Zarządzanie

Zarządzanie w sporcie

Organizacje • Ludzie • Marketing

pod redakcją Pawła Kuźbika i Filipa Moterskiego

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Zarządzanie w sporcie

Organizacje • Ludzie • Marketing

pod redakcją Pawła Kuźbika i Filipa Moterskiego

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO
ŁÓDŹ 2015

Paweł Kuźbik – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

Filip Moterski – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT
Bogusz Mikuła

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Bogusław Pielat

SKŁAD
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Stämpfli Polska Sp. z o.o.
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Authors, 2015
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06951.15.0.K

Ark. wyd. 13,0; ark. druk. 15,0

ISBN 978-83-7969-893-6
e-ISBN 978-83-7969-930-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp 7

I
Marketingowe aspekty zarządzania w sporcie

Karnawalizacja sportu – od marketingu produktu do marketingu doświadczeń i co dalej? (Robert Kozielski) 11

Analiza czynników wpływających na frekwencję imprez sportowych niższych klas rozgrywkowych (Sławomir Kowalski) 23

Sponsoring sportu jako narzędzie *public relations* w komunikacji marketingowej (Mariusz Woźniakowski) 37

Media społecznościowe w strategii komunikacji piłkarskich klubów sportowych (Dominika Kaczorowska-Spychalska) 49

Zarządzanie relacjami z klientami na przykładzie Unii Leszno SSA (Mikołaj Zgaiński) 65

II
Zarządzanie organizacjami sportowymi

KKS Lech Poznań jako przykład współczesnej organizacji sportowej (Martyna Góral, Jowita Górka) 77

Zarządzanie kryzysem w sporcie (Paweł Kuźbik) 99

Benchmarking strategicznych wymiarów zarządzania firmami sportowymi w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora gier zespołowych (Ryszard Panfil) 111

Wpływ systemu licencyjnego na zarządzanie klubami polskiej ekstraklasy piłkarskiej (Marcin Karwiński) 129

Zarządzanie strategiczne w polskich zawodowych klubach piłki nożnej – teoria a praktyka (Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń) 141

Zarządzanie wiedzą w klubach sportowych na przykładzie Tauron Basket Ligi (Mateusz Tomanek) 161

III
Ludzie sportu

Zarządzanie talentami w grach sportowych (Łukasz Panfil) 175
Rozwój indywidualny sędziów lekkoatletycznych w Polsce (Filip Moterski) 191
Kluczowe kompetencje oraz popularne ścieżki karier osób działających w organizacjach sportowych (Urszula Starakiewicz) 209
Trener liderem zespołu (Zdzisława Janowska) 231

Wstęp

Sport od zarania wieków budził wśród ludzi ogromne emocje i odgrywał znaczącą rolę w przetrwaniu i dalszym rozwoju różnego rodzaju społeczności czy też kultur. Uprawiany najpierw w sposób nieświadomy, zapewniał bezpieczeństwo, pożywienie bądź rozrywkę różnego rodzaju społecznościom lub plemionom. Poczynając od kręgów najuboższych po elity społeczne, w zależności od charakterystyki epoki, w jakiej przyszło żyć człowiekowi, sport cechował się różną specyfiką i rolą.

Współcześnie trudno wyobrazić sobie, aby sport mógł mieć charakter marginalny. W wieku XXI o sporcie coraz częściej mówimy jak o ogromnym przemyśle, biznesie, który wykracza daleko poza pierwotne założenia, niezależnie od charakteru jego uprawiania. Bez znaczenia jest tu fakt, czy jest to sport amatorski, czy profesjonalny, ponieważ stał się on coraz bardziej docenianą branżą w planach rozwoju ludzkiej cywilizacji zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomicznym, co coraz częściej podkreślane jest przez różne międzynarodowe organizacje gospodarcze.

Wyniki sportowców uzależnione są dzisiaj nie tylko od ciężkiej pracy i odpowiedniego treningu, ale również w dużej mierze od rozwoju technologii, medycyny czy też właściwego zarządzania. O sukcesie bądź porażce decydują detale, a na drobne pomyłki po prostu nie ma miejsca.

