

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

KIERUNKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SPORTOWYCH – BARIERY WZROSTU

Streszczenie: Przedsiębiorstwa sportowe (PS) to m.in. zawodowe kluby piłkarskie. Autorzy prezentują wyniki badań nad kierunkami rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw, jakimi są zawodowe kluby sportowe. Sport to dziedzina życia, w której coraz częściej celem jest zarabianie pieniędzy, podobnie jak w typowym przedsiębiorstwie. Nie jest jednak łatwo wykreować i utrzymać zyskowne przedsiębiorstwo w postaci klubu sportowego. Wielkie zarobki sportowców są medialne, ale czy ekonomiczne?

Słowa kluczowe: klub sportowy, zarządzanie procesami, efektywność, przepływy wiedzy.

1. Wstęp

Celem badań jest wskazanie na kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych (PS), ze szczególnym uwzględnieniem zmian, jakie muszą zostać dokonane, aby poprawić sprawność zarządzania z perspektywy orientacji na procesy [Gaitanides 2010, s. 288-290]. Przedmiotem badań jest organizacja i system funkcjonowania PS. Główny problem badawczy to wskazanie na logiczne relacje, które występują między sukcesem sportowym, systemem organizacyjnym a wynikiem finansowym. Pytanie brzmi: czy i w jakim stopniu system organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem sportowym (PS) jest czynnikiem ograniczającym i barierą rozwoju w obszarze wyników sportowych i w konsekwencji wyników finansowych? Wskazuje się, że zmiany organizacyjne w kierunku orientacji na procesy [Gaitanides 2010] oraz wdrażanie systemu organizacyjnego sprzyjającego rozwojowi organizacyjnego uczenia się z zastosowaniem systemów informatycznych są warunkiem koniecznym przełamywania barier wzrostu i rozwoju zawodowych klubów sportowych. W pracy opisano system zarządzania przedsiębiorstwami sportowymi, jakimi są zawodowe kluby piłkarskie. Na tle przykładu z Wysp Brytyjskich przedstawiono polski klub piłkarski. Omówiono nowoczesny system zarządzania procesami oraz mechanizm organizacyjny sprzyjający rozwojowi w kierunku organizacyjnego uczenia się (PS jako organizacja ucząca się).

2. Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych

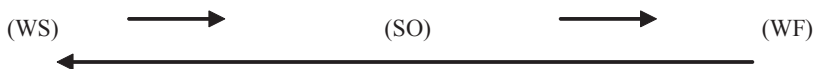
Profesjonalny sport nie jest dzisiaj domeną stowarzyszeń. Etap mistrzostwa sportowego realizowany jest po trzech wcześniejszych etapach: podstawowym, ukierunkowanym i specjalistycznym. Forma stowarzyszeń nie pozwalała, szczególnie klubom piłkarskim, efektywnie rozwijać przestrzeni zawodowstwa sportowego oraz klubu sportowego jako przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo sportowe działa na podstawie ustawy o kulturze fizycznej i sporcie kwalifikowanym z 2005 r., wprowadzając obligatoryjnie zmianę formy organizacyjno-prawnej klubów sportowych ze stowarzyszeń na spółki prawa handlowego (sportowe spółki akcyjne, później spółki akcyjne). Przyjmuje się zatem, że zawodowe kluby sportowe są przedsiębiorstwami, i tak są w niniejszym artykule opisywane.

Sport to dziedzina życia, w której coraz częściej celem jest zarabianie pieniędzy, podobnie jak w typowym przedsiębiorstwie. Nie jest jednak łatwo wykreować i utrzymać zyskowne przedsiębiorstwo w postaci klubu sportowego. Wielkie zarobki sportowców są medialne, ale czy ekonomiczne? Autorzy zadają sobie pytanie o kierunek rozwoju organizacyjnego, sportowego i biznesowego przedsiębiorstw sportowych i wskazują zarówno na podobieństwa, jak i na różnice w tym procesie w porównaniu z typowymi przedsiębiorstwami.

