

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

NR 9 (812) WRZESIEŃ 2017

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF ENTERPRISE

Wzrost dojrzałości procesowej organizacji
Increasing Business Process Maturity in Organisation

Wzrost dojrzałości procesowej organizacji
i efektywności wdrożenia projektów unijnych
w organizacjach pozarządowych w Polsce
*Increasing Business Process Maturity and Project
Implementation Effectiveness in Non-profit
Organisations in Poland*

Wzrost dojrzałości procesowej organizacji
działających w przemyśle kreatywnym
*The Evolution of the Development Concept in Organizations
Operating in the Creative Industry*

Wzrost dojrzałości procesowej organizacji
działających w erze przemysłu 4.0
Increasing Business Process Maturity in the Era of Industry 4.0

α

Institut Organizacji i Zarządzania w Przemysle "ORGMAZ"
Institute of Organization and Management in Industry "ORGMAZ"

Spis treści Contents

Teoria zarządzania przedsiębiorstwem		■
<i>The Theory of Enterprise Management</i>		
■ Czynniki zwiększania dojrzałości procesowej organizacji		3
<i>Factors Improving Business Process Maturity in Organisation</i>		
Renata Brajer-Marczak		
■ Identyfikacja składowych procesu współkreowania wartości dla klienta		13
<i>Identification of Co-creation Components</i>		
Paweł Bartkowiak		
 Otoczenie przedsiębiorstw		 ■
<i>The Environment of Enterprises</i>		
■ Bariery w stosowaniu ewaluacji projektów unijnych realizowanych przez organizacje pozarządowe w Polsce		24
<i>Barriers to the Use of Evaluation of EU Projects in Non-profit Organisations in Poland</i>		
Aleksandra Januskiewicz		
■ External Stakeholders in Higher Education Governance		32
<i>Interesariusze zewnętrzni w zarządzaniu szkolnictwem wyższym</i>		
Judyta Kabus		
■ Zarządzanie komunikacją w medycynie – nowoczesne formy, technologie i strategie marketingowe		42
<i>Communication Management in Medicine – Modern Forms, Technologies and Marketing Strategies</i>		
Alicja Łaska- Formejster		
 Praktyka działania przedsiębiorstw		 ■
<i>The Practice of Enterprises' Operation</i>		
■ Charakterystyka strategii organizacji działających w branży kreatywnej		55
<i>The Specificity of Development Concept in Organizations Operating in the Creative Industry</i>		
Joanna Radomska		

■	Strategiczna karta wyników na przykładzie organizacji sportowych <i>Balanced Scorecard on the Example of Sport Organisations</i>	63
	Tomanek Mateusz Karaszewski Robert	
■	Uczestnicy organizacji projektowej – ujęcie empiryczne <i>Participants of Project Organization – Empirical Approach</i>	75
	Paweł Wyrozębki Ewa Pączek	
■	Innowacje w sektorach kreatywnych i sektorze przemysłowym <i>Innovations in Manufacturing and Creative Sectors</i>	92
	Agnieszka Grzybowska Agnieszka Ertman	
Edukacja menedżerów <i>Managers Education</i>		■
■	Zarządzanie projektami w erze przemysłu 4.0 <i>Project Management in the Era of Industry 4.0</i>	106
	Seweryn Spałek	

25. Sęk, M., 2015, *Dobór próby przy pomocy metody kuli śnieżkowej*, w: Fatyga B. (red.), *Praktyki badawcze*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW, Warszawa, s. 59- 76.
26. Stachowiak, K., 2015, *Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, Nr 30, s. 9- 46.
27. Tian, Y., Gao, C., 2011, *Management Strategies of Creative Industries Uncertainty*, International Conference on Business Computing and Global Informatization, s. 79- 83.
28. Starkey, K., Barnett, C., Tempest, S., 2000, *Beyond Networks and Hierarchies: Latent organization in the UK Television Industry*, *Organization Science*, No. 11, s. 301.
29. Strazdas, R., Cerneviute, J., 2016, *Continuous Improvement Model For Creative Industries Enterprises Development*, *Transformation in Business & Economics*, Vol. 15, No. 2, s. 47.
30. Valliere, D., Gegenhuber, T., 2014, *Entrepreneurial remixing: bricolage and postmodern resources*, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 15 No. 1, s. 8.
31. Watson, A., 2012, *Sociological perspectives on the economic geography of projects: the case of project-based working in the creative industries*, *Geography Compass*, Vol. 6, No. 10, s. 619.
32. Winkel, D., Vanevenhoven, J., Yu, A., Bronson, J., 2013, *The invisible hand in entrepreneurial process: bricolage in emerging economies*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 17, No. 4/5/6, s. 215.

■ Streszczenie

Artykuł opisuje tematykę specyfiki strategii tworzonych i realizowanych przez podmioty działające w branży kreatywnej. Wykorzystana technika grupowego wywiadu pogłębionego pozwoliła na analizę strategii pięciu podmiotów prowadzących działalność w opisywanej branży. Wskazano na dominującą rolę relacji z innymi organizacjami jako podstawę koncepcji rozwoju oraz główny priorytet strategiczny. Podkreślono także konieczność dokonywania bieżących korekt oraz uwzględnianie aspektów pozafinansowych w ocenie stopnia realizacji zakładanych planów. Istotny okazał się także dualizm postrzegania relacji zewnętrznych będących zarówno źródłem przeszkód efektywnej implementacji strategii, jak i narzędziem wykorzystywanym w przypadku potencjalnych niepowodzeń.