Dynamika rozwoju branży sportowej jest tak duża, że takie pojęcia jak globalizacja, profesjonalizacja i komercjalizacja w tym obszarze stały się przyczynkiem do odkrycia nowych problemów, z którymi do tej pory świat sportu się nie spotykał lub nie był ich świadomy. Sportowcom, klubom sportowym, federacjom krajowym i międzynarodowym zajmującym się sportem, a także bezpośrednio zaangażowanym w zarządzanie różnego rodzaju organizacjami sportowymi, objawiły się nowe szanse i zagrożenia.

Stało się oczywiste, że bez odpowiedniej koordynacji i zarządzania, sport nie będzie miał szans na zrównoważony rozwój, a tym samym produkt, jaki oferuje, nie będzie najwyższej jakości, a tego przecież oczekują rzesze kibiców, których z roku na rok przybywa, czego dowodem są między innymi statystyki fanów w popularnych portalach społecznościowych.

Zarządzanie wiedzą w klubach sportowych na przykładzie Tauron Basket Ligi

mgr Mateusz Tomanek
Katedra Doskonałości Biznesowej
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

1. Wprowadzenie

Pierwsze skojarzenie z koszykówką to amerykańska liga NBA i Michael Jordan – były sportowiec, a obecnie współwłaściciel Charlotte Hornets, asygnujący swoim nazwiskiem kolekcję Nike. Jednak koszykówka, jak i inne dyscypliny drużynowe, to nie tylko sportowcy i rozgrywane przez nich mecze, ale również cały ciąg zdarzeń pozwalający na pozyskanie sponsorów, wzbudzenie zainteresowania kibiców, jak i wzrost wartości marki danego klubu sportowego. W Polsce organizacje sportowe, grające na najwyższym poziomie ligi zawodowej, zgodnie z ustawą o sporcie z roku 2010 [Ustawa..., art. 15, pkt 3], muszą mieć formę prawną spółki akcyjnej, co oznacza, że muszą zarządzać swoją strukturą tak samo, jak inne przedsiębiorstwa. Specyfika rynku sportu polega przede wszystkim na tym, że jest on oparty w szczególności na usługach. Do sprzedawania kibicom widowiska sportowego czy też zapewnienia młodym adeptom danej dyscypliny wyszkolenia, potrzebni są ludzie posiadający odpowiednie kompetencje.

Moim celem w niniejszym artykule, napisanym dzięki wykorzystaniu analizy dokumentów i analizy przypadków, jest przedstawienie obecnego stanu wykorzystania zarządzania wiedzą w klubach sportowych, ze szczególnym odniesieniem do najwyższej klasy rozgrywkowej koszykówki mężczyzn – Tauron Basket Ligi.

2. Wiedza w klubie sportowym

Wiedza trenera o dyspozycji przeciwników, o ich ulubionym składzie wyjściowym, taktyce, wiedza *scouta* o dobrze rokujących juniorach, wiedza biegaczy i serwisantów o pogodzie w określonym czasie... informacja w znacznej mierze przyczynia się do sukcesów podopiecznych organizacji sportowej. O ile gromadzenie i przechowywanie wiedzy jest w klubach sportowych ważne, o tyle – zdaniem L. Fulda – fundamentem sprawnego systemu zdobywania wiedzy jest umiejętność pozyskiwania informacji i analizowania źródeł [D. Latusek-Jurczak, 2012]. Nie może to dziwić, skoro coraz częściej wygrywa się o ułamki sekund (biegi, pływanie) czy centymetry (skoki, rzuty). Każdy chce posiadać wiedzę dającą przewagę nad przeciwnikiem. Jedną z dróg do „bycia lepszym" jest możliwość działań klubu sportowego na podstawie zarządzania wiedzą, które K. Perechuda [K. Perechuda (red.), 2005, s. 215] zdefiniował jako proces ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanych na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania, a także komunikowania. Trafnie aspekt zarządzania wiedzą w klubach sportowych opisali A. Kowalczyk i B. Nogalski twierdząc, że organizacja powinna być zdolna do „myślenia" – słysząc, widząc i czując otoczenie oraz własne zasoby wiedzy [A. Kowalczyk, B. Nogalski, 2007, s. 10]. Tak właśnie powinno być w organizacjach sportowych, w których otoczenie zewnętrzne jest ważniejsze niż wewnętrzne stosunki.

