

Zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Indykpolu AZS Olsztyn Sports club's management based on an example of Indykpol AZS Olsztyn

Adam Krystian Wiśniewski

Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet
Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

SŁOWA KLUCZOWE: klub sportowy, zarządzanie, organizacja, struktura, siatkówka.

KEYWORDS: sports club, management, organization, structure, volleyball.

STRESZCZENIE

Sport ewoluował na przestrzeni lat przechodząc od funkcji rekreacyjnej do dominującej funkcji biznesowej, w której celem jest osiągnięcie zysków lub wykazywanie rentowności. Jako główna determinanta rozwoju uznawana jest komercjalizacja oraz globalizacja. Organizacje sportowe, stojąc u progu wyzwań związanych ze zwiększaniem samodzielności funkcjonowania, zmuszone są zmieniać swoje dotychczasowe zwyczaje i schematy działania, tak aby nie zostawać „w tyle” za ich zagranicznymi konkurentami.

Siatkówka uznawana jest powszechnie za dyscyplinę atrakcyjną z punktu widzenia widowiska oraz komercjalizacji z nią związaną. Dyscyplina ta została profesjonalizowana na szczeblu krajowym zaledwie przed trzynastoma laty i od tej pory zachodzą w niej przemiany, których reprezentatywnym przykładem jest Indykpol AZS Olsztyn. Klub z bogatymi tradycjami, zarządzany przed laty przez entuzjastów tej dyscypliny jest obecnie w pełni profesjonalnym biznesem, zarejestrowanym jako spółka akcyjna.

Podstawowy problem badawczy można przedstawić w postaci pytania: Jak zorganizowana jest praca klubu sportowego biorącego udział w rozgrywkach siatkarskiej PlusLigi? W niniejszym artykule dokonano analizy funkcjonowania klubu piłki siatkowej funkcjonującego na najwyższym poziomie ligowym. W artykule zwraca się również uwagę na budowę klubu sportowego zgodnie z wymogami organizatora rozgrywek. Celem badania było ponadto zidentyfikowanie i poddanie analizie sposobu zarządzania klubem sportowym w kontekście dostępnego budżetu, jego składowych i posiadanej struktury organizacyjnej. Badanie przeprowadzono metodą monograficzną. W jej ramach zastosowano wywiad, uzupełniony o analizę dokumentów oraz informacji pozyskanych od Profesjonalnej Ligi Piłki Siatkowej S.A..

Współczesne kluby sportowe posiadają niezwykle elastyczne struktury, mające wręcz znamiona struktur sieciowych. Zdecydowana większość umów nawiązywanych z pracownikami to umowy na czas określony lub kontrakty sportowe. Roczne budżety są w znacznym stopniu zależne od osiągniętych wyników sportowych, a także od umiejętności pozyskiwania sponsorów. Wpływ na finanse ma również forma odnawiania umów z właścicielami infrastruktury sportowej, którzy udostępniają bądź wydzierżawiają obiekty na użytek klubu.

ABSTRACT

Sports evolved over the years, moving from recreational function to the business-core function, in which the aim is to achieve profits or profitability. As a major determinant of the development is considered to be the commercialization and globalization. Sports organizations, facing the challenges associated with increasing autonomy of operation, they are forced to change their current habits and patterns of action, not to be left behind by their foreign competitors.

Volleyball is considered as an attractive discipline in terms of spectacle and commercialization associated with it. This discipline was professionalized in Poland just only thirteen years ago, and since then it is constantly changed with a representative example of Indykpol AZS Olsztyn. The club of rich traditions, managed years ago by enthusiasts of this sport is now a fully professional business, registered as a joint stock company.

Basic research problem can be presented in the form of question: How is the work of a sport club participating in volleyball league - PlusLiga organized? The aim of the paper is the analysis of the functioning of

the volleyball organization on the highest league level. The article also focuses on the construction of a sport club in accordance with the requirements of the organizer of the competition. The aim of this study was also to identify and to analyze the management of a sport club in the context of the available budget, its components, and its organizational structure. The study was made by a monographic method. A part of an interview was supplemented by an analysis of the documents and information obtained from the Poland's Professional Volleyball League.