■ Summary

The main theme of the article is the specifics of strategies designed and implemented by companies operating in the creative industry. The technique of focused group interviews was used, which allowed to analyze the strategy of five entities representing the described industry. It was noted that the dominant role of relations with other organizations is the basis of the development concept and the main strategic priority. It was also stressed that there is a need for making adjustments and taking into account non-financial aspects in assessing the degree of realization of the intended plans. Also important was the duality of perception of external relations which are both a source of obstacles to effective strategy implementation, and a tool used in the case of possible failures.

Słowa kluczowe: branża kreatywna, strategia rozwoju.

Keywords: creative industry, strategy of development.

JEL Classifications: L1, L2, M2.

Strategiczna karta wyników na przykładzie organizacji sportowych

Tomanek Mateusz*
Karaszewski Robert**

Wprowadzenie

Promocja meczów ligowych i ich organizacja, utrzymywanie kontaktów ze sponsorami, współpraca z klubem kibica, zatrudnianie zawodników czy też organizacja treningów ligowych – to nieliczne przykłady procesów, które zachodzą w organizacjach sportowych. Analizując raporty opisujące kluby piłki nożnej grające w najwyższej lidze, przygotowane przez firmy konsultingowe takie jak EY [EY, 2016] czy Deloitte [Deloitte, 2017] można zauważyć że najważniejszym celem klubu nie musi być uzyskanie tytułu mistrza, czy posiadanie największej frekwencji na meczach. Przyczyny różnych celów mogą pochodzić z niskiego poziomu przychodów klubu, lokalizacji (małe miasto, niewielki obiekt sportowy), braku lokalnych sponsorów, dużej konkurencji na rynku (duża liczba klubów sportowych w mieście w porównaniu do liczby przedsiębiorstw, które mogłyby zostać sponsorem). W związku z rozbieżnością priorytetów klubów warto zadać pytanie *jakie cele może mieć organizacja sportowa i w jaki sposób sprawdza stan ich wykonania*. Strategiczna karta wyników, jako instrument służący do przełożenia strategii i wizji na działania za pomocą wyznaczenia celów i mierników, jest właściwy do próby odpowiedzi na wcześniej zadane pytanie.

Przykładem realizacji strategii poprzez wyznaczenie określonych celów organizacji sportowej jest m.in. niemiecki klub piłkarski VfB Stuttgart, który to zastosował strategiczną kartę wyników na początku XXI wieku. Klub, wdrażając koncepcję miał przede wszystkim na celu aby przynajmniej 30% młodzieży szkolącej się w szkółkach piłkarskich klubu, grało w pierwszym zespole [Schönwitz, 2004]. Również A. Becsky podjął próbę wdrożenia strategicznej karty wyników w organizacjach sportowych [Becsky, 2011] w których również zawarł aspekt szkolenia dzieci i młodzieży. Analizując m.in. przedstawione przykłady zastosowania strategicznej karty wyników w organizacjach sportowych, autor na potrzeby niniejszego artykułu, dokona próby odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące możliwości stworzenia strategicznej karty wyników, która stanowiłaby podstawę do zastosowania jej we wszystkich zawodowych klubach sportowych, a więc w organizacjach sportowych będących w formie prawnej spółki akcyjnej i grających w lidze zawodowej.

Struktura artykułu pozwoli na zapoznanie się z założeniami strategicznej karty wyników,

* dr inż. Mateusz Tomanek, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, e-mail: mtomanek@umk.pl

** prof. dr hab. Robert Karaszewski, Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, e-mail: robkara@umk.pl

a także wynikami przeprowadzonego badania wśród klubów grających w Polskiej Lidze Koszykówki S.A., możliwościami i ograniczeniami w zastosowaniu strategicznej karty wyników oraz przedstawieniu jej przykładu służącego klubom sportowym do sformułowania własnej karty.

1. Strategiczna karta wyników

W 1992 roku na łamach czasopisma Harvard Business Review R. S. Kaplan i D. P. Norton opublikowali artykuł [Kaplan, Norton, 1992] opisujący możliwości strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*, dalej BSC), która to jest instrumentem zarządzania strategicznego, umożliwiającą realizowanie długookresowej strategii firmy poprzez mechanizm pomiaru [Romanowska, Trocki, 2004, s. 305]. Mówiąc o BSC trzeba pamiętać, że jest ona realizacją wizji i strategii organizacji. Aby poprawnie ją zrealizować trzeba rozważyć przynajmniej jakie powinny być: (1) cele organizacji, (2) jej strategia (czy ma być ukierunkowana na klientów, doskonałość operacyjną, czy np. na przywództwo produktowym – *product leadership*), (3) model biznesowy (relacje z klientami, partnerami, konkurentami i społecznością) oraz (4) najważniejsze zasady organizacji (w tym jej wartość) [Jeston, Nelis, 2008, s. 27].