Zarządzanie wiedzą w klubach sportowych można podzielić na dwa obszary (wewnętrzny i zewnętrzny), a te z kolei na kilka działów. Oczywiście, działy owe nabierają znaczenia proporcjonalnie do wielkości klubu i jego sukcesów. Do obszaru wewnętrznego organizacji możemy zaliczyć oprócz standardowej grupy administracji, grupę sportową, która zbierać będzie informacje zarówno o umiejętnościach trenerów i zawodników, jak i przygotowywać wszelkiego rodzaju statystyki z nimi związane (wiedza formalna – *explicit knowledge*) – ten aspekt najlepiej wygląda w organizacjach zajmujących się szeroko rozumianym pomiarem w sporcie, a wykorzystują go choćby media w czasie transmisji. Wiedza, jaką mają trenerzy o aktualnej kondycji zawodników, zdobywana podczas rozmów, treningów i sparingów (wiedza cicha – *tacit knowledge*), również jest ważna. Problemem jest jednak to, że nie jest ona archiwizowana poza kręgiem obecny trener – asystent – zawodnik. Wiedza ta, choć często opiera się głównie na doświadczeniach, intuicji i zdolnościach trenera, jest niezbędna podczas opracowywania strategii pojedynku z konkretnym rywalem [B. Kaczmarek, W. Walczak, 2009, s. 33].

Ogólnodostępne przekazy z międzynarodowych aren powodują, że i polscy kibice oczekują ciekawego widowiska sportowego. Odwoływanie się do zachodnich wzorców wymusza na ligach zawodowych, a następnie na klubach sportowych, uporządkowane działanie. Coraz mniej w organizacjach sportowych (nie)kontrolowanego chaosu, a coraz więcej czerpania i stosowania się do ustalonych procedur. Podstawowymi dokumentami określającymi funkcjonowanie danych klubów sportowych są regulaminy rozgrywek, które zawierają m.in. przepisy dotyczące uzyskania licencji na kolejny sezon rozgrywkowy. W przypadku Polskiej Ligi Koszykówki, regulamin rozgrywek [*Polska Liga Koszykówki*, 2014, pkt. 32.3.7 i 32.3.10] stanowi, że jeżeli klub chce wnioskować o licencję na kolejny sezon musi przedłożyć m.in.

> aktualne zaświadczenia z ZUS i US o niezaleganiu z podatkami oraz składkami na ubezpieczenie społeczne, zdrowotne oraz na fundusz pracy lub ugody z tymi instytucjami, [czy też] dokumenty finansowe określające minimalny budżet klubu w wysokości nie mniejszej niż dwa miliony złotych brutto.

Z praktyki wiadomo, że kluby sportowe, chcąc przestrzegać postanowień regulaminowych (zarówno tych dotyczących zasad rozgrywania meczów, jak i ogólnej działalności klubu), najpierw sięgają po dokument o nazwie „Tabela kar i opłat" (w różnych dyscyplinach jest on różnie nazywany), a dopiero później czytają wielostronicowe dokumenty.

Działalność klubu sportowego, tak jak każdej innej organizacji, opiera się na nieustannej komunikacji, w tym wymianie informacji o przyszłych i obecnych zawodnikach (ich predyspozycji) czy też sponsorach (jaki budżet ma dane przedsiębiorstwo na działania w zakresie marketingu poprzez sport lub aspekt bardziej społeczny niż ekonomiczny, a więc np. preferowanie konkretnej dyscypliny przez prezesa danej firmy).