Today's sports clubs have a very flexible structure, even with elements of network structures. The vast majority of contracts are signed with employees on fixed-term contracts or sport contracts. A form of renewal of lease contracts with the owners of sports infrastructure also affects financial budget of the club. Annual budgets are largely dependent on the sports results, as well as the ability to obtain sponsors.

Wstęp

Sport współcześnie jest uznawany za element gospodarki krajów rozwijających się i rozwiniętych. Nastawienie na zysk w profesjonalnych klubach sportowych jest stawiane na równi z celami sportowymi. Spośród dyscyplin sportowych najwcześniej komercjalizacji uległa piłka nożna. W 1888 roku władze klubu sportowego Birmingham City zarejestrowały go jako przedsiębiorstwo. Niewiele później w ich ślad poszły Aston Villa oraz pozostałe kluby angielskiej ligi (Sherrow 2002).

Siatkówka jako dyscyplina sportowa powstała w 1885 roku w USA. Z założenia miała być mniej męczącą do uprawiania alternatywą dla koszykówki, w którą mogłyby grać w halach osoby w średnim wieku. W Manili w 1913 roku rozegrano pierwszy turniej międzynarodowy z udziałem reprezentacji Japonii Chin i Filipin. Dalsza popularyzacja tej dyscypliny doprowadziła do założenia w 1947 roku Międzynarodowej Federacji Piłki Siatkowej (FIVB), której inicjatorami były: Belgia, Brazylia, Czechosłowacja, Egipt, Francja, Holandia, Polska, Portugalia, Rumunia, USA, Urugwaj, Węgry i Włochy. Pierwsze Mistrzostwa Świata w piłce siatkowej mężczyzn rozegrano w 1947 roku, natomiast kobiece Mistrzostwa zadebiutowały w 1951 roku. W obu przypadkach zwyciężyły zespoły ZSRR. Pod wpływem popularności dyscyplina ta zadebiutowała na Igrzyskach Olimpijskich już w 1964r. Rok później odbył się pierwszy Puchar Świata rozegrany w Warszawie. Najbardziej komercyjne rozgrywki – Liga Światowa, odbyły się po raz pierwszy w 1990 roku. Kobiety od 1993 roku rywalizują w jej odpowiedniku – Grand Prix (Sherrow 2002). Piłka siatkowa w Polsce zadebiutowała meczami pokazowymi w 1920 roku w Warszawie. Pierwsze mistrzostwa kraju odbyły się w 1929 roku, a w 1957 powstał Polski Związek Piłki Siatkowej (PZPS). W 1948 pierwsze mecze rozegrała damska i męska reprezentacja Polski. Od 1998 roku reprezentacja uczestniczy w rozgrywkach Ligi Światowej. Kobiety rozgrywają