B. Barney i W. S. Hesterly zauważają że dobrze przygotowana strategia pozwala zdobyć przewagę konkurencyjną i czerpać z niej korzyści [Barney, Hesterly, 2010, s. 4]. Narzędziem, który prowadzi do powyższego założenia jest strategiczna karta wyników będąca schematem używanym do komunikowania misji i strategii organizacji ujętej w perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [Kaplan, Norton, 2002, s. 41]. J. B. Barney zauważa przy tym, że aby rozpoznać kluczowe elementy sukcesu organizacji wymagana jest współpraca wewnątrz firmy w obrębie powyższych perspektyw [Barney, 2007, s. 234].

1.1. Perspektywy strategicznej karty wyników

Wymienione perspektywy (finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju), stanowią fundamenty strategicznej karty wyników i pozwalają określać cele biznesowe firmy, które również wychodzą poza obszar celów finansowych [Kaplan, Norton, 2002, s. 37]. Stąd też organizacje sportowe, które w większości przypadków są organizacjami non-profit¹, mogą wdrożyć BSC w której to nie tylko czynniki finansowe są miarą sukcesu. K. Warren [Warren, 2002, s. 266-267] również zauważa że sukces organizacji nie zależy tylko od czynników finansowych, stąd planując jej strategię powinno się również brać pod uwagę:

- klientów – ich zadowolenie, utrzymanie, udział rynku,
- wydajność wewnętrzną – jakość, czas odpowiedzi, koszty, wprowadzanie nowych produktów,
- szkolenia i rozwój – satysfakcja pracowników, dostępność systemów informacyjnych.

Strategiczna karta wyników zawiera zintegrowane ramy (perspektywy) równowagi celów finansowych i strategicznych, które można ująć za pomocą czterech pytań [Grant, 2008, s. 53]:

¹ Najczęstszą formą prawną klubu sportowego jest stowarzyszenie.

1. Jak powinni nas postrzegać udziałowcy? Perspektywa finansowa składa się z takich działań, jak *cash flow*, wzrost sprzedaży i przychodów oraz zwrot z kapitału własnego.
2. Jak powinni nas postrzegać klienci? Perspektywa klienta obejmuje takie działania, jak czas potrzebny na dostarczenie nowych produktów, ich wady oraz awaryjność.
3. Czym mamy się wyróżniać? Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby klienci firmy byli zadowoleni? Perspektywa procesów wewnętrznych dotyczy wewnętrznych procesów, takich jak umiejętności pracowników produkcyjnych, czas cyklu, wydajność, a także jakość i koszty.
4. Jak stale ulepszać i tworzyć wartość? Perspektywa innowacji i uczenia się obejmuje działania związane z nowym cyklem rozwoju produktu, przywództwem technologicznym i wskaźnikami postępu.

Przyglądając się powyższym pytaniom, opisującym dane perspektywy, warto zauważyć że organizacje sportowe mają dualnego klienta – B2C (kibica, zawodnika, trenera, rodziców dzieci w sekcjach młodzieżowych) oraz B2B (miasto, przedsiębiorstwa - sponsorzy, liga, kluby sportowe, związek sportowy, media). Powyższą zależność dostrzegł także A. Becsky [Becsky, 2011] tworząc dla organizacji sportowych cele strategiczne i mierniki poszczególnych perspektyw ujętych w tabeli 1. Przedstawiona tabela stawia nacisk na dwa aspekty – pozyskaniu sponsorów i wzrost poziomu sportowego klubu. Te dwa czynniki, ujęte w innych perspektywach, potwierdzają założenie BCS dotyczące powiązania perspektyw ze sobą, aby móc je realizować.

■ Tabela 1. Cele strategiczne i mierniki

Perspektywa	Cel strategiczny	Miernik
Finansowa	Wzrost dochodów	Wartość kontaktów sponsorskich
Klienta	Wzrost kontraktów sponsorskich	Liczba kontraktów
Procesów wewnętrznych	Selekcja i zarządzanie talentami	Wzrost kryteriów selekcji
Szkolenia i rozwoju	Rozwój profesjonalnego zespołu (i zespołu)	Liczba treningów prowadzonych przez trenerów

Źródło: Becsky, 2011

2. Metody i techniki badań

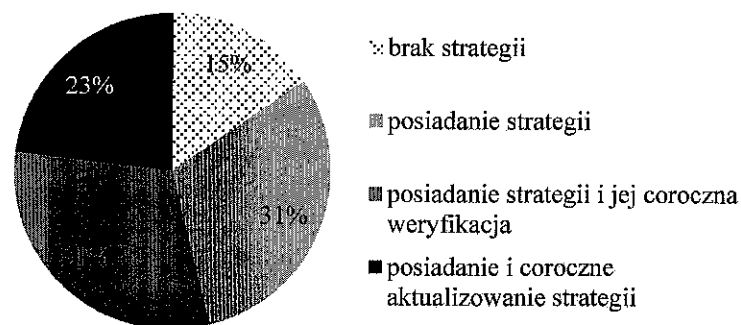
Do powstania niniejszego artykułu wykorzystano źródła wtórne, w tym przegląd literatury i raportów publikowanych przez Ministerstwo Sportu i Turystyki oraz źródła pierwotne takie jak panel ekspertów (składających się z przedstawicieli organizacji sportowych, mediów,