Chcąc określić przebieg zarządzania wiedzą w klubach sportowych, warto przedstawić otoczenie, z którym one współpracują. Podmioty działające na rynku sportu wskazane przez A. Buehlera i G. Nufera [A. Buehler, G. Nufer, 2010, s. 53], czyli 1) kibice, 2) media, 3) rząd/samorząd, 4) pracownicy/wolontariat/sztab szkoleniowy, 5) pośrednicy (agenci), 6) konkurencja, 7) sponsorzy, oprócz ich pierwotnego zadania, jakim jest osiągnięcie celów w tym obszarze (rynek sportu), muszą także utworzyć określoną ścieżkę przepływu informacji i zarządzania nią jako czynnik zwiększający ich konkurencyjność.

Pierwszy z wyżej wymienionych aspektów zarządzania wiedzą zachodzi na linii klub – kibic. Organizacja sportowa szuka i potrzebuje fanów, którzy będą wspierać zespół niezależnie od jego wyniku sportowego. Parafrazując motto słynnego katalońskiego klubu *Més que un club*, „kluby sportowe to coś więcej niż przedsiębiorstwa". Organizacje

(przedsiębiorstwa) sportowe umożliwiają tworzenie wspólnej historii z kibicami i nawet w przypadku porażek zespołu (lub ujmując rzecz bardziej ekonomicznie „wady produktu"), odbiorcy widowiska nie przeniosą się ze swoimi emocjami, historią, by zostać fanem innej – np. przeciwnej drużyny. Tak silnej identyfikacji i więzi tych dwóch podmiotów może klubom pozazdrościć niejedno przedsiębiorstwo. Co prawda, jak zauważył R. Cialdini, mimo utożsamiania się fanów sportu ze swoją drużyną, w przypadku jej przegranej mówią zwykle „ONI przegrali", natomiast w przypadku wygranej „MY wygraliśmy" [R. Cialdini, 2010, s. 216]. Takie silne przywiązanie kibica do klubu można stworzyć korzystając z koncepcji marketingu relacji, czyli konsekwentnego stosowania uaktualnionej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania usług, które są komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi [J. Otto, 2004]. Jak wspomniano wcześniej – klub sportowy sprzedaje (oprócz pamiątek klubowych) widowisko sportowe. Coraz częściej kluby wykorzystują jednak nowoczesne technologie (np. aplikacje na telefony), tak aby kibice nawet podczas meczów mogli otrzymać więcej informacji (statystyki, wypowiedzi zawodników i ekspertów podczas przerw). Kluby sportowe wiedzą, jaka jest potęga kibiców. Im większa liczba uczestników wydarzenia sportowego, tym większe wpływy do klubu – nie tylko ze sprzedaży biletów, ale również ze sponsoringu czy praw medialnych. Ważne jest zatem, aby organizacja sportowa dobrze realizowała zarządzanie relacjami z klientami-kibicami. Proces ten powinien dotyczyć zarządzania szczegółowymi informacjami o indywidualnym kliencie i ostrożnego kierowania wszystkimi punktami kontaktu z nim, w celu zwiększenia jego lojalności [Ph. Kotler, 2005]. Jednym z elementów zdobywania wiedzy o kibicu jest korzystanie z danych zawartych w spersonalizowanych biletach na wydarzenie sportowe. Dzięki określeniu płci, wieku czy miejsca zamieszkania posiadacza wejściówki można określić, jaka grupa odbiorców jest zainteresowana danym wydarzeniem. Kolejnym elementem, na podstawie którego można tworzyć bazę wiedzy o klientach i ich potrzebach jest umiejętne korzystanie z mediów społecznościowych, a dokładniej z komentarzy tam umieszczanych.

