

Paweł Barylski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ W PROFESJONALNYM KLUBIE SPORTOWYM

1. Wstęp

Zasadnicze zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w Polsce wymuszają konieczność dostosowywania się klubów sportowych (stowarzyszeń kultury fizycznej, sportowych spółek akcyjnych) do nowej sytuacji, co dotyczy zarówno organizacji klubu [Panfil 2004], jak i zarządzania podstawowymi zasobami, tj. informacją, ludźmi, finansami oraz infrastrukturą. Kluby sportowe funkcjonujące jako sportowe spółki akcyjne muszą uwzględnić w swoim działaniu reguły i prawa ekonomiczne, które wyznacza współczesna gospodarka, ponieważ ich podstawowym zadaniem jest tworzenie i sprzedaż widowiska (spektaklu sportowego) oraz generowanie zysku.

Współczesny, profesjonalny klub sportowy powinien funkcjonować na takich samych zasadach jak przedsiębiorstwo gospodarcze. Różnica jest tylko taka, że wynik sportowy jest oczywiście nieprzewidywalny, nie da się go zaprogramować, jak np. wielkości produkcji. W związku z tym osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w kategoriach sukcesu klubu sportowego na arenie gospodarki rynkowej wymaga głębokich przemian w świadomości pracowników, kultury organizacyjnej oraz sposobów podejścia do rozwiązywania problemów organizacji działającej w burzliwym otoczeniu [Perechuda 1999].

Jednym z aspektów, które w istotny sposób mogą wpłynąć na podniesienie sprawności organizacji sportowej (w tym klubu), jest zarządzanie informacją, które jest definiowane jako pozyskiwanie, alokacja i udostępnianie informacji traktowanych jako czynnik umożliwiający identyfikację produktu klubu sportowego [Panfil, Barylski 2004]. Zakres informacji pozyskiwanych, przetwarzanych i gromadzonych w klubie sportowym służy przede wszystkim dwóm podstawowym

celom. Z jednej strony pewien zasób informacji, dotyczących wnętrza i otoczenia klubu sportowego, jest potrzebny decydom (prezesowi, zarządowi klubu itd.) do podejmowania operacyjnych i strategicznych decyzji, z drugiej strony pewna część informacji jest generowana na potrzeby komunikacji z innymi podmiotami (m.in. klubami współpracującymi, agencjami menedżerskimi, firmami zewnętrznymi wykonującymi określoną pracę dla klubu itd.), których działania wpływają na wyniki klubu sportowego. Nie można jednak zapominać, że oprócz informacji bardzo istotne jest umiejętne zarządzanie wiedzą, przez które rozumiemy stosowanie świadomej strategii dostarczania właściwej wiedzy odpowiednim ludziom w odpowiednim czasie i pomaganie im w dzieleniu się nią i wykorzystywaniu w działaniu, w celu poprawy funkcjonowania organizacji [Brzóska, Palucha 2000] oraz wykorzystywanie doświadczenia zatrudnionych osób (sztab menedżerski, trenerski, administracja, zawodnicy itd.).

Badania pilotażowe dotyczące zarządzania informacją i wiedzą zostały przeprowadzone w pierwszoligowym profesjonalnym klubie piłkarskim (mistrzostwo i wicemistrzostwo Polski) o ugruntowanej pozycji finansowej, który w 1998 r. został przekształcony ze stowarzyszenia w sportową spółkę akcyjną. Dane i informacje zebrano na podstawie wywiadu kwestionariuszowego przeprowadzonego z członkiem zarządu ds. organizacyjnych oraz rzecznikiem prasowym, uzupełnionego analizą dokumentów (artykułów prasowych, Internetu). Celem przeprowadzonego wywiadu kwestionariuszowego było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim zakresie profesjonalny klub sportowy zarządza informacją i wiedzą?
2. Jakie narzędzia są wykorzystywane w zarządzaniu informacją i wiedzą w analizowanym klubie sportowym?

2. Analiza wyników badań

2.1. Analiza zakresu oraz narzędzia pozyskiwania informacji z otoczenia badanego klubu sportowego

Analizowany klub sportowy traktuje pozyskiwanie informacji jako działalność ustrukturalizowaną. Osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie informacji niezbędnych do zwiększania sprawności klubu dzielą się na sztab sportowy (dyrektor sportowy, trener odpowiedzialny za obserwację gry przeciwników, sztab trenerski I zespołu) oraz sztab administracyjny (menedżer klubu sportowego, dział marketingu, dział księgowości, rzecznik prasowy). Ponadto zatrudniona jest na zasadzie *outsourcingu* firma świadcząca usługi informatyczne.

Badany klub sportowy korzysta z podstawowych form zbierania informacji, tj. Internetu, telewizji, prasy oraz nieformalnych kontaktów (tab. 1). Pozyskiwane informacje służą klubowi do modyfikowania działalności sportowej, rynkowej,

kreowania pozytywnego wizerunku w oczach opinii publicznej, a także oceny działalności innych klubów (potencjalnych konkurentów).

Tabela 1. Narzędzia wykorzystywane do pozyskiwania informacji z otoczenia klubu sportowego

1	Internet	Poczta internetowa, strony internetowe
2	Telewizja	Canal+, Polsat Sport, TVP (telewizje, które transmitują mecze badanego klubu sportowego)
3	Prasa	czasopisma i gazety sportowe („Przegląd Sportowy”, „Piłka Nożna” itp.)
4	Agencje menedżerskie	współpracujące z klubem
5	Nieformalne kontakty	agencje marketingu sportowego, dziennikarze, prezysi innych klubów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zakres pozyskiwanych informacji przez badany klub sportowy

Lp.	Rodzaj działalności	Zakres pozyskiwania informacji
1	Działalność sportowa	<ul style="list-style-type: none"> – kupno i sprzedaż graczy (transfery) – zwiększanie atrakcyjności i widowiskowości gry zespołu – analiza gry zespołu – racjonalizowanie zadań wyznaczanych zawodnikom do wykonania podczas gier mistrzowskich i kontrolnych – racjonalizowanie procesu treningowego
2	Działalność rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> – sponsoring bezpośredni – sponsoring pośredni
3	Działalność marketingowa	– kreowanie pozytywnego wizerunku w oczach opinii publicznej
4	Działalność potencjalnych konkurentów	– analiza gry przeciwnika

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zebranych informacji pochodzących głównie z Internetu (poczta internetowa, strony internetowe), telewizji (Canal+, Polsat Sport, TVP), prasy (specjalistyczne gazety sportowe, np. „Piłka Nożna”, „Przegląd Sportowy” itp.) klub modyfikuje działalność sportową w zakresie:

- transferowania graczy,
- zwiększania widowiskowości i atrakcyjności gry zespołu.

Klub pozyskuje informacje również od agencji menedżerskich, z którymi współpracuje. Podstawowym narzędziem wymiany informacji dotyczących korzystnych transferów (głównie zagranicznych) między agencjami i klubem jest faks. W przypadku graczy młodych, sportowo uzdolnionych menedżerowie przesyłają kasety VHS bądź płyty CD, DVD, na których jest zarejestrowana gra zawodników w meczach mistrzowskich lub towarzyskich.

Modyfikowanie działalności rynkowej dotyczy przede wszystkim pozyskania strategicznych sponsorów. Wynika to zapewne z tego, że sponsoring we współczesnym sporcie zawodowym odgrywa coraz ważniejszą rolę w pozyskiwaniu znaczących środków już nie tylko na bieżącą działalność, lecz także na rozwój. Kluby sportowe coraz szerzej udostępniają różnorodnym firmom swoją pozycję na rynku zainteresowań społecznych w zamian za stosowne świadczenia. Sponsoring bezpośredni i pośredni poprzez media stanowi bardzo istotną składową umożliwiającą rozwój sportowych spółek akcyjnych [Panfil 2000].

Informacje, które docierają do klubu od widzów (klientów) głównie drogą internetową, a dotyczące m.in. stanu infrastruktury sportowej, gastronomicznej oraz oprawy medialnej, są bardzo wnikliwie analizowane. Świadczą o tym decyzje prezesa, który zadeklarował, iż w ciągu trzech lat powstanie nowy stadion na 20 tys. miejsc, z zadaszoną widownią, podgrzewaną płytą, telebimami i nowym oświetleniem, a także hala widowiskowo-sportowa, mogąca pomieścić od 2,5 do 3 tysięcy kibiców. Spowoduje to zwiększenie atrakcyjności spektaklu sportowego, dzięki funkcjonalności i estetyce stadionu, a także stworzeniu zaplecza handlowego.

Pracownicy klubu pozyskują również istotne informacje drogą nieformalnych kontaktów od dziennikarzy, prezesów i menedżerów innych zespołów, a także agencji marketingu sportowego.

Bardzo istotnym sposobem zbierania informacji sportowej dotyczącej graczy własnej drużyny jest prowadzenie obserwacji (bieżącej i z zapisu magnetowidowego), która umożliwi obiektywną ocenę działania gracza. Na tej podstawie uzyskujemy informacje na temat mocnych i słabych stron zawodnika czy też elementów (środków gry), którymi gracz posługuje się najczęściej. To natomiast przekłada się na racjonalizowanie zadań wyznaczanych zawodnikom do wykonania podczas gry, a także sprawniejsze prowadzenie procesu treningowego.

2.2. Analiza zakresu oraz narzędzia alokacji informacji i wiedzy w badanym klubie sportowym

Pozyskiwane informacje są gromadzone w postaci:

- dokumentów (gromadzonych w segregatorach i teczkach),
- zapisu na kasetach VHS (dotyczy to głównie gier rozgrywanych przez zespół),
- zapisu na płytach CD oraz DVD,
- baz danych gromadzonych przez poszczególne sztaby w komputerach (m.in. bazy sponsorów, potencjalnych sponsorów, mediów, firm współpracujących).

Analizowanie informacji docierających do klubu odbywa się w poszczególnych zespołach zadaniowych w formie odpraw:

- dział marketingu – raz w tygodniu,
- dział sportowy – podporządkowane jest to meczom mistrzowskim (1-2 razy w tygodniu),

- dział sportu młodzieżowego – raz na dwa tygodnie,
- dział administracyjny – raz w tygodniu.

Spotkania te odbywają się w specjalnie do tego przygotowanej sali, która jest wyposażona w projektor LCD, telewizor, magnetowid, komputer, kamerę cyfrową, stół projekcyjny, ekran wiszący, tablicę do wpinania i pisania, tablicę ze schematami pola gry.

Dodatkowo stosowane są programy komputerowe, które służą do rejestrowania wybranych procesów wewnątrzklubowych (np. program „Probit” do kierowania księgowością). Nowoczesne technologie zaś są wykorzystywane przede wszystkim do analizy gry sportowej (program Master Coach, który jest wykorzystywany głównie do porządkowania zebranych danych oraz do montowania fragmentów meczu w pewne sekwencje, np. samych akcji ofensywnych charakterystycznych dla danego zespołu) oraz do komputerowej dokumentacji i analizy obciążeń treningowych [fiński Polar Precision Performance Software, który składa się z dwóch kompatybilnych programów: Polar Sport Diary (Dziennik Treningowy) i Polar HR Analysis Software (Program analizy obciążeń treningowych opartych na pomiarze HR)].

Na uwagę zasługuje również to, że pracownicy klubu nie są zobligowani do podnoszenia swoich kwalifikacji, a przecież w nowoczesnych przedsiębiorstwach gospodarczych edukacja pracowników (ciągłe podnoszenie umiejętności i zdobywanie dodatkowej wiedzy wykorzystywanej w różnych procesach) jest standardem. W pionie sportowym trenerzy uczestniczą w warsztatach szkoleniowych, konferencjach oraz seminariach, do których są zobligowani przez związek sportowy (PZPN, DZPN).

Sztab szkoleniowy pierwszego zespołu prowadzi wnikliwe analizy gry całej drużyny oraz poszczególnych graczy, wykorzystując do tego wcześniej wspomniane programy komputerowe, zapis magnetowidowy, notatki sporządzane przez wyznaczoną do tego osobę w czasie gry i bezpośrednio po meczu. W taki sam sposób gromadzone są informacje dotyczące gry przeciwników.

Ważnym aspektem jest również sposób archiwizowania podstawowych informacji. Umowy kontraktowe, o pracę, umowy zlecenia, a także umowy sponsorskie, dokumenty finansowe oraz protokoły meczowe są archiwizowane w magazynie klubowym przez okres 5 lat (jak można zaobserwować, dominuje tradycyjna forma składowania). Pozostałe informacje przechowywane są bądź w formie elektronicznej (baza danych w komputerze), bądź tradycyjnej (magazyn), przez co najmniej rok.

Wydaje się, że badany klub zbyt małą wagę przywiązuje przede wszystkim do zarządzania wiedzą, rozumianego w tym przypadku jako kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych. Nierównomierne rozłożenie akcentów między poszczególnymi pionami w zakresie „rozwijania, wprowadzania i utrzymywania odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej sprzyjającej i pozwalającej dzielić się wiedzą” [Strojny

2001] prowadzi do obniżenia sprawności funkcjonowania całej sportowej spółki akcyjnej. Ponadto brak wymogów dokształcania się pracowników dodatkowo potęguje tę sytuację. Perechuda [2004] wskazuje, że nowoczesne przedsiębiorstwa rynkowe przekształcają się w fabryki i świątynie wiedzy, „zawłaszczając” część tradycyjnego rynku usług edukacyjnych, inwestując w coraz większym stopniu w wiedzę swojego personelu (klientów wewnętrznych).

Główną przeszkodą jest więc to, że w klubach największą wagę przywiązuje się do działalności sportowej rozumianej jako zespół działań mających na celu osiągnięcie sukcesu sportowego. Stanowi to praktycznie w całości ośrodek kosztów w klubie sportowym. Od wszystkich zatrudnionych w tym pionie pracowników oczekuje się uzyskania korzystnego wyniku sportowego. Dlatego też wszelkie nowinki technologiczne są wykorzystywane właśnie w tym sektorze. Natomiast cały czas zapomina się o działalności biznesowej, której celem jest zarządzać w taki sposób, aby klub przynosił dochód. Powstaje pewnego rodzaju dysonans między działalnością sportową a ekonomiczną w zakresie m.in. stosowania nowoczesnych technologii informacyjnych. Dodatkową przeszkodą jest fakt, iż brak jest spójnego systemu przepływu informacji między działem sportowym i biznesowym, co powoduje, że osoby zarządzające oraz pracownicy funkcjonujący w poszczególnych pionach nie otrzymują w odpowiednim momencie potrzebnej informacji, która wpływa na podejmowanie właściwych decyzji (operacyjnych, strategicznych itp.).

2.3. Analiza zakresu oraz narzędzia udostępniania informacji przez badany klub sportowy

Na politykę komunikowania się klubu sportowego z otoczeniem rynkowym składa się wiele środków, z których możemy wyodrębnić public relations, reklamę, sponsoring, marketing bezpośredni itp. Środki te służą instytucji sportowej do kreowania pozytywnego wizerunku, co z kolei przekłada się na uzyskanie społecznej akceptacji i poparcia w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do komunikowania się klubu z otoczeniem jest oficjalna strona internetowa, na której są zawarte informacje o zawodnikach (I drużyny, rezerw, juniorów), trenerach, relacje ze spotkań rozgrywanych przez zespół (również *live*), terminarze (aktualna tabela, następne mecze), galeria zdjęć, forum dyskusyjne, sponsorzy („kliknięcie” na logo sponsora automatycznie przekierowuje na jego stronę), sklep internetowy (można zamówić wszelkie dostępne gadzety klubowe). Uaktualnianiem tej strony zajmuje się rzecznik prasowy. Istnieje również nieoficjalna strona klubowa prowadzona przez kibiców.

Sieć internetowa jest wykorzystywana do:

- zbierania i przechowywania istotnych informacji,
- komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej,
- celów promocyjnych, marketingowych, sponsoringu itp.

Tabela 3. Sposoby komunikowania się klubu z otoczeniem

Współpraca z mediami elektronicznymi	– przygotowanie katalogu redakcji prasowych, stacji telewizyjnych oraz portali radiowych (około 30 różnych podmiotów), którym klub przekazuje informacje dotyczące głównie działalności sportowej
Współpraca z prasą	– gotowe oświadczenia przygotowywane przez klub (rzecznik prasowy) dotyczące działalności sportowej, rynkowej oraz marketingowej – przygotowanie materiałów fotograficznych oraz wywiadów (na stałe klub współpracuje z 6 foto-reporterami i 2 dziennikarzami Polskiej Agencji Prasowej)
Komunikacja wizualna	– albumy, broszury, ulotki, gadżety, stroje sportowe z logo i barwami klubowymi – strona internetowa

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym sposobem promującym produkt sportowy jest przygotowanie w formie pisemnej oferty sponsorskiej (w tym przypadku klub nie korzysta z nowoczesnych nośników elektronicznych, czyli np. prezentacji multimedialnej), która składa się z:

- listu intencyjnego,
- opisu przedsięwzięcia sponsorskiego,
- oferty reklamowej,
- załączników (listów referencyjnych i uwierzytelniających oraz artykułów prasowych).

W zakresie edukacji potencjalnych sponsorów oraz klientów są organizowane okolicznościowe spotkania (np. z okazji zakończenia bądź rozpoczęcia sezonu rozgrywkowego) oraz spotkania, na których podpisywane są umowy sponsorskie (dotyczy „dużych” sponsorów).

W przygotowaniu jest stworzenie patronatu medialnego, programu relacjonującego najważniejsze wydarzenia sportowe i pozasportowe dotyczące klubu w paśmie telewizji regionalnej (prowadzone są negocjacje z Canal+) oraz oferty multimedialnej promującej wizerunek. Rzecznik prasowy przygotowuje także od tego sezonu rozgrywkowego cykliczne spotkania za pośrednictwem poczty elektronicznej z zawodnikami oraz trenerami (czaty).

3. Podsumowanie

Kluby sportowe funkcjonują w coraz trudniejszych realiach rynkowych, które wymuszają na nich coraz większe inwestycje w nowoczesne technologie w sektorze zarówno sportowym, jak i biznesowym. W zakresie zarządzania informacją analizowany klub korzysta z podstawowych narzędzi, do których zaliczamy

Internet, telewizję, prasę, programy komputerowe (głównie w działalności sportowej) oraz nieformalne kontakty.

Badania pokazały, że rozwiązania, jakie oferuje współczesny rynek informacyjny, nie są w dostatecznym stopniu przez klub wykorzystane. Osoby zarządzające w zbyt małym stopniu zwracają uwagę, iż na zasoby informacyjne składają się nie tylko posiadane informacje, ale również liczy się wiedza jawna i niejawną pracowników, która wpływa na rozwój tego klubu. W zarządzaniu informacją istotne jest więc w równym stopniu wykorzystanie wiedzy, doświadczenia zatrudnionych osób, stosowanie nowoczesnych metod pozyskiwania, archiwizowania i skutecznego wykorzystywania informacji oraz sprawnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi pionami.

Zakres pozyskiwanych informacji dotyczy działalności sportowej, rynkowej, marketingowej oraz potencjalnych konkurentów (klubów sportowych, z którymi badany rywalizuje na arenie ogólnopolskiej).

Uważam, że sprawne zarządzanie informacją i wiedzą w profesjonalnym klubie sportowym wymaga najwyższej jakości kadry menedżerskiej, która musi mieć wiedzę z zakresu ekonomii oraz doświadczenia sportowe, które pozwolą zrozumieć czynniki decydujące o wyniku sportowym (np. proces osiągania formy sportowej, wpływ kontuzji na wynik sportowy, wahania formy itd.). Istotne jest również to, aby pracownicy klubu (sektora sportowego i biznesowego) ściśle współpracowali ze sobą w aspekcie: lokalizowania, pozyskiwania, zachowania, wykorzystania oraz dzielenia się informacją i wiedzą.

Literatura

- Brzóska J., Palucha K., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik sukcesu restrukturyzowanego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE nr 870, AE, Wrocław 2000.
- Panfil R., *Transformacja systemu zarządzania klubem sportowym (od stowarzyszenia do spółki)*, „Człowiek i Ruch” 2000, nr 2, Wrocław.
- Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła – Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004.
- Panfil R., Barylski P., *Technologie informacyjne w zarządzaniu klubem sportowym*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, red. E. Niedzielska, K. Perechuda, AE, Wrocław 2004.
- Perechuda K., *Metody zarządzania*, [w:] *Zarządzanie firmą sportową*, red. K. Perechuda, Leopoldinum, Wrocław 1999.
- Perechuda K., *Edukacja klienta jako instrument wyrównywania poziomów wiedzy przedsiębiorstwa i otoczenia rynkowego*, Prace Naukowe AE nr 1044, AE, Wrocław 2004.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą: wstęp do dyskusji. Zarządzanie XXI wieku*, 2001.

THE MANAGEMENT OF INFORMATION IN PROFESSIONAL SPORTS CLUB

Summary

Together with the development of professional sport, it is possible to observe the changes in the management process of a sports club product, connected with the application of multimedia information techniques. The concept of effective information management has been relativized to the situation of a sports club existing in the circumstances of a market game. In this case, it has been assumed that the efficiency of sports product management can be increased with more rational and wider application of multimedia information techniques. The paper fully describes the techniques presently used by clubs and sports associations, and the solutions possible to follow. The novelty of the presented concept means the presentation of full application of information techniques in order to improve the management of a sports product.