szkolnictwa wyższego, polityki i firm konsultingowych, sponsorów) który uczestniczył w opracowaniu ankiety pocztowej skierowanej do kadry zarządzającej (dyrektor generalny, dyrektor ds. marketingu, dyrektor ds. organizacyjnych) koszykarskimi klubami sportowymi grającymi w ramach Polskiej Ligi Koszykówki S.A. Przedstawione w niniejszym artykule wyniki stanowią część badania pt. „Zarządzanie jakością w sporcie”, które obejmowało organizacyjne, prawne, finansowe, marketingowe i sportowe aspekty działalności klubów koszykarskich. Powodem podjęcia badania wśród koszykarskich klubów sportowych było i jest zaangażowanie autorów artykułu w rozwój koszykówki (działalność doradcza). Autorzy mają świadomość z małej populacji wynoszącej 17 zespołów grających w Polskiej Lidze Koszykówki S.A. w sezonie 2015/2016, jednak głównym celem całego badania była analiza klubów grających w zawodowej lidze koszykarskiej, a nie przeprowadzenie badania którego wnioski można byłoby uogólnić. Na badanie, które przeprowadzono w okresie III-VII 2016, wykorzystując ankietę pocztową, odpowiedziało 13 klubów (zwrotność 76,47%), co daje podstawę do wykazania różnic w działalności badanych podmiotów. Warto zauważyć że kluby sportowe grające w ligach zawodowych (czyli w Ekstraklasie, PlusLidze, OrlenLidze, Polskiej Lidze Koszykówki S.A. i PGNiG Superliga Mężczyzn) mają obowiązek posiadania formy prawnej jaką jest spółka akcyjna, stąd też badaniami objętą tą grupę organizacji sportowych.

3. Funkcjonowanie koszykarskich klubów sportowych – wyniki badań własnych

Kluczowym elementem istnienia każdej organizacji jest posiadanie i realizacja strategii, która określa główny kierunek działania przedsiębiorstwa. Z Rysunku 1. wynika, że 85% badanych klubów posiada strategię, z czego 23% (3 kluby) aktualizuje ją co roku, a 31% (4 kluby) ją weryfikuje. Dwa spośród badanych klubów (15%) nie mają udokumentowanej w żadnej postaci strategii na poziomie funkcjonalnym.

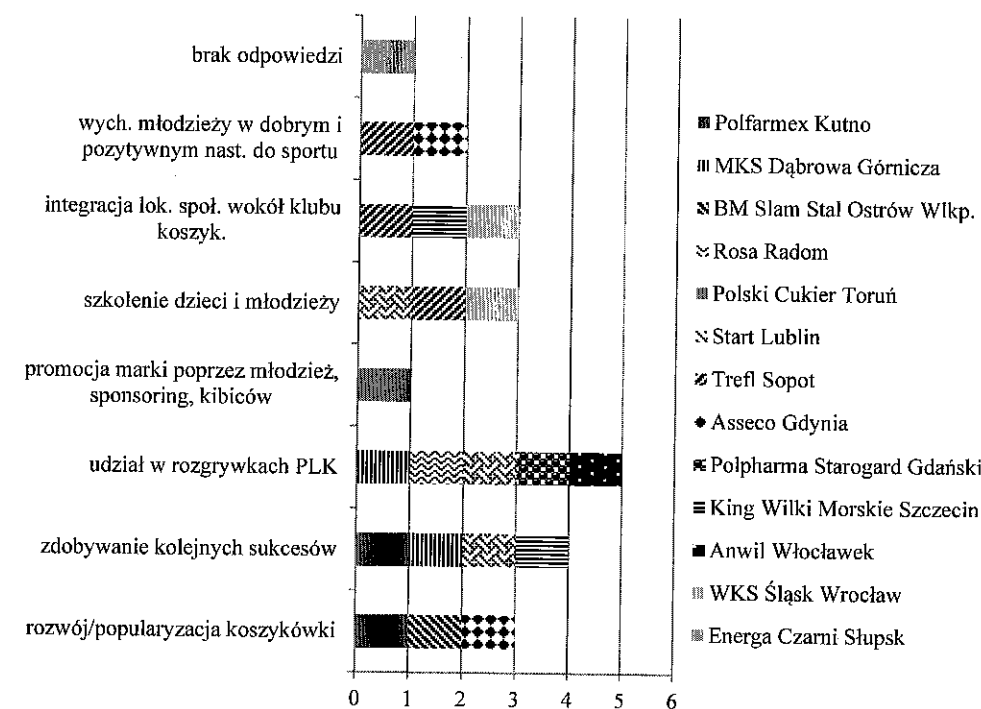
■ Rysunek 1. Posiadanie strategii na poziomie funkcjonalnym (finanse, marketing)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 2. przedstawiająca główne cele działalności klubów sportowych pokazuje, że największą liczbę wskazań (38%) zyskał cel jakim jest udział w rozgrywkach w najwyższej lidze. Natomiast 31% badanych klubów za główny cel postawiło zdobywanie kolejnych sukcesów (Polfarmex Kutno, MKS Dąbrowa Górnicza, Start Lublin i King Wilki Morskie Szczecin).