Po przedstawieniu zarządzania wiedzą przez klub sportowy w kontekście kibiców, warto pokazać na przykładzie rozgrywek Tauron Basket Ligi [dalej TBL] współpracę z mediami. Każdy klub sportowy musi zgłosić do TBL osobę, która będzie pełniła obowiązki *media managera*, będąc łącznikiem między mediami a klubem sportowym. Jego zadania nie kończą się na przyznawaniu akredytacji, aranżowaniu otwartych dla mediów treningów, konferencji prasowych czy konferencji pomeczowych, ale dotyczą również nieustannej współpracy z mediami (polegają m.in. na wysłuchiwaniu i zaspokajaniu ich potrzeb odnoszących się do umożliwienia

dodatkowych spotkań z drużyną). Wiedza osoby pełniącej funkcję *media managera* powinna dotyczyć nie tylko relacji z danymi mediami, ale także z całym ich typem. Przykładowo, dziennikarze radiowi nie przygotują materiału na podstawie notatki prasowej wysłanej do mediów (np. podpisanie kontraktu z zawodnikiem), ale już zorganizowanie konferencji prasowej lub rozmowy telefonicznej zapewni im taką możliwość. Podobnym wyczuciem trzeba się kierować wyznaczając np. dzień konferencji. Jeżeli klub ma na to wpływ, to warto organizować spotkania z dziennikarzami w czwartek, aby dziennikarze piszący do gazet mogli opublikować artykuł w piątek, czyli w dzień, w którym sprzedawany jest największy nakład. Przykładów współpracy (wiedzy o tym, jak współpracować na linii klub – media) jest więcej. Praktyka pokazuje, że pomoc w dostarczaniu materiałów będących podstawą do powstania relacji czy artykułu przynosi pozytywne efekty w postaci dłuższego tekstu o naszym wydarzeniu sportowym – jednym z przykładów takiej współpracy jest publikowanie na kanale klubu zapisów konferencji pomeczowych, co jest „ukłonem" dla dziennikarzy, którzy nie mogli na niej zostać. Organizacja tego rodzaju konferencji jest obowiązkiem organizatora meczu, a ma obowiązek w niej uczestniczyć po dwóch reprezentantów drużyn – trener wraz z jednym z odgrywających główną rolę zawodników. Powodem takiego nacisku na sprawną współpracę między klubem a mediami jest fakt, że każda relacja bądź artykuł niesie za sobą ekwiwalent reklamowy (AVE), która przeliczana jest na pieniądze, a to daje argumenty w rozmowach z obecnymi czy też przyszłymi sponsorami.

Trzecim z najważniejszych aspektów w kontekście zarządzania wiedzą jest zbiór informacji i jej wykorzystanie w relacji klub sportowy – jednostka samorządu terytorialnego (miasto, powiat, województwo). Promocja miasta poprzez sport może być realizowana za pomocą i pośrednictwem klubów sportowych, poszczególnych zawodników uprawiających sport w mieście lub pochodzących z miasta, poprzez organizowane w mieście wydarzenia sportowe, a także lokalną „atmosferę sportową", przejawiającą się zaangażowaniem mieszkańców w sport oraz utożsamianiem się przez nich ze swoim miastem jako kibiców. Współpraca klubu sportowego z miastem najczęściej polega na dofinansowaniu przez miasto danego klubu sportowego, w tym udzieleniu mu bezpłatnej (lub płatnej) możliwości korzystania z miejskich obiektów sportowych. Mimo że coraz więcej miast próbuje reklamować się poprzez sport (jak np. Poznań, Kraków, Bydgoszcz, Toruń, Gliwice), gminna jednostka nie kontroluje efektywności wydanych pieniędzy w aspekcie uzyskanego ekwiwalentu reklamowego przez klub i sprawdzenia, czy inwestycja była opłacalna. Rozliczenie dofinansowania polega natomiast na przedstawieniu zrealizowanych warunków zawartych w umowie, dotyczących w szczególności umieszczenia

1) herbu/logo miasta na strojach zawodników, 2) banneru(ów) miasta na obiekcie sportowym, 3) herbu na biletach i plakatach meczowych, 4) herbu i nazwy miasta na parkiecie, 5) herbu i nazwy miasta na autobusie klubowym (*Prezydent Miasta Torunia*, 2014).

Zarządzanie wiedzą w klubie sportowym w obrębie jego pracowników jest bardzo istotną sprawą, co można stwierdzić już na podstawie wyżej wymienionych działań organizacji sportowej. Wszyscy pracownicy organizacji powinni być jej kapitałem, który ciągle powiększa swoją wartość, a nie tylko „zasobem" realizującym jedynie bieżące zadania [A. Stosik, M. Morawski, 2009]. Klub sportowy jest organizacją, która musi szybko przystosowywać się do zmieniających się warunków – kontuzja zawodnika powoduje określone działania i to oczywiście zupełnie inne niż np. zdobycie nowego sponsora w ciągu sezonu. Z powodu braku wykwalifikowanej i doświadczonej kadry zarządzającej klubami sportowymi nie jest łatwe znalezienie wysokiej klasy managerów sportowych (A. Sznajder, 2012, s. 70). Omawiając kwestię działania pracowników w klubie sportowym, warto wspomnieć też o grupie, którą powinni oni zarządzać, czyli wolontariacie – to sfera często pomijana, a jednak ważna, jeśli chce się odnieść organizacyjny sukces. Podkreślają to zarówno zewnętrzni obserwatorzy, delegaci międzynarodowych federacji, kibice, zawodnicy, jak i sami organizatorzy [P. Marchel, 2013]. Wolontariat sportowy w przypadku meczy (np. koszykówki) jest wolontariatem akcyjnym. Podczas samej imprezy niezbędny jest zespół ponad 20 osób. Zgromadzenie tylu ochotników, którzy nie otrzymują wynagrodzenia, a dodatkowo przyporządkowanie im zadań odpowiednich do ich kwalifikacji, wymaga wcześniejszego zapoznania się z profilami tych osób. O tym, że dobrze dobrana grupa wolontariuszy stanowi siłę organizacji świadczy fakt, że coraz częściej organizatorzy imprez (nie tylko sportowych), są skłonni ponieść koszty zakupu bazy wolontariuszy niż przeprowadzać całą rekrutację od podstaw.

Elementem zaliczającym się do pracowników klubu sportowego jest sztab szkoleniowy. Rola trenera, na którym spoczywa ciężar odpowiedzialności za wyniki jego podopiecznych, polega na tym, że musi on całościowo zinterpretować wiedzę zewnętrzną (wiedzę o taktyce przeciwników, składzie wyjściowym itd.) i wiedzę zdobytą wewnątrz organizacji (np. informacje o przygotowaniu zawodników). Porównując kompetencje szkoleniowca z profilem *managera* wiedzy dostrzeżemy wiele podobieństw: 1) posiadanie doskonałych umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, a także nie bycie jednostką zbyt dominującą; 2) orientowanie się w zagadnieniach nowoczesnej technologii (np. Internet, Intranet, *groupware*); 3) znajomość kultury organizacyjnej; 4) wykazywanie zdolności do empatii; 5) posiadanie podstawowej znajomości

zagadnień księgowo-finansowych; 6) posiadanie umiejętności formułowania modeli myślowych, służących tworzeniu nowych koncepcji; 7) umiejętność korzystania z różnych metod tworzenia wiedzy oraz pobudzania pracowników do wyrażania wyobrażeń [V. Wróblewska, 2008, s. 295]. Analizując powyższe kompetencje zauważamy, że trener wraz z asystentami mają prawo mieć problemy jedynie z zagadnieniami księgowo-finansowymi, natomiast pozostałe kwestie szkoleniowiec ma obowiązek realizować we właściwy sposób, co dowodzi, że trener musi być specjalistą od zarządzania wiedzą (paradoksalnie, nie zastanawiając się nad tym, czy wie on o tym, czy też nie). Tabela 1 zawiera zaprezentowany przez R. Martensa zestaw informacji, którymi musi dysponować trener, chcąc prawidłowo prowadzić przygotowanie zawodników. To, jak dużo danych przetwarza i wykorzystuje szkoleniowiec, tym bardziej powinno zmotywować władze klubu do podjęcia próby zarchiwizowania jego wiedzy. Dokumentacja dotycząca zespołu będzie pomocna w przypadku zmiany na stanowisku trenera – niezależnie od tego, czy spowodowanej np. dłuższą jego chorobą, czy też zmianą priorytetów klubu dotyczącą drużyny.

