 tys. z USA. Amerykańscy biznesmani posiadający duże doświadczenia w zastosowaniu rozwiązań franczyzowych stworzyli bardzo atrakcyjny i innowacyjny model biznesowy przyciągający do sieci kluby fitness z różnych krajów. Po wykupieniu licencji Anytime Fitness franczyzobiorca może skorzystać z wielu form wsparcia w tym m.in. przy organizacji klubu, prowadzeniu działalności, podnoszeniu kwalifikacji itp. Anytime Fitness dostarcza m.in. projekty rozplanowania pomieszczeń, narzędzia marketingowe w tym strategię sprzedaży karnetów, wzory reklam, plakatów, ulotek. Oferuje szeroką gamę kursów oraz możliwości uczestnictwa w konferencjach, w tym konferencjach międzynarodowych²⁴.

O tym, że koncepcja franczyzowa bardzo dobrze sprawdza się w branży fitness najlepiej świadczy fakt, że kluby Anytime Fitness znalazły się na pierwszym miejscu wśród 500 najlepszych francyz w rankingu Magazynu Entrepreneur w roku 2014²⁵. Na rynek polski, w branży fitness weszła też firma niemiecka McFit GmbH z siedzibą w Schlüsselfeld. W tym celu, w roku 2012, utworzona została McFit Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. McFit GmbH to największa w Niemczech sieć klubów fitness posiadająca swoje studia fitness w 5 krajach Europy (Niemczech, Austrii, Włoszech, Hiszpanii i Polsce). Firma prowadzi działalność od roku 1997 i posiada ponad 1,2 mln członków²⁶. Dewizą firmy jest slogan „Einfach gut aussehen” (po prostu dobrze wyglądać). Wśród wartości preferowanych przez firmę wymienia się: innowacyjność, przejrzystość i zaufanie. „Z energią, która jest tego wynikiem, regularnie wprowadzamy innowacje do świata fitness i udowadniamy, że nie bez podstawy jesteśmy liderem europejskiego rynku²⁷”

Najlepszym przykładem wykorzystania innowacyjnych technologii w zarządzaniu organizacjami sportowymi, zwłaszcza profesjonalnymi klubami sportowymi, stanowić może projekt firmy ProTrainup Sp. z o.o., jednej ze spółek technologicznych utworzonych w ramach szerszego projektu „Kapitał dla energii” ProTrainup Sp. z o.o. powstał w kwietniu 2013 r. Proponowane przez firmę rozwiązania informatyczne, dostępne

22 <http://www.glswielokopolski.pl/artykul/387609,poznan-fabryka-formy-pierwszy-w-kraju-klub-fitness-na-gieldzie> (5.04.2014 r.).

23 <http://www.jatomifitness.pl/pl/o-nas/worldwide> (8.04.2014 r.).

24 http://www.anytimefitness.pl/franchise_opportunities/world-clas-support (5.04.2014 r.).

25 <http://www.franchising.pl/artykul/8258/10-najlepszych-franczyzn> (5.04.2014 r.).

26 <http://www.mcfite.com/pl/o-firmie.html> (8.04.2014 r.).

27 <http://www.mcfite.com/pl/wartosci.html> (8.04.2014 r.).

na platformie internetowej, ukierunkowane są na wspieranie menedżerów, trenerów i zawodników piłki nożnej. „ProTrainUp to serwis wspomagający działalność klubów piłkarskich, pracę trenerów oraz zawodników piłki nożnej. Internetowa platforma oferuje wirtualną szatnię, kreator prezentacji, a także dziennik i bibliotekę trenera. Zapewnia stałą komunikację, bezpośredni dostęp do planów treningowych, umożliwia śledzenie wyników piłkarzy i wgląd w opinię trenera”²⁸. Z programu korzystać mogą korzystać także rodzice zainteresowani rozwojem swoich dzieci.