■ Rysunek 2. Główny cel działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Określenie celu działalności klubu jest początkiem w prawidłowym podejściu w budowaniu fundamentów klubu sportowego. Na rzecz badania poproszono kluby, aby przedstawiły sposoby realizacji wyznaczonych przez siebie celów. Tabela 2. przedstawia zebrane odpowiedzi. Wynika z nich, że nie wszystkie prawidłowo określiły sposoby realizacji zaplanowanych przez siebie celów, a niektóre (Polfarmex Kutno) w ogóle ich nie ustaliły. Były jednak i takie kluby, które dobrze wykonały to zadanie, jak np. Rosa Radom, której celem jest udział w Polskiej Lidze Koszykówki², a sposobem realizacji celu kontraktowanie najlepszych zawodników. Warto zauważyć, że część klubów (zespoły WKS Śląsk Wrocław,

² Przykładem celu wg koncepcji SMART mogłoby być zajęcie w rozgrywkach Polskiej Ligi Koszykówki w sezonie 2015/2016 miejsc w przedziale 1-4.

King Wilki Morskie Szczecin i Trefl Sopot) za cel wyznaczyło sobie integrację lokalnej społeczności, a sposobem realizacji tego działania wyznaczyło prowadzenie na ich rzecz różnorodnych akcji (Trefl Sopot).

■ Tabela 2. Realizacja celów klubu

Lp.	Nazwa zespołu	Główne cele klubu	Sposoby realizacji celów
1	Polfarmex Kutno	rozwój koszykówki i zdobywanie kolejnych sukcesów	-
2	MKS Dąbrowa Górnicza	udział w rozgrywkach TBL, osiągnięcie jak najlepszych wyników sportowych	praca trenerów, zarządu i pracowników klubu
3	BM Slam Stal Ostrów Wlkp.	rozwijanie koszykówki w Ostrowie Wlkp.	promocja koszykówki
4	Rosa Radom	występ drużyny w najwyższej klasie rozgrywkowej koszykówki męskiej w Polsce	kontraktowanie najlepszych zawodników
5	Polski Cukier Toruń	promocja marki poprzez młodzież, sponsoring, kibiców	promocja dotąd niespotykanych działań skierowanych do kibiców i sponsorów, robocza nazwa „show i zaufanie”
6	Start Lublin	szkolenie dzieci i młodzieży, podnoszenie poziomu sportowego, prowadzenie zespołu seniorów	klub prowadzi szkolenie w grupach młodzieżowych
7	Trefl Sopot	integracja lokalnej społeczności (Trójmiasta, Kaszub i całego Pomorza) wokół klubu koszykarskiego. Ponadto celem klubu jest wychowywanie kolejnych pokoleń koszykarzy, a także wychowanie młodzieży w dobrym i pozytywnym nastawieniu do sportu	prowadzenie szkolenia młodzieży od najmłodszych lat (od przedszkola), prowadzenie akcji na rzecz lokalnej społeczności oraz poprzez grę w TBL
8	Asseco Gdynia	popularyzacja koszykówki wśród dzieci i młodzieży	organizacja meczów oraz spotkań integracyjnych

9	Polpharma Starogard Gdański	nieprzerwane uczestnictwo w rozgrywkach ekstraklasy w koszykówce mężczyzn	-
10	King Wilki Morskie Szczecin	budowanie społeczności kibicowskiej / sukces sportowy	komunikacja z kibicem
11	Anwil Włocławek	działalność klubu sportowego (udział w rozgrywkach TBL)	-
12	WKS Śląsk Wrocław	rozwój dzieci i młodzieży w aspekcie sportowym, oraz dostarczanie rozrywki mieszkańcom Wrocławia	ciągły rozwój sportowy i organizacyjny klubu
13	Energa Czarni Słupsk	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki zawarte w tabeli pokazują że brak jest wśród klubów wiedzy i/lub doświadczenia w projektowaniu organizacji, w tym tworzenia jej podstawowych filarów. Mimo że wszystkie kluby z racji ustawy muszą posiadać formę prawną spółki akcyjnej, nie ma w świadomości osób zarządzających taką organizacją, aby traktować ją tak samo profesjonalnie jak przedsiębiorstwa działającego na rynku, ale z innej branży [Tomanek, Markuszewski, 2016].

4. Strategiczna karta wyników dla klubu sportowego

Projektowanie strategicznej karty wyników wymaga zaangażowania całej organizacji. O ile pracownicy zajmujący się działalnością organizacyjną i marketingową nie mają podpisanych umów na jeden/dwa sezony (lata), o tyle kontrakty zawodników rzadko przewidują dłuższy okres współpracy (oczywiście, jeśli strony wyrażą chęć, istnieje możliwość przedłużenia kontaktów). W związku z tym zawodników trzeba traktować jako osoby, które realizują zadania narzucone przez trenera i/lub dyrektora sportowego, a które są powiązane z celami organizacji.

Tabela 3. przedstawia przykładową strategiczną kartę wyników, którą można zastosować w klubie sportowym grającym w lidze zawodowej (najwyższe ligi w dyscyplinach: koszykówka mężczyzn, piłka siatkowa kobiet i mężczyzn, piłka nożna, piłka ręczna mężczyzn). Gdyby BSC chciał zastosować klub z niższej ligi musiałby zweryfikować czy wszystkie cele może zrealizować (np. odpłatność za bilet wstępu).