Zakłada się, że sprawność zarządzania przedsiębiorstwem sportowym obejmuje trzy obszary:

1. Sportowy – wynik sportowy jest determinantą wszelkich działań i decyzji, które podejmowane są w przedsiębiorstwie sportowym.
2. Organizacyjny – struktura, więzi organizacyjne, stosowane systemy informatyczne.
3. Ekonomiczny – biznesowe aspekty zarządzania, czyli źródła przychodów i kosztów przedsiębiorstwa sportowego.

Model zarządzania sprawnością funkcjonowania przedsiębiorstwa sportowego można przedstawić za pomocą systemu regulacji stosowanego przez metacybernetykę [Koszecki 2005].



WS – wynik sportowy, SO – sprawność organizacyjna, WF – wynik finansowy

Rys. 1. Model zarządzania sprawnością przedsiębiorstwa sportowego

Źródło: opracowanie własne.

Sprawność transformacji wyników sportowych (WS) w wyniki finansowe (WF) uwarunkowana jest sprawnością organizacyjną (SO) przedsiębiorstwa sportowego. To system organizacyjny przedsiębiorstwa sportowego dokonuje transformacji

(przełożenia) wyników sportowych na wyniki finansowe, które z kolei, przez sprzężenie zwrotne ujemne, mogą stanowić o dalszym rozwoju wyników sportowych. W dalszych badaniach zakłada się, że rozwój organizacyjny przedsiębiorstwa sportowego w kierunku orientacji na procesy jest podstawą wdrażania mechanizmów organizacyjnego uczenia się, jako nowoczesny model współczesnego przedsiębiorstwa sportowego. Specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstw sportowych jest to, w jaki sposób dystrybuowana jest wiedza będąca istotnym elementem sukcesu sportowego – kto i w jaki sposób dokonuje dyfuzji wiedzy. Co stanowi istotny element procesów przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie sportowym? Jaką wiedzą, która jest elementem mającym znaczny wpływ na wynik sportowy i w konsekwencji na wynik finansowy, dysponują przedsiębiorstwa sportowe? Jak dystrybuowana jest ta wiedza? Czy i w jaki sposób trenerzy, menedżerowie, kadra wspomagająca treningi i zarządzanie oraz zawodnicy dzielą się wiedzą?

Rozwój organizacyjny instytucji sportowych powinien zmierzać w kierunku przekształcania sformalizowanych struktur o orientacji funkcjonalnej do zorientowanych procesowo działań. Stanowić to może pierwszy krok do budowy sprawnie zarządzanej organizacji uczącej się, czego przykładem jest Paris Saint-Germain [Internet 4].

3. Zawodowe kluby sportowe jako przedsiębiorstwa¹

Przedsiębiorstwo to wyodrębniona prawnie, organizacyjnie i ekonomicznie jednostka, prowadząca działalność gospodarczą, której celem jest osiągnięcie zysku przez zaspokajanie oczekiwań klientów. Zawodowe kluby sportowe zarabiają na transferach, organizacji imprez sportowych i reklamie. Formalnoprawnym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw sportowych jest sportowa spółka akcyjna². Przedsiębiorstwa sportowe to zawodowe kluby sportowe, firmy zajmujące się usługami związanymi

¹ W Lidze Zawodowej sportowa spółka akcyjna zastępuje stowarzyszenie kultury fizycznej. Działalność w zakresie sportu zawodowego prowadzą sportowe spółki akcyjne i polskie związki sportowe. Polskie związki sportowe za zgodą Prezesa Urzędu Kultury Fizycznej i Sportu mają za zadanie organizowanie współzawodnictwa sportowego.

² Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o sporcie kwalifikowanym, art. 15, ust. 4 w związku z art. 15 ust. 1: w skład ligi zawodowej w grach zespołowych – utworzonej przez właściwy polski związek sportowy – wchodzi wyłącznie kluby sportowe będące spółkami akcyjnymi. Pojęciem sportowej spółki akcyjnej posługiwała się ustawa o kulturze fizycznej w starym brzmieniu sprzed nowelizacji, gdy nie obowiązywała jeszcze ustawa o sporcie kwalifikowanym. Ustawa o sporcie kwalifikowanym przejęła bowiem z ustawy o kulturze fizycznej regulację prawną lig zawodowych i związanych z tym spółek akcyjnych. Kodeks spółek handlowych reguluje natomiast materię dotyczącą spółki akcyjnej (art. 301-490 k.s.h.). Właśnie w tych kodeksowych ramach powinien funkcjonować klub sportowy będący spółką akcyjną. Klub sportowy jako spółka akcyjna powinien więc zostać utworzony i zarejestrowany zgodnie ze wspomnianymi przepisami kodeksu spółek handlowych. Wskazać tu trzeba również, iż spółka akcyjna jest jedyną możliwą formą prawną, w której funkcjonować muszą kluby sportowe występujące w rozgrywkach ligi zawodowej.

z organizacją imprez sportowych oraz cała grupa przedsiębiorstw okołosportowych, których zadaniem jest wsparcie procesów biznesowych i sportowych. Przykładem takiego przedsiębiorstwa z Wysp Brytyjskich jest klub Manchester United [Internet 2]. Główne przychody to awans do półfinału Ligi Mistrzów, dzięki któremu klub za każdy mecz zarabiał na własnym stadionie ok. 3 mln funtów (w sumie 90 mln funtów). Udział w LM przyniósł 14 mln funtów za umieszczenie logo firmy AIG na koszulkach Manchesteru.

Umowy z praw telewizyjnych meczów Premiership oraz transfery zawodników stanowią znaczny dodatkowy dochód przedsiębiorstwa, jakim jest MU. Dodatkowo w celu przyciągnięcia kibiców stworzono całą infrastrukturę sportową: trzygwiazdkowy hotel klubowy Manchester (Old Trafford) Premier Inn, a także muzeum klubowe. Organizacyjnie i marketingowo wykonano wszystko to, co może generować dochody, jednak bez wyniku sportowego MU nie byłby w stanie zarabiać. Kulturowanie więzi między kibicami, fanami klubu piłkarskiego a drużyną Manchesteru tworzy specyfikę funkcjonowania i sposobu zarządzania przedsiębiorstwem na Old Trafford. „Tego wzorca nie da się łatwo skopiować, nawet przy dużych kapitałach” [Internet 5]. Jednym słowem to organizacja oraz długa historia tworzą klimat i sprzyjają wynikom sportowym, które, jak można się przekonać, generują wysokie dochody. W Polsce zarządzanie przedsiębiorstwem sportowym obejmuje funkcjonowanie zrzeszeń, stowarzyszeń, organizacji, klubów i przedsiębiorstw sportowych. Dobrym przykładem jest Amica Wronki, która była elementem strategii marketingowej firmy Amica. Klub powstał w 1992 r., a dobre wyniki sportowe pozwoliły na dokonanie fuzji z Lechem Poznań.

Należy pamiętać, że specyfiką PS jest to, iż dąży do maksymalizacji wartości, a podstawowym składnikiem przedsiębiorstwa jest „przedmiot” tej wartości, czyli zawodnicy oraz prawa korzystania z ich medialności i umiejętności [Internet 5]. Istotna z punktu widzenia tak pojmowanej wartości jest wiedza, którą dysponują poszczególne podmioty PS.

4. W kierunku organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw sportowych

W najistotniejszym elemencie organizacji i zarządzania PS, czyli w polityce transferowej i zatrudnieniowej, między głównymi (elementarnymi) podmiotami przedsiębiorstwa sportowego (trener, zawodnicy, menedżerowie) zachodzą podstawowe relacje, zwane procesami dyfuzji wiedzy w zakresie polityki transferowej i zatrudnieniowej (tab. 1).

Tabela 1. Analiza diachroniczna transferu zawodnika w PS

Wejście	Wyjście	Działania	Podmiot wiedzy
Propozycja transferu	Podpisanie umowy	<ul style="list-style-type: none"> – zebranie zarządu w celu przeanalizowania propozycji, – spotkanie zawodnika z zarządem (zapytanie o zgodę), – badania lekarskie, – rozmowy, – zaproszenie zainteresowanych stron przedstawicieli klubów, – testy specjalistyczne, – ustalenie warunków, – wypisanie umów 	zarząd zawodnicy trenerzy menedżerowie sekretariaty klubów specjaliści prawnicy

Źródło: opracowanie własne.

Orientacja na procesy podnosi sprawność zarządzania przedsiębiorstwem sportowym i sprzyja tworzeniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Warunkiem jest wsparcie procesowej orientacji PS w tworzeniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się przez zastosowanie systemów informatycznych. Jest to warunek konieczny do tego, aby PS rozwijały się organizacyjnie, co jak wskazano w poprzednim punkcie, jest podstawą osiągnięcia wysokich wyników sportowych oraz finansowych.

Autorzy zakładają, że [Cieśliński, Perechuda, Witkowski 2005; Cieśliński i in. 2006] badania dotyczą możliwości wdrożenia mechanizmu organizacyjnego uczenia się w zarządzaniu sprawnością organizacyjną PS. Orientacja na procesy stanowi podstawę tworzenia mechanizmu organizacyjnego uczenia się. Ten mechanizm to konfiguracja podstawowych cech organizacji (formalizacja, specjalizacja, hierarchizacja i centralizacja) umożliwiających sprawne zarządzanie i budowę organizacji zorientowanej na procesy. Z kolei architektura systemów informatycznych powinna wspierać podstawowe procesy zachodzące w przedsiębiorstwach sportowych. Do tych procesów można zaliczyć:

- rozliczanie, premiowanie,
- szkolenie, selekcję, odnowę biologiczną, organizowanie zgrupowań,
- politykę transferową i zatrudnieniową,
- pozyskiwanie sponsorów,
- organizowanie imprez,
- zarządzanie infrastrukturą, wyposażenie klubu (baza techniczna),
- współpracę z innymi klubami i instytucjami sportowymi i pozasportowymi.

Orientacja na procesy PS zwiększa potencjał organizacyjny w kierunku poprawy sprawności zarządzania i zwiększa efektywność wdrażania systemów informatycznych. Należy przyjąć, że im bardziej organizacja zorientowana jest na procesy (dojrzałość procesowa przedsiębiorstw sportowych), tym efektywniejsze jest wdrożenie i doskonalenie systemów informatycznych. Podstawą organizacyjnego uczenia się jest z kolei wiedza, jej przepływy i dyfuzja [Perechuda 2005]. Przyjąć zatem można, że rozwój mechanizmów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw sportowych uwarunkowany jest dwiema zmiennymi. Pierwsza to dojrzałość procesowa, druga – dojrzałość informatyczna przedsiębiorstw sportowych. Pierwsza wskazuje na zdolność PS do rozwoju poziomych koordynacji działania, niezbędnych w efektywnym zarządzaniu PS, druga – do efektywnego zarządzania przepływami wiedzy [Cieśliński i in. 2006].

Podstawą organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw sportowych jest zatem:

- rozwój i doskonalenie orientacji na procesy,
- zastosowanie narzędzi informatycznych,
- szkolenia w tzw. zespołach procesowych rozwijających efektywny mechanizm dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie sportowym.

5. Zakończenie

Głównym kierunkiem zmian i rozwoju przedsiębiorstw sportowych powinien być aspekt organizacyjny. Przedsiębiorstwa sportowe to wyodrębnione prawnie, ekonomicznie i organizacyjnie podmioty mające na celu zarabianie pieniędzy. Głównym źródłem dochodu przedsiębiorstw sportowych jest: transfer zawodników, sprzedaż biletów, pamiątek sportowych, dochody z praw do transmisji telewizyjnych oraz ze sponsoringu. Specyfiką funkcjonowania PS jest to, że ich głównym celem biznesowym jest podnoszenie jego wartości przez korzystanie z praw do umiejętności i medialności zespołów i/lub poszczególnych zawodników. Sprawność zarządzania PS warunkują trzy zmienne: wyniki sportowe, sprawność organizacyjna oraz wyniki finansowe. Autorzy jako przedmiot swoich badań przyjęli zmienną w postaci sprawności organizacyjnej PS, zakładając, że wraz z rozwojem dojrzałości procesowej i informatycznej zwiększa się potencjał PS do wdrażania mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Istotnym elementem tego mechanizmu są przepływy wiedzy. Jak pokazano na przykładzie przedsiębiorstwa Manchester United, źródłem dochodów jest przede wszystkim wartość sportowa przedsiębiorstwa, która przez udział w Championship oraz w Premiership generuje wartość pozwalającą na czerpanie znacznych dochodów. Przykład Amiki Wronki również wskazuje, że wynik sportowy generuje wyższą wartość. Autorzy, opisując powyższy stan rzeczy, wskazali na konieczność rozwoju PS w kierunku poprawy organizacji przepływu wiedzy. Jest to możliwe przez budowę organizacji dojrzałej procesowo, stosującej zaawansowane technologie transferu wiedzy między głównymi podmiotami PS, którymi są trenerzy, zawodnicy i menedżerowie. Przeprowadzenie badań ankietowych drogą elek-

troniczną, pozwalających ocenić dojrzałość procesową i informatyczną PS, da asumpt do szerszych badań nad możliwością wdrożenia mechanizmów organizacyjnego uczenia się PS jako nowoczesnego modelu biznesu oraz rozwoju PS.

Literatura

- Cieśliński W., Oleśniewicz P., Kmiołek K., Lewicka D., *Knowledge flow management in a sports training*, „Research Yearbook” 2006, vol. 12, nr 2.
- Cieśliński W., Perechuda K., Witkowski K., *Zarządzanie procesami – organizacja dyfuzji wiedzy w gospodarce cyfrowej*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 1, red. R. Knosala, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.
- Cieśliński W., *Trenadżeryzm – programowanie rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstw*, AE, Kraków 2007.
- Gaitanides M., *Was kann das Prozessmanagement vom Fussball lernen?*, „Zeitschrift Führung + Organisation, ZFO“ 2010, Nr. 5.
- Kossecki J., *Metacybernetyka*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Kielcach, Kielce-Warszawa 2005.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Źródła internetowe

- [1] klubu http://klubypilkarskie.eprace.edu.pl/793,Sportowa_Spolka_Akcyjna_szansa_na_uratowanie_klubu.html/2011.
- [2] www.bankier.pl/wiadomosc/Klub-pilkarski-zyskowym-przedsiębiorstwem-1981808.html/2011.
- [3] www.crm sport.pl/index.php/Baza-wiedzy/view/CRM-w-sporcie/2011.
- [4] www.gartner.com/2004 (*Football Club Scores With CRM Strategy*).
- [5] www.przedsiębiorstwasportowe.pl/2011 (*Finansowe aspekty polityki transferowej i zatrudnieniowej klubów sportowych*, Ł. Motała, S. Miroński).

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF SPORTS UNDERTAKINGS, BARRIERS TO GROWTH

Summary: Professional football clubs belong to Sports Enterprises (SE). The authors present the results of the research directions of organizational development of such enterprises as professional sports clubs. Sport is an area of life which increasingly resembles a typical company, whose aim is to make money. However it is not easy to create and maintain a profitable enterprise in the form of a sports club. High earnings of athletes are media but are they economical?

Keywords: sports club, process management, effectiveness, knowledge flow.