mecze w Grand Prix od 2004r. W 2000 roku podpisano akt notarialny Profesjonalnej Ligi Piłki Siatkowej S.A. (PLPS S.A.). Jej udziałowcami zostało dziesięć zespołów ówczesnej Serii A oraz PZPS. Nadano jej statut oraz powołano Zarząd i Radę Nadzorczą. Do dnia dzisiejszego jej zadaniem jest zarabianie pieniędzy dla klubów, reprezentowanie ich, pozyskiwanie sponsorów strategicznych oraz nawiązywania umów medialnych. Jako czwarta dyscyplina sportowa w Polsce, po piłce nożnej, boksie i koszykówce, otrzymała w 2000r. koncesję na prowadzenie rozgrywek zawodowych oraz prawo organizowania zawodowych rozgrywek ligowych oraz o Puchar Polski. Tego samego roku Zarząd PLPS S.A. podpisał umowę z klubami uczestniczącymi w rozgrywkach, która zawierała zasady funkcjonowania ligi oraz związanych z nimi prawami medialnymi i marketingowymi. Od sezonu 2011/2012 decyzją Rady Nadzorczej PLPS S.A. rozgrywki Plusligi zostały „zamknięte” a możliwość udziału w najwyższej klasie rozgrywkowej dany zespół może osiągnąć przez spełnienie szeregu wymogów organizatora. Wśród przepisów znajdują się wytyczne dotyczące minimalnego budżetu klubu (3 miliony złotych) i finansów (brak zaległości), poziomu sportowego (m.in. zapewnienie i udokumentowanie składu zespołu, prowadzenie szkolenia młodzieży), infrastruktury oraz formy organizacyjnej (konieczność rejestracji klubu jako spółki akcyjnej). Coraz większe znaczenie we współczesnym sporcie ma rola menadżerów oraz kierownictwa, które poza skupieniem swojej uwagi na osiągnięciu jak najlepszych wyników musi dbać o odpowiedni poziom zarządzania, wizerunek oraz wyniki finansowe klubu. Wszystkie te elementy są powiązane z sukcesami sportowymi, jednak w sytuacji słabszych wyników wyzwaniem jest utrzymanie sponsorów i kibiców będących głównymi interesantami zespołu. Dlatego też, tak istotne jest posiadanie odpowiednich zdolności zarządczych, dzięki którym możliwe będzie podtrzymywanie dobrej koniunktury w czasach kryzysu oraz czerpania jak największych korzyści w okresie powodzenia.

Organizacja klubu piłki siatkowej

Kluby piłki siatkowej występujące w polskiej Pluslidze muszą funkcjonować zgodnie z powszechnie obowiązującymi zasadami dotyczącymi prowadzenia działalności gospodarczej. Każdy z istniejących zespołów musi być zarejestrowany jako spółka akcyjna. Determinantą powodzenia jest posiadanie prawidłowej struktury organizacyjnej. Jako strukturę organizacyjną rozumie się „zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji” (Griffin 2004). Elementami tymi są stanowiska pracy i komórki organizacyjne. Jest ona jednak także rozumiana jako całość stosunków między elementami tworzącymi całość organizacji, przyczyniającymi się w istotny sposób do jego

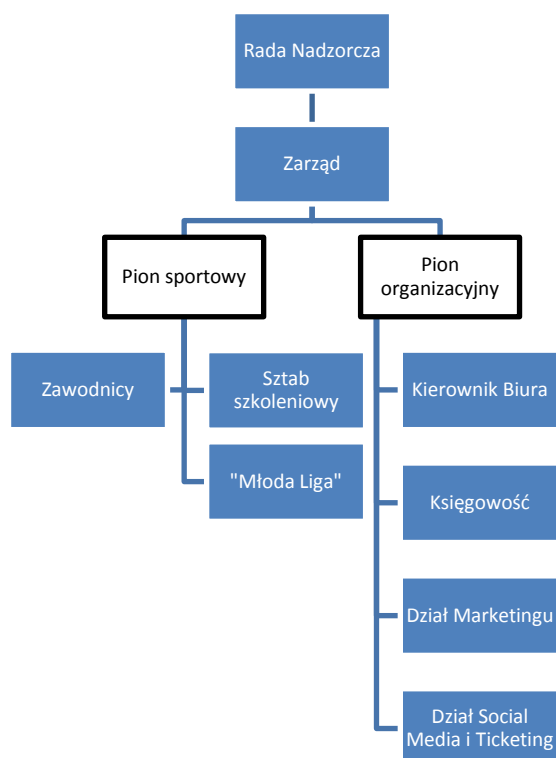
powodzenia (Zieleniewski 1982). W klubie sportowym, tak jak w każdym przedsiębiorstwie na kształt struktury wpływają czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne. Wśród elementów wewnętrznych najistotniejsze są więzi organizacyjne. Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje więzi: hierarchiczne, techniczne, funkcjonalne oraz informacyjne. Innymi determinantami są także: cel jaki planuje osiągnąć przedsiębiorstwo, stosowane technologie, rozmiar organizacji oraz zatrudniony personel. Głównym czynnikiem zewnętrznym wpływającym na kształt struktury organizacyjnej jest otoczenie w jakim ona funkcjonuje.