W perspektywie finansowej BSC zaproponowano dwa cele: poprawę wyników finansowych i zwiększenie rentowności kapitału własnego. Jeśli chodzi o pierwszy cel

to postęp jego realizacji określony został za pomocą dwóch mierników – zwiększeniu przychodów ze sprzedaży biletów i umów sponsorskich. W praktyce sportowej zauważono że przychody z biletów nie rosną proporcjonalnie do wyniku sportowego, a raczej uzależnione są od atrakcyjności samego wydarzenia (atrakcje, konkursy w trakcie dnia meczowego, sklepik kibica, strefa gastronomiczna), w tym dużej pracy klubu w działania na rzecz lokalnej społeczności. Zwiększenie przychodów z umów sponsorskich występuje najczęściej w związku z działaniami na rzecz uniezależnienia się od jednego sponsora (podpisywanie większej liczby umów z MSP).

Za realizację celów określonych w perspektywie klienta odpowiada przede wszystkim dział marketingu organizacji sportowej. W ramach tego obszaru zaproponowano następujące cele: wzrost satysfakcji klientów (kibiców, młodzieży w sekcjach sportowych), wzrost nowych klientów i satysfakcja sponsorów. Cele te połączono z miernikami, które ściśle są z nimi powiązane. W przypadku celu jakim jest wzrost satysfakcji klientów, jednym z mierników jest budowa kwestionariusza ankiety i przeprowadzanie badania klientów (kibiców) na początku, w trakcie i pod koniec sezonu. Mimo że realizacja tego nieskomplikowanego miernika polega na sprawdzeniu czy został on zrealizowany/niezrealizowany, kluby sportowe rzadko badają opinie kibiców. Kolejnym celem w tej perspektywie jest budowa lojalności kibiców i sponsorów, co w przypadku pierwszej grupy zależne jest od zakupu karnetów, natomiast klienci biznesowi w ramach dobrej współpracy, przedłużają umowę sponsorską na kolejny okres.

Perspektywa procesów wewnętrznych klubu sportowego uzależniona jest od działu marketingu, który to odpowiedzialny jest za kreację wartości marki zespołu – poprzez zwiększenie wartości mediowej (AVG), a więc rozpoznawalności drużyny w mediach. Równie ważna jest budowa bazy kibiców – ustawowo tylko w ramach meczów piłkarskich jest obowiązek identyfikacji kibiców. Posiadanie bazy kibiców (i możliwość jej przetwarzania) pozwoli klubowi na lepsze dostarczenie dóbr i usług okołosportowych dla kibiców (np. posiadanie wiedzy, że 30% kibiców to rodziny przychodzące na mecz da możliwość stworzenia dla nich specjalnej strefy, a dodatkowo da możliwość konkretnych działań marketingowych dla sponsorów, którzy mają produkty dla tej grupy).

W perspektywie rozwoju zaproponowano trzy cele: rozwój sekcji młodzieżowej, współpraca z lokalnymi organizacjami i budowanie sportowej pozycji. Pierwszy cel stanowi realizację polityki sukcesji w organizacji sportowej, ale też możliwości szkolenia młodych zawodników w celu późniejszej sprzedaży ich kart (praw do grania w innej drużynie). Współpraca z lokalnymi organizacjami (w tym klubami sportowymi) stanowi zapewnienie ciągłości w szkoleniu (np. współpraca z młodzieżowymi klubami w celu budowania przyszłej kadry) jak również zabezpieczenie przed sytuacjami gdy o tej samej godzinie są dwa wydarzenia sportowe - w miastach, w których popularnych jest kilka dyscyplin, są to niestety częste sytuacje. Ostatni cel, jakim jest budowa sportowej pozycji jest jedynym z celów (oprócz rozwoju sekcji młodzieżowych) związanych z obszarem sportu.

■ Tabela 3. Strategiczna karta wyników dla klubu sportowego

Cel	Miernik	Zakładany wynik
Perspektywa finansowa		
Poprawa wyników finansowych	Zwiększenie przychodów ze sprzedaży biletów	
	Zwiększenie przychodów z umów sponsorskich	
Zwiększenie rentowności kapitału własnego	Wzrost wartości ROE	
Perspektywa klienta		
Wzrost satysfakcji klientów (kibiców)	Stworzenie systemu badania opinii kibiców	
	Średnia ocena widowiska sportowego	
	Liczba sprzedanych biletów (i karnetów) na mecze	
Wzrost nowych klientów (kibiców)	Liczba nowych (zarejestrowanych) klientów (kibiców)	
Satysfakcja klientów biznesowych (sponsorów)	Średnia długość współpracy	
Perspektywa procesów wewnętrznych		
Działalność marketingowa	Miesięczne AVG w stosunku do ubiegłego roku	
	Wzrost sprzedaży produktów klubowych	
	Powstanie bazy kibiców	
	Wzrost atrakcji podczas meczu (długość pobytu kibiców podczas meczu)	
Perspektywa rozwoju		
Sekcja młodzieżowa (szkolenia)	Rozwój sekcji młodzieżowej	
Współpraca z lokalnymi organizacjami	Liczba podpisanych umów i wspólnych działań	
Budowanie sportowej pozycji	Bieżąca analiza (sportowa, zdrowotna) zawodników	

Źródło: opracowanie własne.