Tabela 1. Zestaw informacji zarządzanych przez trenerów

Zestaw informacji	Przykład
Informacje o zawodniku	kontakt do zawodnika i do osoby powiadamianej w razie wypadku
	historia startów
	historia chorób
	oceny sprzed rozpoczęcia działalności w klubie
	raporty na temat kontuzji
	raporty na temat wykroczeń wobec polityki zespołu
	oceny umiejętności technicznych i taktycznych
Informacje o personelu pomocniczym	opis pracy
	ocena wydajności pracy
	listy polecające
Plany treningów	plany instruktażowe na sezon
	harmonogramy treningów
	plany treningu sprawności fizycznej i przygotowania wytrzymałościowego

Tabela 1 (cd.)

Plany spotkań	harmonogramy spotkań zespołu
	harmonogramy zebrań z personelem pomocniczym
	harmonogramy innych specjalnych wydarzeń
Literatura fachowa	przepisy dyscypliny
	książki, płyty i artykuły nt. umiejętności technicznych i taktycznych
	publikacje o żywieniu i treningu wytrzymałościowym
	publikacje o treningu mentalnym
	publikacje o tematyce pedagogicznej i psychologicznej
Nagrody i wyróżnienia	komunikaty prasowe
	wycinki z prasy
	nagrody dla zawodników i personelu
Dane osobiste (trenera)	sprawozdania
	statystyka wygranych i przegranych
	nagrody i wyróżnienia
	przebieg pracy
Logistyka	protokoły dotyczące sprzętu, obiektów
	spis prowiantu
	spis środków transportu
Dane finansowe	źródła finansowania
	wydatki
Protokoły i kalendarze zawodów	kalendarze zawodów
	zbieranie danych o rywalach
	protokoły oceny zawodów
	statystyki zwycięstw i przegranych zespołu

Źródło: [R. Martens, 2009, s. 426].

Sponsorzy są ostatnią grupą, na którą trzeba ukierunkować zarządzanie wiedzą przez klub sportowy. Jednak, przed omówieniem tego aspektu, warto zrobić podział sponsorów na trzy grupy: 1) Spółki Skarbu Państwa, 2) jednostki samorządu terytorialnego, 3) przedsiębiorstwa prywatne.

Rozróżnienie to zostało wprowadzone w tym artykule ze względu na inne oczekiwania powyższych podmiotów. Spółki Skarbu Państwa, jak np. PKN Orlen, Energa, Lotos, oczekują od klubów przede wszystkim takich działań promocyjnych, aby łączny ekwiwalent reklamowy był wyższy o cztery do sześciu razy niż przyznane dofinansowanie dla danej organizacji sportowej. Klub, chcąc zwiększyć wartość medialną sponsora (w przypadku znacznego dofinansowania), proponuje możliwość komercyjnego nazwania zespołu (w Tauron Basket Lidze nazwa drużyny może składać się z trzech słów + nazwa miasta). W przeciwieństwie do Spółek Skarbu Państwa, przedsiębiorcy prywatni kładą nacisk na to, aby klub jak najskuteczniej przyciągnął wśród grona kibiców klientów danej firmy. To w kontaktach z tymi partnerami kluby najczęściej wykorzystują działania odpowiedzialności społecznej biznesu, gdzie np. sponsor wraz z drużyną idą na treningi pokazowe do szkół czy szpitali. W grudniu roku 2014 m.in. koszykarze Trefla Sopot przeprowadzili akcję „Otocz ErgoArenę" życzeniami. *Event* polegał na napisaniu jak najdłuższego listu do św. Mikołaja – jeśli uda się pobić rekord Guinnessa na najdłuższy list, sponsorzy ufundują prezenty dla podopiecznych Domów dla Dzieci „To nasz dom". Akcja udała się i sponsorzy zrealizowali swoją obietnicę. Co warto zauważyć, sponsorzy nie tylko wspierają kluby sportowe w postaci finansowej, ale też barteru – jak np. zapewnienie floty samochodowej, prania odzieży sportowej, zapewnienie dostaw wody. Ostatnią z grup sponsorów są wcześniej już przedstawione jednostki samorządu terytorialnego, które według oceny autora artykułu niezbyt efektywnie, w świetle działań promocyjnych, wykorzystują fakt wspierania organizacji sportowych.