Prawidłowo zbudowana struktura organizacyjna powinna spełniać następujące wymogi (Bielski 2002):

- zapewnić osiągnięcie celów organizacji,
- być wystarczająco trwałą, aby umożliwić funkcjonowanie organizacji,
- ułatwiać przystosowanie organizacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Istnieje wiele typologii struktur organizacyjnych. Z punktu widzenia analizowanej organizacji warto podkreślić te, które w organizacjach sportowych są najczęściej spotykane: struktura funkcjonalna, charakteryzująca się występowaniem działów funkcjonalnych kierowanych przez specjalistów oraz złamaną zasadą jedności rozkazodawstwa. Inną jest struktura macierzowa, gdzie komórki organizacyjne będące najczęściej doraźnymi zespołami roboczymi ułożone są w macierzy, która określona jest na zasadzie dwuwymiarowego grupowania (kolumny macierzy są zazwyczaj odpowiednikami funkcji powtarzanych, natomiast wiersze określają zadania, które wykonywane w zależności od potrzeb. (Griffin 2004). Na początku XXI wieku coraz częściej obserwowane jest stosowanie w całości lub wybranych cech organizacji wirtualnej. „Jest to dynamiczna sieć uczestników działających w skali globalnej, którzy poprzez współdziałanie kluczowych zdolności i zasobów dążą do realizacji wspólnych celów” (CYFERT 1998). Organizacja wirtualna jest odmianą organizacji sieciowej, w której „promuje się tworzenie interpersonalnych sieci między pracownikami jednostek składowych, co wspiera procesy kooperacji. Dzięki osłabieniu zależności hierarchicznych i struktur władzy wzrasta poziom elastyczności i adaptacyjności oraz wsparcie dla przedsiębiorczych reakcji na nowe okazje. Powiązania między elementami składowymi struktury sieciowej są więc niczym innym, jak kanałami bezpośredniego komunikowania się ludzi zorientowanych na zadania, a nie władzę. Umożliwia to szybkie zdobywanie wiedzy, a wielostronność i wzajemność przekazu

informacji jest podstawą współpracy i istnienia sieci” (Mikuła 2006). W analizowanej organizacji sportowej, Indykpolu AZS Olsztyn, udało się zidentyfikować oraz opisać strukturę organizacyjną, która stanowi połączenie struktury funkcjonalnej z organizacją sieciową. W ramach spółki powołanej w 2005 roku, istnieje pięcioosobowa Rada Nadzorcza oraz jednoosobowy Zarząd. Właścicielem spółki jest Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. Rada Nadzorcza nie posiada kadencyjności a jej skład oraz skład Zarządu determinowany jest osiąganymi wynikami oraz bieżącą analizą sytuacji klubu oraz możliwościami poprawy tego stanu.



Rys. 1. Struktura organizacyjna Indykpolu AZS Olsztyn

Źródło: Opracowanie własne

W strukturze organizacyjnej Indykpolu AZS Olsztyn można wyróżnić dwa główne elementy: pion sportowy oraz pion organizacyjny (Rys. 1.). W skład pionu sportowego wchodzi sztab szkoleniowy (trener, asystent trenera, statystyk, osoba odpowiedzialna za przygotowanie fizyczne, lekarz oraz fizjoterapeuta) oraz kadra zawodnicza. Do rozgrywek Plusligi zgłoszonych zostało 15 zawodników. Do dyspozycji trenera pozostaje również zespół Młodej Ligi. W jej składzie znajduje się 24 zawodników, trener, kierownik oraz statystyk. Zarówno sztab szkoleniowy i zawodnicy drużyny seniorskiej, jak i sztab Młodej Ligi posiada sportowe umowy kontraktowe. Zawodnicy Młodej Ligi wynagradzani są w formie