4.1. Możliwości i ograniczenia

Strategiczna karta wyników przygotowana dla klubu sportowego zapewni transparentność realizacji celów organizacji, w tym rozliczanie osób z efektów. Wcześniej wspomniano, że opracowanie zawarte w tabeli 3. posłużyć może zawodowym klubom sportowym, co widoczne jest przez mnogość celów związanych z działaniami marketingowymi. W klubach mających drużyny w niższych ligach trudno mówić o realizacji działań marketingowych, skoro w większości przypadków wśród pracowników klubu wchodzi prezes, księgowy, osoba ds. organizacyjnych i trener. Sytuacja ta związana jest z tym że polskie kluby sportowe to są organizacje, które zatrudniają (prócz zawodników) około 4-5 osób, gdzie działalność marketingowa odłożona jest na dalszy plan.

Innego rodzaju problemem w stosowaniu ujednoczonej strategicznej karty wyników w klubach sportowych które reprezentują dyscyplinę indywidualną jak np. lekkoatletyka, żeglarstwo, kajakarstwo, kolarstwo i innych niemiedialnych sportach. W tym przypadku tworzenie BSC skupione będzie na dostępie do infrastruktury i sprzętu oraz szkoleniu.

Podsumowanie

Niewystarczająca liczba pracowników w klubie sportowym i brak odpowiednich dla nich szkoleń powoduje to, że organizacje funkcjonują częściej na zasadzie dotrwania do kolejnego sezonu niż rozwoju [Tomanek, 2015]. Przeprowadzone przez Autorów badania wskazują, że kluby koszykarskie mają niepoprawnie sformułowane cele, które ciężko zweryfikować, a wyznaczone przez kluby mierniki realizacji nie są zgodne.

Patrząc na możliwości, które daje wdrożenie strategicznej karty wyników w klubie sportowym, zaimplementowanie jej da szansę na prawidłowe wyznaczenie zadań i priorytetów klubu, co ukierunkuje ją w dążeniu do realizacji strategii. Ze względu na różne typy klubów sportowych, przedstawiony projekt BSC, najlepiej nadaje się do zawodowego klubu sportowego, który swoją drużynę posiada w lidze zawodowej (w piłce nożnej, koszykówce mężczyzn, piłce siatkowej kobiet i mężczyzn oraz piłce ręcznej mężczyzn). Mimo że cechą BSC jest równowaga perspektyw, to dla zawodowego klubu sportowego najwięcej zadań dotyczy strefy marketingu, co w przypadku klubów sportowych trenujących zawodników w sportach indywidualnych nie będzie miało tak dużego znaczenia jak np. dostęp do infrastruktury sportowej, opieki trenerskiej czy sprzętu.

Bibliografia

1. Barney J.B., Hesterly W.S., 2010, *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*, Pearson Education, New Jersey.
2. Barney J.B., 2007, *Gaining and Sustaining competitive advantage*, Pearson Education, New Jersey.
3. Becsky A., 2011, The application of Balanced Scorecard in team sports, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, vol. 5., s. 29-32.
4. Deloitte, 2017, Piłkarska Liga Finansowa – rok 2016, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_pilkarska_liga_finansowa_2017_przychody_klubow_za_2016.pdf, dostęp z dnia 04.07.2017.

5. EY, 2016, Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu 2015/2016, <http://www.ey.com/pl/pl/industries/media--entertainment/ekstraklasa-pilkarskiego-biznesu-2016> dostęp z dnia 20.04.2017
6. Grant R.M., 2008, *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Carlton.
7. Jeston J., Nelis J., 2008, *Business proces management. Practical guidelines to successful implementations*, Elsevier, Oxford.
8. Kaplan R.S., Norton D.P., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. PWN, Warszawa.
9. Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard measures that drive performance*, Harvard Business Review, 70(1), s. 71-79.
10. Romanowska M., Trocki M., 2004, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa.
11. Schönwitz D., 2004, Die Geheimwaffe des VfB Stuttgart, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/doch-mit-planen-und-beobachten-allein-ist-es-nicht-gegan-die-geheimwaffe-des-vfb-stuttgart/2306216.html>, dostęp z dnia 15.04.2017.
12. Tomanek M., Markuszewski Z., 2016, *Możliwości wdrożeń koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w klubach sportowych*, Journal of Education, Health and Sport, vol. 6 (2016) no 9, s. 967.
13. Tomanek M., 2015, Zarządzanie wiedzą w klubach sportowych na przykładzie Tauron Basket Ligi, w: *Zarządzanie w sporcie. Organizacje – ludzie – marketing*, Kuźbik P., Moterski F. (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź.
14. Warren K., 2002, *Competitive strategy dynamics*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.

■ Streszczenie

Profesjonalizacja sportu w Polsce powoduje, że kluby sportowe muszą dostosować się do tego trendu. Początkiem tego dostosowania jest określenie celu i strategii jaką zamierza obrać dany klub sportowy. Przez to W artykule przedstawiono koncepcję strategicznej karty wyników w tym możliwości i ograniczenia w jej stosowaniu przez organizacje sportowe w Polsce.