Program zastępuje papierowe lub komputerowe wersje notatek, zapisów i statystyk szkoleniowych. „Pozwala w prosty sposób gromadzić i zapisywać dane o frekwencji podopiecznych na zajęciach, korelując je zarazem z ich tematyką i od razu wskazując te elementy, podczas ćwiczenia których zawodnik był nieobecny. Osobna aplikacja umożliwia archiwizowanie wszelkiego rodzaju wyników badań i testów, jakim poddawani są piłkarze, przedstawiając zmiany tych parametrów w postaci czytelnych wykresów. To wszystko gromadzone jest w zakładce zwanej *Dziennikiem trenera*”²⁹

Z uwagi na przewidywane zainteresowanie programem tworzone są jego obcojęzyczne wersje językowe, w pierwszej kolejności: włoska, angielska i rosyjska. O tym, że działalność firmy Protrainup Sp. z o.o. postrzegana jest jako innowacyjna świadczy także umiejscowienie siedziby firmy w Katowickim Parku Technologicznym. Parki technologiczne stanowią ważny element sektora badawczo-rozwojowego w Polsce³⁰.

Podsumowanie i wnioski

Sport jako dziedzina rozwijająca się z ogromną dynamiką w okresie ostatniego stulecia podlega licznym zmianom, w tym także zasadniczym przeobrażeniom o charakterze innowacyjnym. W sporcie ma miejsce proces tworzenia wielu nowych dyscyplin i konkurencji sportowych. O dynamice tego procesu świadczy wzrost liczby polskich związków sportowych z 24 w roku 1939 do 71 w roku 2014³¹.

Do najważniejszych zmian innowacyjnych w zarządzaniu sportem w Polsce po przejściu z gospodarki nakazowo-rozdzielczej w gospodarke rynkową zaliczyć można: tworzenie klubów i lig zawodowych w formie spółek kapitałowych, wprowadzenie akcji niektórych z nich do obiegu na publicznym rynku kapitałowym, projektowanie klastrów sportowych będących platformą współpracy wielu podmiotów związanych ze sportem oraz zakładanie sieci klubów fitness, w tym zwłaszcza w formule franczyzingu. Szczególnie wiele możliwości zmian innowacyjnych w zarządzaniu sportem stwarza transfer

28 <http://www.kapitaldlaenergii.pl/index.php> (5.04.2014 r.).

29 <http://www.sportslaski.pl/protrainup-rewolucja-w-zawodzie-trenera> (5.04.2014 r.).

30 W sektorze badawczo-rozwojowym, w okresie ostatnich 20 lat, utworzono szereg podmiotów (jednostek rozwojowych) takich jak: centra badawczo-rozwojowe (CBR), centra zaawansowanych technologii (CZT), centra doskonałości (CD), centra transferu technologii (CTT), inkubatory technologiczne (IT), akademickie inkubatory przedsiębiorczości (AIP), ośrodki szkoleniowo-doradcze (OSD) i wspomniane powyżej parki technologiczne (PT). Por. Z. Pawlak, A. Smoleń (2008), Społeczno-edukacyjne funkcje jednostek sektora badawczo-rozwojowego w Polsce. W: P. Bury, D. Czajkowska-Ziobrowska [red.] (2008), *Edukacja bez granic – mimo barier. Przestrzeń tworzenia*, Poznań, t. 13, ss. 291-298.

31 Stan na dzień 9.01.2011, patrz wykaz polskich związków sportowych: <http://www.msport.gov.pl/zwiazki-sportowe-i-organizacje-porzarzaradowe> (7.04.2014 r.).

do sportu nowoczesnych technologii informacyjnych i medialnych. Najlepsze kluby sportowe, w tym zwłaszcza w piłce nożnej, korzystają z własnych stacji telewizyjnych dostępnych w Internecie i uruchamiają własne kanały telewizyjne dostępne w telewizji kablowej (Lech Poznań S.A.). Tworzone są także innowacyjne programy informatyczne wspierające pracę menedżerów i trenerów w klubach sportowych.

Sport coraz powszechniej postrzegany jest jako skuteczny instrument promocji (państwa, poszczególnych regionów kraju, przedsiębiorstw) oraz jako ważna gałąź przemysłu rozrywkowego. Jego rozwojem zainteresowanych jest wielu interesariuszy. Można zatem przewidywać jego dalszy rozwój poprzez zastosowanie najlepszych, w tym innowacyjnych, koncepcji i instrumentów zarządzania oraz technologii.