stypendiów sportowych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Z kolei w pionie organizacyjnym dwie jednostki posiadają tradycyjne umowy o pracę. Są to kierownik biura, którego zadaniem jest nadzorowanie dokumentacji, załatwianie spraw urzędowych jak i korespondencyjnych oraz pracownicy działu Social Media i Ticketing, których zadaniem jest prowadzenie profili społecznościowych, strony internetowej klubu i wszystkich działań w Internecie, a także zarządzanie dystrybucją i organizacją biletów na mecze klubu rozgrywane w Olsztynie. Pozostali pracownicy są zatrudnieni na podstawie umów zlecenie lub kontraktów. Jak można zauważyć organizacja klubu Indykpol AZS Olsztyn jest ściśle podporządkowana szybkości działania oraz sprawności. Każda komórka organizacyjna posiada pełną swobodę działań. Proces kontroli osiągniętych wyników dokonywany jest wyłącznie na podstawie końcowego rezultatu osiągniętego przez jednostkę. Zgodnie z założeniem, że „podstawowym celem zarządzania sportem jest tworzenie niezbędnych warunków (organizacyjnych, technicznych, społecznych, psychologicznych itp.) do realizacji zadań w sporcie oraz skoordynowania i uzgodnienia sposobu działania pracowników dążących do osiągnięcia konkretnych, zaplanowanych wyników”, dochodzi tu do niemal pełnej autonomii poszczególnych jednostek, których wykwalifikowani pracownicy są zdeterminowani do realizacji założonych celów. Należy jednak pamiętać, że „przyjęte rozstrzygnięcia (...) są zależne nie tylko od ich umiejętności i kwalifikacji, ale i od ich osobistych cech charakteru, praktyki, intuicji i zdrowego rozsądku (Klisiński 2000).”

Udział w rozgrywkach oraz infrastruktura sportowa klubu

Każdy klub chcący uczestniczyć w rozgrywkach Plusligi musi spełnić szereg warunków określonych przez organizatora - Profesjonalną Ligę Piłki Siatkowej S.A. Zgodnie z &12 Regulaminu Profesjonalnego Współzawodnictwa w Piłce Siatkowej Mężczyzn wymogiem dopuszczenia klubu do udziału w rozgrywkach ligi zawodowej jest:

- a) forma prawna zgodna z wymaganiami Właściwych Przepisów,
- b) poddanie sporów o prawa majątkowe ze stosunków prawnych związanych z udziałem w lidze zawodowej pod rozstrzygnięcie sądu polubownego, o którym mowa w Dziale VI Regulaminu,
- c) pisemna akceptacja Regulaminu oraz zasad udziału Klubów w przychodach ligi zawodowej,
- d) posiadanie licencji PZPS uprawniającej do udziału we współzawodnictwie sportowym,
- e) posiadanie uwiarygodnionego składu drużyny, uznanego przez Zarządzającego za zdolny do konkurowania z innymi drużynami ligi zawodowej,

- f) finansowa zdolność do poniesienia kosztów uczestnictwa w rozgrywkach ligi zawodowej, według wymogów sprawozdawczych, ustalonych przez Zarządzającego,
- g) dysponowanie posiadającym certyfikat obiektem sportowym (salą sportową), w którym zespół rozgrywał będzie mecze w roli gospodarza,
- h) zapewnienie uczestnictwa widzów na meczach rozgrywanych przez zespół jako gospodarza na poziomie przekraczającym 1.500 widzów na meczu,
- i) brak zaległości finansowych, przekraczających trzy miesiące, w rozliczeniach klubu z zawodnikami, członkami Sztabu Szkoleniowego lub innymi klubami, według stanu na dzień 30 kwietnia każdego roku, a w przypadku klubów przystępujących do rozgrywek ligi zawodowej – według stanu na dzień 30 kwietnia roku, w którym przystępuje do rozgrywek,
- j) brak jakichkolwiek zaległości finansowych w stosunku do FIVB, CEV, PZPS, Zrządzającego lub WZPS,
- k) osiągnięcie wyników sportowych gwarantujących zdolność do konkurencyjności z innymi drużynami ligi zawodowej, ocenianych według kryteriów wymienionych w § 12 a ust.. 5,
- l) zapewnienie szkolenia młodzieży w piłce siatkowej na poziomie kadetów i juniorów.