3. Zakończenie

Należy zauważyć, że zarządzanie wiedzą w sporcie można zastosować na szeroką skalę, tym bardziej że w każdym aspekcie istotna jest wartość zasobów ludzkich, a więc sfera której nie da się zaprogramować tak, by ciągle funkcjonowała tak samo. Z interpretacją na miarę „przewodnika po zarządzaniu wiedzą w sporcie" jest już trudniej. Shigeo Nagashima, nazywany w Japonii „Panem Baseball" (jeden z największych baseballowych graczy wszechczasów) zapytany, co sprawia, że potrafi tak skutecznie wykorzystywać szanse i przeprowadzać śmiałe akcje, w odpowiedzi posłużył się językiem symboli i gestów, jednak nie umiał wyjaśnić dokładnie tego, co miał na myśli. W końcu Nagashima po prostu powiedział: „to trzeba czuć" [I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000, s. 25]. Przytoczona sytuacja to

przykład wiedzy ukrytej – choć zdajemy sobie sprawę z jej istnienia i ją wykorzystujemy w codziennym działaniu, to nie potrafimy jej do końca określić. Wiedza cicha (ukryta) gromadzi się wraz z doświadczeniem w każdym człowieku, a potrzebuje jej każda organizacja.

Przedstawione informacje stanowią przegląd działań i możliwych relacji w stosunku do klubu. Ponieważ każda ze stron współpracujących z organizacją sportową chce na tym skorzystać (obopólnie), w klubie musi zostać wdrożony podział obowiązków, z których osoby odpowiedzialne będą rzetelnie się wywiązywać. Elementem motywującym do prawidłowych działań, oprócz kar narzuconych przez ligę, są kibice, dla których przecież tworzone jest całe widowisko sportowe.

Bibliografia

Buehler A., Nufer G., *Relationship Marketing in Sports*, Elsevier, Amsterdam 2010.

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wyd. GWP, Gdańsk 2010.

Godlewska M., Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.

Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

Latusek-Jurczak D., *Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia. Wywiad gospodarczy. Relacje z partnerami oparte na wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Marchel P., *Potencjał ludzki w biegach masowych*, [w:] M. Napierała, A. Skaliy, W. Żukow (red.), *Stan, perspektywy i rozwój ratownictwa, kultury fizycznej i sportu w XXI wieku*, Wyd. WSG, Bydgoszcz 2013.

Martens R., *Jak być skutecznym trenerem*, COS, Warszawa 2009.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.

Otto J., *Marketing relacji. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Polska Liga Koszykówki, Regulamin Rozgrywek PLK 2014/2015, Warszawa 2014.

Prezydent Miasta Torunia, Otwarty konkurs ofert na wykonanie zadań Gminy Miasta Toruń w okresie od 24 października do 31 grudnia 2014 r. w zakresie rozwoju sportu, http://www.torun.pl/sites/default/files/pictures/Dokumenty/ngo_wsit_konk_23-10-2014_ogl.pdf [dostęp: 10.01.2015].

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomicza, Kraków 2002.

Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Wyd. AWF, Wrocław 2009.

Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2012.

Ustawa z 25 czerwca 2010 o sporcie, DzU, 2010, nr 127, poz. 857.

Wróblewska V., *Rola członków organizacji w zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. M. Godlewska, A. Bitkowska, E. Weiss, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.