Celem artykułu jest stworzenie strategicznej karty wyników i odpowiedzenie na pytanie *jakie cele może mieć organizacja sportowa i w jaki sposób sprawdza stan ich wykonania*.

W artykule przedstawiono wyniki badań na podstawie ankiety pocztowej przeprowadzonej wśród klubów koszykarskich grających w najwyższej lidze koszykówki męskiej w Polsce. W przygotowaniu strategicznej karty wyników posłużyła analiza źródeł wtórnych, w tym m.in. raportów przygotowanych na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Strategiczna karta wyników, przez charakterystykę danej dyscypliny sportowej i poziom profesjonalizacji klubu zmienia się przede wszystkim w realizacji obranych celów z zakresu szeroko pojętych działań marketingowych.

Kluby sportowe, które nie grają w ligach zawodowych oraz kluby mające „niemiedialne” dyscypliny, jako główną strategię realizują szkolenie dzieci i młodzieży. Kadra zarządzająca zawodowymi klubami sportowymi, których drużyny grają w najwyższych ligach, skupiona jest na działaniach z zakresu marketingu, aby móc pozyskać sponsorów na budowę sportowej siły drużyny.

■ Summary

The development of sport in Poland causes that sports organizations have to adapt to new trends. The first action of a sports organization is to define the goal and the strategy it intends to take. The article presents the concept of a strategic scorecard, including opportunities and limitations in its application by sport organizations in Poland. This tool is one of the elements of adapting to the professionalization of sport, including showing in which direction the sports club is to develop.

The aim of this article is to create a strategic scorecard and answer the question of what goals a sports organization can have and how it is checking their performance.

The article presents the results of a survey based on a post-poll conducted among basketball clubs playing in the top men's basketball league in Poland. In the preparation of the strategic scorecard, secondary sources were analyzed, including, among others. Reports prepared by the Ministry of Sport and Tourism.

The strategic scorecard, by the characteristics of the sport and the level of professionalization of the club, is different because of different marketing objectives.

Sports organizations that do not play in professional leagues and have teams in unpopular disciplines are most likely to have strategies in the form of training children and youth. The management of professional sports clubs, whose teams play in the highest leagues, as a goal indicates the implementation of marketing activities, which leads to the acquisition of sponsors to build a strong sports team.

Słowa kluczowe: organizacja sportowa, klub, sport, zarządzanie, strategiczna karta wyników.

Keywords: sport organisation, sport club, sport, management, balanced scorecard.

JEL Classification: L150, L200, M000, M120, M300.

Uczestnicy organizacji projektowej – ujęcie empiryczne

Paweł Wyrozębski*

Ewa Pączek**

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach znaczenie zarządzania projektami dynamicznie rośnie. Ich złożoność, trudność koordynacji oraz ryzyko sprawia, iż skuteczną realizacją projektów wymaga zastosowania wiedzy zarówno dotyczącej problemów i rozwiązań funkcjonalnych, jak personalnych oraz organizacyjnych. [Crawford, 2004].

Wśród osób zaangażowanych w realizację projektu, zdecydowanie kluczową rolę pełni kierownik projektu. [IPMA, 2015, s. 35-156; PMI, 2013, s. 13; Spatek, 2004, s. 99, Wyrozębski, 2015]. Jednak kierownik projektu nie występuje sam w projekcie i jest osadzony w kontekście jednej lub wielu organizacji, co wymaga nawiązania współpracy z liczną grupą uczestników projektu. Do tych grup zaliczamy m.in. sponsorów projektu, kierownictwo organizacji macierzystej, partnerów biznesowych, dostawców, akcjonariuszy czy organy nadzorujące. [Stellingwerf, Zandhuis, 2013] Zbiór osób i instytucji, które współdziałają przy realizacji projektu, nazywany jest organizacją projektową [Trocki, 2009, s. 78].

Uwagę znacznej grupy badaczy przyciągają aspekty funkcjonalne realizacji projektu, co znajduje odzwierciedlenie w dużej liczbie publikacji na temat procesów zarządzania projektami. [Wyrozębski, Spatek, 2014; Globerson, Zwikael, 2002]. Dorobek teorii i empirii dot. zadań kierowników projektów oraz katalogu czynności związanych z zarządzaniem projektami jest obszerny i znajduje swoje odzwierciedlenie nie tylko w metodykach i standardach zarządzania projektami ale i modelach kompetencji kierowników projektów [Trocki, 2017]. Jednakże istotnym pytaniem badawczym jest nie tylko, jakie zadania wykonywane są w zarządzaniu projektem, ale również kto jest za nie odpowiedzialny?. Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na postawione powyżej pytanie. Jego celem jest rozpoznanie rzeczywistego przyporządkowania zadań i czynności zarządczych związanych z realizacją w organizacji złożonych i niepowtarzalnych przedsięwzięć, czyli projektów do wykonawców, czyli uczestników organizacji projektowej. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących osób odpowiedzialnych za wykonywanie zadań w organizacjach projektowych. Do celów badania wyodrębniono 44 funkcje projektowe, zaś badaniem objętych było 160 organizacji z branży IT.

* dr hab. Paweł Wyrozębski, prof. SGH, Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
** mgr Ewa Pączek, Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie