

Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce

Data opublikowania: 21.03.2017

Zrecenzował(a) mgr Damian Strachota Redakcja naukowa mgr Andrzej Klimczuk

Sport, tak jak każda dziedzina aktywności biznesowej w XXI wieku, podlega dynamicznym zmianom. Głównymi czynnikami mającymi wpływ na jego kondycję są następujące procesy: profesjonalizacja (uzawodowienie sportowców), komercjalizacja (widowiska sportowe jako produkt generujący coraz większe dochody), medializacja (udostępnianie relacji z wydarzeń sportowych poprzez masowe środki przekazu) oraz internacjonalizacja (coraz bardziej swobodny przepływ zawodników i szkoleniowców w kontekście zatrudnienia). W literaturze przedmiotu istnieje relatywnie mało opracowań na temat organizacji zawodowych klubów sportowych w Polsce, co jest zadziwiające, gdy wziąć pod uwagę fakt dużej dynamiki przemian od początku transformacji systemowej, jakie wciąż zachodzą w zarządzaniu strategicznym w polskich klubach. Lukę w powyższej dziedzinie skutecznie wypełnia praca Zbigniewa Pawlaka oraz Andrzeja Smolenia, która przedstawia szeroką panoramę strategii zarządzania, wdrażanych przez właścicieli polskich klubów. Skala przedsięwzięcia jest ogromna. Autorzy postawili aż 39 pytań badawczych oraz 11 hipotez, dlatego książkę należy czytać jak kompendium wiedzy i „swoistą encyklopedię”. Coś interesującego znajdzie tu dla siebie zarówno menedżer sportu, jak i prawnik, ekonomista, marketingowiec, działacz, samorządowiec czy pracownik działu zarządzania zasobami ludzkimi.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jest bardzo dobrze ustrukturyzowana, co ułatwia nawigację pomiędzy poszczególnymi jej elementami. Książka posiada przejrzysty spis treści oraz krótki wstęp, w którym streszczono poszczególne rozdziały. Pierwsze dwa rozdziały dotyczą przede wszystkim przeglądu literatury przedmiotu z zakresu zarządzania klubami sportowymi. W rozdziale metodologicznym scharakteryzowano cele badań, pytania i hipotezy badawcze oraz omówiono zastosowane metody i techniki badawcze. W pracy dokonano identyfikacji szczegółowych i ogólnych strategii zawodowych klubów sportowych w czterech dyscyplinach sportu: piłce nożnej, siatkówce, koszykówce i żużlu. Badaniami szczegółowymi objęto tylko te podmioty, których okres nieprzerwanej działalności trwał minimum 5 lat, co i tak przyniosło konieczność dogłębnej weryfikacji 52 klubów sportowych, działających w formie spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Powodem przyjęcia takiego horyzontu czasu funkcjonowania danego podmiotu do analizy jest fakt, że właściwie dopiero przy takim okresie można mówić o świadomym wdrażaniu strategii zarządzania. Autorzy dokonali tytanicznej pracy. Przeprowadzona przez nich analiza treści wymagała przyjrzenia się statutom klubów, planom działania, sprawozdaniom finansowym, opiniom i raportom biegłych rewidentów oraz

sprawozdaniom zarządów klubów z działalności. Analizą danych statystycznych objęto m.in. dane finansowe z działalności klubów za poszczególne lata działalności i dane dotyczące osiągnięć sportowych. Przedmiotem analiz porównawczo-historycznych były dokumenty wewnętrzne klubów, zaś ich uzupełnieniem informacje zaczerpnięte z artykułów naukowych, czasopism i źródeł internetowych. Część dotycząca finansowych elementów działalności klubów skupiła się na analizie wskaźnikowej (rentowności i płynności zadłużenia badanych klubów), analizie kierunków zmian w odniesieniu do osiągnięć sportowych i ilościowych mierników działalności (majątek, kapitały, przychody i wyniki finansowe) oraz analizie współczynników korelacji rang Charlesa Spearmana. Dopełnieniem palety metod badawczych są informacje pozyskane na podstawie rozmów z dyrektorami ośrodków sportu i rekreacji, menedżerami, przedstawicielami klubów kibica, specjalistami z Ministerstwa Sportu, pracownikami polskich związków sportowych i spółek zarządzających ligami. Najwięcej problemów przysporzyło autorom rozpoznanie zasobów ludzkich i samej organizacji klubów. Na te tematy pozyskano najmniej danych. Różnorodne formy angażowania ludzi do pracy oraz zasłanianie się tajemnicą służbową uniemożliwiło pełne przedstawienie danych porównawczych.

Największą zaletą książki jest pozytywny wpływ szerokiej wiedzy autorów z zakresu uwarunkowań prawnych funkcjonowania spółek w Polsce oraz wiedza rachunkowo-ekonomiczna na jej treść. Naukowcy swobodnie operują wskaźnikami wydobytymi ze sprawozdań finansowych. Wiele zestawień, tabel oraz wykresów o charakterze porównawczym pozwala również czytelnikowi na samodzielne wyciąganie wniosków. Z punktu widzenia badawczego, najciekawszym elementem wydaje się analiza korelacji pomiędzy nakładami finansowymi a osiągniętymi wynikami sportowymi. Ten aspekt został przedstawiony w kilku wariantach, co pomaga w szczegółowej analizie. Elementem utrudniającym analizę jest z kolei zbyt duża liczba wyliczeń o charakterze statystycznym, co negatywnie wpływa na możliwości percepcyjne czytelnika oraz identyfikację wniosków wyciągniętych przez autorów. Jeśli wziąć pod uwagę przejrzystość pracy oraz fakt, że naukowcy zamieścili mnóstwo informacji także w formie graficznej, to lepszym z punktu widzenia odbioru treści jest opisywanie konkluzji i posiłkowanie się tylko wybranymi danymi liczbowymi aniżeli wyliczanie zbyt wielu danych statystycznych. Dopiero na sam koniec podrozdziału pojawiają się wnioski w postaci suchych równoważników zdań.

W każdym elemencie książki widać ogromny wkład pracy, jaki wykonali autorzy. Z punktu widzenia czytelnika bardzo interesujące są analizy studiów przypadków, które dynamizują i uatrakcyjniają przekaz. Opis strategii inwestycyjnej Lublinianki Lublin czy Cracovii Kraków to jedne z najciekawszych fragmentów książki. Szkoda, że owe bardziej szczegółowe ujęcia studiów przypadków zostały tak rzadko wykorzystane w niniejszej pracy. To nie zmienia jednak faktu, że autorzy przekazują unikalną wiedzę na temat kondycji polskiego sportu klubowego w kontekście relacji z różnymi interesariuszami. Nie obyło się również bez drobnych błędów, jak np. nazwanie meczu o Superpuchar Polski w piłce nożnej spotkaniem, które ma wyłaniać najlepszą drużynę w kraju. Jest to lekkie nadużycie, ponieważ mimo wszystko ważniejszym trofeum w tej dyscyplinie sportu na poziomie krajowym jest zwycięstwo w rozgrywkach ligowych oraz w Pucharze Polski.

Jaki obraz polskich klubów sportowych wyłania się z pracy Zbigniewa Pawlaka i Andrzeja Smolenia? Otóż priorytetową strategią zarządzania w polskich klubach jest osiągnięcie jak najlepszego wyniku sportowego w rozgrywkach międzynarodowych i krajowych. I choć wiele klubów sportowych działa jako spółki kapitałowe, a

niektóre z nich są notowane na giełdzie, to zysk finansowy z punktu widzenia zarządu jest bardzo często celem drugorzędnym. Mimo to wiele przedsiębiorstw może uczyć się od klubów sportowych metod, technik i sposobów działania umożliwiających przetrwanie i rozwój w sytuacji braku majątku trwałego. Nie ulega wątpliwości, że charakter działalności w klubach sportowych jest podobny do zarządzania projektami o dużej skali niepewności i ryzyka w związku z turbulencjami związanymi z niepewnym wynikiem sportowym, z którego rozliczanych jest wielu pracowników klubu.

Dla mnie jako osoby interesującej się sportem oraz zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami najciekawszym walorem książki jest identyfikacja jednego z największych problemów współczesnego zarządzania polskimi klubami sportowymi tj. realizowanie strategii firmy w sposób intuicyjny, bez głębszego odniesienia do wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i teorii organizacji uczących się, co łączy się z brakiem rozróżnienia pomiędzy wizją, misją i celami strategicznymi. Jest to bardzo ciekawy kierunek dalszych prac nad kondycją polskich klubów sportowych, który koresponduje z pewnym ogólnym problemem zarządzania w wielu polskich przedsiębiorstwach, co profesor Janusz Hryniewicz określił jako kulturę folwarku [1]. Klasycznym przykładem tego typu zarządzania w polskim klubie sportowym była wizja zarządzania w sekcji piłki nożnej Polonii Warszawa za czasów Józefa Wojciechowskiego, właściciela firmy deweloperskiej JW Construction. Przez sześć lat właściciel inwestował w klub nawet 2 mln zł miesięcznie. Sportowcy zarabiali niewspółmiernie dużo w stosunku do ówczesnych stawek w polskiej lidze. W tym czasie zatrudniono i wyrzucono 18 trenerów [2]. Do najbardziej kuriozalnej sytuacji doszło, gdy po 3 zwycięstwach Polonii w rozgrywkach ligowych, w czwartym meczu wynik zakończył się remisem. To wystarczyło by zwolnić szkoleniowca. Ostatecznie Polonia została porzucona przez Wojciechowskiego i ze względu na kłopoty finansowe została relegowana o kilka klas rozgrywkowych.

Reasumując, praca Zbigniewa Pawlaka oraz Andrzeja Smolenia jest pierwszą tak obszerną pracą na temat zarządzania strategicznego w polskich klubach sportowych. Dokonano dogłębnej analizy otoczenia klubów (związki sportowe, spółki zarządzające ligą, kibice, sponsorzy, media i konkurencja); uwarunkowań demograficznych, gospodarczych, politycznych, prawnych, kulturowych itp.; struktury majątkowej, kapitałowej i finansowej; oraz strategii marketingowych, finansowych, kadrowych, organizacyjno-logistycznych, biznesowych i relacyjnych. Zważywszy na tak szerokie spektrum badań, warto na koniec powtórzyć, że książkę należy czytać jak kompendium wiedzy i swoistą encyklopedię, w czym pomaga ustrukturyzowana forma książki.

Przypisy:

[1] Zob. *Kultura Folwarku, Profesor Janusz T. Hryniewicz rozmawia z Edwinem Bendykiem*, „Przegląd Polityczny” 92/2008, s. 48-51,
http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Konwersatoria/Rok_2014/J.Hryniewicz_Gospodarka_folwarczna_wywiad.pdf

[2] Agnieszka Sowa, *J.W. O tym, jak Józef Wojciechowski stał się osobą nienawidzoną przez 10 tys. ludzi*, „Tygodnik Polityka”, 24.07.2012, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/1529089,1,o-jednym-takim-ktory-zatopil-polonie.read>



Sposób cytowania:

mgr Damian Strachota: Recenzja: Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń: Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce, 2015, w: <https://www.pol-int.org/pl/publikacje/strategie-zawodowych-klubow-sportowych-w-polsce#r5761>.

<https://www.pol-int.org/pl/publikacje/strategie-zawodowych-klubow-sportowych-w-polsce?j5Q6rewycZ5HtUDXTWpx7UZE=1&r=5761>