W celu wypełnienia warunków stawianych przez PLPS S.A., klub Indykpol AZS Olsztyn zapewnia zawodnikom oraz sztabowi szkoleniowemu możliwość prowadzenia zajęć na obiektach nienależących do klubu. Są to obiekty Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego oraz Olsztyńskiej Szkoły Wyższej im. Józefa Rusickiego. W ramach nawiązanej współpracy w formie dzierżawy lub umów barterowych udostępnione są następujące obiekty:

W Olsztyńskiej Szkole Wyższej: basen, laboratoria, pomieszczenia odnowy biologicznej, siłownia oraz sala gimnastyczna. W Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie: hala sportowa, siłownia, pomieszczenia odnowy biologicznej.

Ponadto w ramach współpracy z Ośrodkiem Sportu i Rekreacji w Olsztynie dzierżawiona jest hala widowiskowo-sportowa Urania, w której zespół rozgrywa swoje mecze ligowe i pucharowe. Okazjonalnie organizowane są również mecze towarzyskie w mniejszych miejscowościach położonych w pobliżu Olsztyna.

Struktura budżetu oraz źródła finansowania klubu sportowego

Systematyczny wzrost poziomu sportowego oraz organizacyjnego jest ściśle związany z dopływem środków finansowych do klubu. Finansowanie profesjonalnej działalności sportowej może odbywać się z następujących źródeł:

- środki przekazywane przez sponsorów w zamian za reklamę,
- przychody ze sprzedaży biletów wstępu na mecze,
- środki ze sprzedaży zawodników,
- środki z dotacji,
- środki pochodzące od organizatora rozgrywek (m.in. za prawa do wizerunku oraz medialne),
- środki z działalności gospodarczej klubu,
- środki ze sprzedaży pamiątek i gadżetów,
- darowizny (np. 1% podatku).

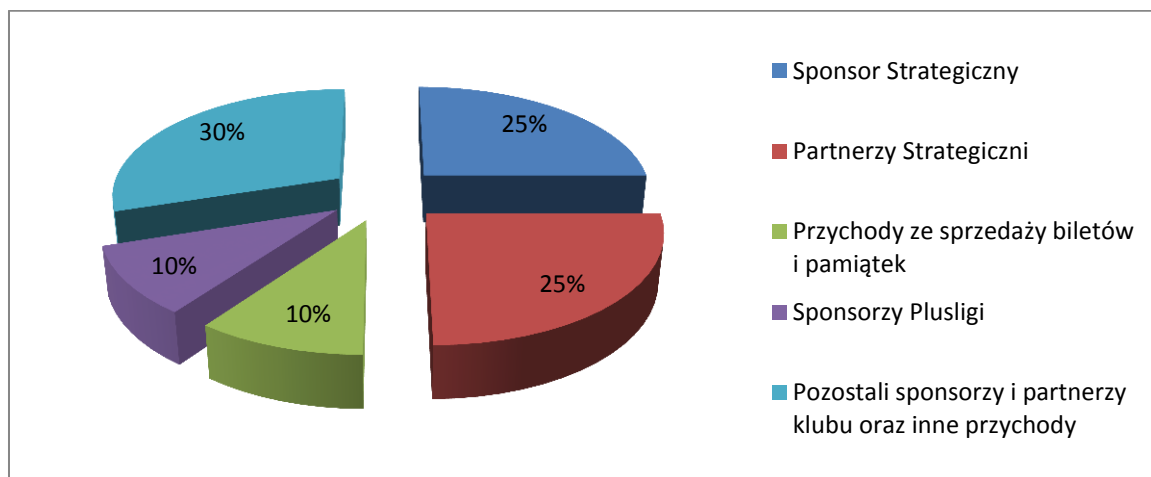
W Indykpolu AZS Olsztyn istnieje szerokie grono sponsorów, którzy w zamian za przekazywane środki finansowe otrzymują prawa do posługiwania się wizerunkiem klubu i zespołu oraz do umieszczania reklam w otoczeniu meczowym. Ich rozmieszczenie zależy od wysokości kwot określonych w umowach sponsoringu. W sezonie 2013/2014 obowiązuje kilka kategorii sponsorów klubu:

Tabela 1. Sponsorzy i Partnerzy Indykpolu AZS Olsztyn

| kategoria | sponsor/partner |
|----------------------|--|
| Sponsor Strategiczny | Indykpol S.A. |
| Sponsor Główny | Szynaka Meble Sp. z o.o. Sklepy Sportowe Olimp Auto Idea Sp. z o.o. |
| Partner Strategiczny | Urząd Miasta Olsztyn, Warmia i Mazury – Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. |
| Partner | Olsztyńska Szkoła Wyższa im. Józefa Rusickiego, Hotel Wileński, Armaturo – Dobrowolski, Warmiński Bank Spółdzielczy, Piekarnia Tyrolska, British School, Restauracja Kasyno, Gazeta Olsztyńska, Agencja Ochrony Efekt War-Ma, Fundacja DrClown, Polmlek, Olsztyński Zakład Komunalny, Tewes Bis, Damix, Ray Obuwie, Power Energy Drink. |

Źródło: Opracowanie własne

Otrzymane środki finansowe składają się na budżet, który wykorzystywany jest do regulowania zobowiązań klubu.



Rys. 2. Struktura przychodów Indykpolu AZS Olsztyn

Źródło: Opracowanie własne

Okresy dzierżawy oraz umów sponsorskich/partnerskich są ustalane indywidualnie w zależności od potrzeb danej strony. Z reguły podpisywane są na okres 1 sezonu (roku) z możliwością przedłużenia. Jedynie w przypadku Sponsora Strategicznego umowy są z reguły sporządzane na okres 2-3 latnie, aby wprowadzić stabilizację finansową w klubie i umożliwić planowanie w dłuższej perspektywie czasu. Analizie poddano również strukturę kosztów ponoszonych przez Indykpol AZS Olsztyn. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz ustalono, że zdecydowaną większość (75%) stanowią koszty pionu sportowego. Do nich zaliczane są m.in. wynajem i dzierżawa infrastruktury sportowej, kontrakty zawodników i sztabu, organizacja meczu, przygotowanie niezbędnych elementów zapewniających komfortowe warunki zawodnikom (mieszkanie, transport, stroje, odżywki). Pozostałe 25% ponoszonych kosztów stanowi prowadzenie biura, wynagrodzenia pracowników oraz bieżąca działalność klubu.

Sezonowość działań

Omawiając zarządzanie klubem sportowym nie można pominąć niezwykle istotnego czynnika sezonowości rozgrywek sportowych. Zwyczajowo sezon rozgrywkowy trwa od października do maja, lecz w tym okresie następują także przerwy związane na przykład z rozgrywkami reprezentacyjnymi. Organizacja przygotowań do nowego sezonu w Indykpolu

AZS Olsztyn prowadzona jest w trakcie sezonu reprezentacyjnego (maj-wrzesień), ale mając na uwadze czas jako istotny element w pozyskiwaniu najwartościowszych zawodników lub sponsorów pierwsze przygotowania odbywają się już w lutym. Dzięki temu, działając z odpowiednim wyprzedzeniem możliwe jest zapewnienie bezpieczeństwa prowadzonych rozmów oraz dopełnienie niezbędnych obowiązków związanych z odnowieniem licencji na udział w rozgrywkach Plusligi, które wszystkie kluby zmuszone są odnawiać co roku.

Sezonowość powoduje również dostosowanie działań reklamowych klubu do okresów największego zainteresowania ze strony kibiców. Przez to reklamy publikowane w każdym z rodzaju mediów pojawiają głównie w miesiącach wrzesień/październik (zapowiedź nowego sezonu i start rozgrywek) oraz marzec/kwiecień (przed meczami decydującymi o miejscu zajętym na koniec sezonu). Innymi działaniami wizerunkowymi stosowanymi przez Indykpol AZS Olsztyn są: organizowanie konferencji, prowadzenie działalności przez własne media (relacje tv i internetowe), mailing, reklama wielkoformatowa oraz na nośnikach multimedialnych w najbardziej ruchliwych miejscach w Olsztynie.

Podsumowanie

Współczesne kluby sportowe coraz śmielej próbują znaleźć jak najefektywniejsze rozwiązania służące osiągnięciu dwóch podstawowych celów działania – sukcesu sportowego oraz komercyjnego. Przeprowadzone badania wykazują, że klub piłki siatkowej Indykpol AZS Olsztyn również przeszedł transformację zapewniającą wypełnianie współczesnych trendów zarządzania klubem sportowym. Obecnie jest on organizacją skupiającą w szeregach specjalistów odpowiedzialnych za określone elementy działalności. Jednocześnie osoby te posiadają dużą autonomię działania, ich funkcjonowanie zależne jest od aktualnie założonego celu i jemu podporządkowują bieżącą pracę. Sukces tych działań weryfikowany jest na podstawie rezultatów.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu można uzyskać obraz funkcjonowania Indykpolu AZS Olsztyn będącego jednym z dwunastu klubów zgłoszonych do rozgrywek Plusligi w sezonie 2013/2014. Jest to firma zarządzana w oparciu o zespół specjalistów w niej zatrudnionych. Komunikacja odbywa się zarówno w pionie jak i w poziomie. Odbywa się również w niej komunikacja pomiędzy jednostkami, między którymi nie zachodzi relacja przełożony-podwładny. Praca wykonywana jest zadaniowo, często z zastosowaniem elementów telepracy. Są to więc cechy organizacji sieciowej, które sąsiadują tu obok cech organizacji funkcjonalnej. Sukces klubu zależny jest głównie od umiejętności pozyskiwania

źródeł wchodzących w skład struktury budżetowej. Dzięki obowiązkom stawianym przez organizatora rozgrywek, kluby są zobowiązane posiadać zespoły młodzieżowe („młoda liga”), dzięki którym zespoły mogą budować swój potencjał kadrowy nawet w sytuacji posiadania budżetów nieumożliwiających przeprowadzanie „głośnych” transferów. W związku z klauzulami kontraktowymi oraz tajemnicą handlową, w trakcie przeprowadzanych badań, nie uzyskano informacji o wysokości budżetu i jego składowych, jednak ustalona struktura pozwala uzyskać kluczowe informacje na temat potrzeb organizacji w danym sezonie rozgrywkowym. Wbrew powszechnej opinii za prawidłowe uważa się posiadanie wielu mniejszych sponsorów (oraz 1-2 głównych) niż jednego wyłącznego. Jest tak, ponieważ pozwala to uniezależnić się od poszczególnych przedsiębiorstw sponsorujących klub i budować długofalowe plany działania. Elastyczność organizacji objawia się również w postaci form umów nawiązywanych z pracownikami. Podpisywanie umów na określony, zazwyczaj dwunastomiesięczny okres pozwala w stosunkowo szybkim czasie reagować na niespodziewane turbulencje finansowe lub organizacyjne.

Bibliografia

- Bielski M. 2002, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.
- CYFERT S. 1998. *Wirtualna organizacja przedsiębiorstwa*, W: *Zmiana warunkiem sukcesu*. Red. SKALIK J. PW AE, Wrocław. nr 803.
- Griffin R.W. 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN. Warszawa.
- Klisiński J. 2000, *Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa.
- Klisiński J. 2011, *Rynek dóbr i usług sportowych*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej. Bielsko-Biała.
- Mecner K. 2001, *80 lat polskiej siatkówki*. Wydawnictwo OZGraf. Olsztyn.
- Mikuła B. 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków.

Mruk H. 2007, *Marketingowe zarządzanie sportem*. Wydawnictwo Sport&Business. Warszawa.

Sherrow V. 2002, *History of Sports: Volleyball*. Lucent Books. San Diego.

Zieleniewski J. 1982, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN. Warszawa.

REGULAMIN PROFESJONALNEGO WSPÓLZAWODNICTWA W PIŁCE SIATKOWEJ MĘŻCZYŹN (pol.). plusliga.pl. [dostęp 2013-09-25].