

KONCEPCJA ZWINNOŚCI W ZARZĄDZANIU PROFESJONALNYMI ORGANIZACJAMI SPORTOWYMI

DOI: 10.33141/po.2021.10.02

Przegląd Organizacji, Nr 10(981), 2021, s. 9-18

www.przegladorganizacji.pl

Maciej Żyła

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Współczesne organizacje prowadzą swoją działalność w nieprzewidywalnych warunkach rynkowych. Dynamika otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, sprawia, że muszą one natychmiast reagować na zmiany, do których należy zaliczyć m.in.: rozwój nowych technologii, zmiany na rynkach lokalnych i globalnych, zmiany w strukturze społecznej, niepokoje gospodarcze spowodowane wahaniami cen surowców, zmiany związane z konfliktami zbrojnymi i zagrożeniem terrorystycznym oraz kwestie zdrowotne dotyczące potencjalnych epidemii i pandemii (Królas, Włodarkiewicz-Klimek, 2015, s. 107–108). Zachodzące w otoczeniu organizacji zmiany generują zarówno okazje, które mogą pojawić się w postaci upadku konkurenta, wystąpienia niszy rynkowej, którą przedsiębiorstwo dzięki posiadanym zasobom może wypełnić, jak i zagrożenia związane m.in.: z ryzykiem przerwania ciągłości pracy przedsiębiorstwa ze względu na uwarunkowania zewnętrzne, odpływem kadry zarządzającej do konkurencji, przerwaniem łańcucha dostaw, cyberprzestępczością. Jako odpowiedź organizacji na niezwykle szybkie zmiany

zachodzące w jej otoczeniu badacze wskazują koncepcję zwinności. Zwinność można określić jako zdolność przedsiębiorstwa, dzięki której jest ono w stanie odnieść sukces w swoim otoczeniu w nieprzewidywalnych warunkach. Koncepcja ta ewoluowała od rozwiązania zaadaptowanego do przemysłu produkcyjnego, jakim była zwinność wytwarzania (*agile manufacturing*), poprzez zwinność organizacyjną (*organizational agility*), do zwinności strategicznej przedsiębiorstw (*strategic agility*). Dzięki zastosowaniu rozwiązań zawartych w koncepcji zwinności organizacja jest w stanie wykorzystać szanse oraz niwelować zagrożenia powstałe w jej otoczeniu. Niepewność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, dotyczy także organizacji/klubów działających w branży sportowej. Organizacje prowadzące działalność sportową na zasadzie spółek akcyjnych lub spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, uczestniczących w profesjonalnych ligach tworzonych przez Polskie Związki Sportowe, są także narażone na zmiany, do których należy jak najszybciej się zaadaptować, tak by organizacja stale przynosiła zyski.



Koncepcja zwinności w zarządzaniu organizacjami została szeroko opisana w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak możliwość zastosowania tej koncepcji w profesjonalnych organizacjach sportowych nie została dogłębnie zbadana i zweryfikowana w zakresie odpowiedzi na zmiany występujące w otoczeniu organizacji wskutek różnego rodzaju czynników ryzyka oraz uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami poprzez zaimplementowanie rozwiązań zwinnych. Celem artykułu jest wskazanie, czy w organizacjach sportowych prowadzących działalność na najwyższym poziomie profesjonalizacji sportowej w ligach zawodowych, działających jako spółki akcyjne lub spółki z o.o., możliwe jest zastosowanie mechanizmów zawartych w koncepcji zwinności, tak aby organizacje sportowe były gotowe na wykorzystanie pojawiających się okazji zapewniających im dodatkowe korzyści oraz szybkie reagowanie na wyeliminowanie zagrożeń powstałych w ich otoczeniu. W opracowaniu zaprezentowano definicje zwinności podane w literaturze przedmiotu, przedstawiono atrybuty zwinności, omówiono współczesny rynek sportu, w tym: aspekty funkcjonowania organizacji sportowych zrzeszonych w ligach zawodowych, cele współczesnych przedsiębiorstw sportowych, dualność otoczenia, w którym działają organizacje sportowe, oraz ryzyka, na które narażone są organizacje działające na rynku sportowym. W punkcie *Koncepcja zaimplementowania atrybutów zwinności w strukturze profesjonalnej organizacji sportowej* omówiono strukturę organizacyjną tego typu organizacji wraz z próbą wskazania możliwości zastosowania rozwiązań zawartych w koncepcji zwinności. Rozważania dotyczące podjęcia konkretnych działań w odniesieniu do czynnika ryzyka występującego w otoczeniu organizacji mają charakter teoretyczny, wymagający empirycznej weryfikacji na podstawie badań przeprowadzonych wewnątrz profesjonalnych organizacji sportowych.

Koncepcja zwinności organizacji

Współczesne organizacje muszą mierzyć się z nieprzewidywalnymi, a w związku z tym zaskakującymi zjawiskami, które pojawiają się w ich otoczeniu. Turbulencje rynkowe związane z koniecznością dostosowania produktu do aktualnych wymogów rynku w oparciu o oczekiwania konsumentów, potrzeba odnalezienia swojego miejsca w świecie nowych technologii, walka z konkurencją, a także ciągle monitorowanie zmian występujących w strukturze społeczeństwa wymuszają na przedsiębiorstwach przyjęcie rozwiązań umożliwiających im sprostanie tym wyzwaniom. Przedsiębiorstwa z sektora sportowego działające w ramach profesjonalnych lig sportowych także muszą zwracać baczną uwagę na zmiany zachodzące w środowisku, w którym funkcjonują. Profesjonalne kluby sportowe na poziomie lig zawodowych są szczególnie narażone na zmiany dotyczące turbulencji na rynku, na którym operują ich sponsorzy – brak płynności finansowej sponsorów może doprowadzić nawet do upadku klubu. Kolejną ważną zmianą w otoczeniu, która ma wpływ na klub sportowy, jest zainteresowanie

środowiska społecznego – sympatie kibiców przekładają się na udział w widowisku sportowym, wpływy z biletów czy klubowych gadżetów. Przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarki muszą przyjąć rozwiązania, które będą stanowiły odpowiedź na pojawiające się zmiany. Jednym z najbardziej popularnych i najczęściej omawianych rozwiązań umożliwiających przetrwanie organizacji w nieprzewidywalnym środowisku stało się pojęcie zwinności (Olak, 2017, s. 17). Koncepcja zwinności przedsiębiorstwa jest obecnie łączona z wieloma zagadnieniami, stąd ich listę trudno uznać za zamkniętą. Ponieważ zwinność jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, stąd pojawiają się kolejne jej definicje.

Za kreatorów pojęcia zwinności przedsiębiorstwa uznaje się badaczy tworzących „formację Agile Forum AT Iaococca Institute” (Sajdak, 2019, s. 23). Zdefiniowali oni zwinne wytwarzanie jako „system produkcyjny umożliwiający sprostanie szybko zmieniającym się potrzebom rynku” (Nafei, 2016, s. 297). Y. Yusuf i inni (1999, s. 33–43) opisują zwinność jako udane zastosowanie konkurencyjnych podstaw, takich jak szybkość, elastyczność, innowacyjność i jakość, dzięki integracji rekonfigurowalnych zasobów i najlepszych praktyk bogatego w wiedzę środowiska, w celu dostarczania produktów i usług zorientowanych na klienta w szybko zmieniającym się środowisku. A. Olak (2017, s. 53) określa zwinność jako „zdolność organizacji do szybkiej odpowiedzi na zmiany zachodzące w środowisku biznesowym oraz do proaktywnych działań prowadzących do wykorzystania okazji płynących z rynku”. E. Pawłowski i S. Trzcieliński (2011, s. 81) definiują zwinność jako: „Umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji dzięki takim cechom przedsiębiorstwa, jak: bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt”.

Początkowo koncepcja zwinności skupiała się na systemach produkcyjnych (*agile manufacturing*), dopóki nie dostrzeżono, że koncepcja ta może znaleźć znacznie szersze zastosowanie.

Według H. Włodarkiewicz-Klimek (2016, s. 214–215), w literaturze można wyodrębnić cztery dominujące podejścia do scharakteryzowania zagadnienia zwinności:

1. Zwinne wytwarzanie (*agile manufacturing*), które odnosi się do pierwotnego pojęcia, skupiającego się na zwinnej produkcji.
2. Zwinne zarządzanie (*agile management*), określane jako wzajemne relacje pomiędzy podsystemami, zasobami oraz procesami zachodzącymi w organizacji.
3. Zwinne programowanie (*agile software development*), rozumiane jako udoskonalanie metod wytwarzania produktu na podstawie podejścia iteracyjnego lub przyrostowego.
4. Zwinność przedsiębiorstwa (*agile enterprise*), określana jako umiejętność, dzięki której przedsiębiorstwo jest w stanie przetrwać w zmiennym, nieprzewidywalnym otoczeniu.

E. Pawłowski i S. Trzcieliński (2011, s. 83) prezentują koncepcję, w której wyróżniają cztery rodzaje zwinności. Ze względu na to, który z zasobów (wiedza, finanse, zasoby materialne, zasoby ludzkie) jest dominujący w jej kształtowaniu, autorzy wyróżniają następujące rodzaje

zwinności: technologiczną, finansową, społeczną, przedsiębiorczą. M. Sajdak (2019, s. 19) przedstawia rozwój idei zwinności przedsiębiorstw na trzech poziomach: pierwszy poziom stanowi zwinność wytwarzania, drugi zwinność organizacyjna, a trzeci zwinność strategiczna. Zwinność wytwarzania łączona jest z pierwotnym podejściem związanym z początkami koncepcji zwinności i skupia się na aspekcie zwinnej produkcji. Zwinność organizacyjna i strategiczna uznawane są za tożsame, jednak analizując te zagadnienia, można dostrzec różnice. Otóż zwinność organizacyjna skupiona jest na zdolności przedsiębiorstwa do zorganizowania procesów zachodzących w firmie oraz skoordynowania posiadanych zasobów w taki sposób, aby stać się konkurencyjnym podmiotem na rynku. Z kolei zwinność strategiczna pozwala na dokonanie zmian strategicznych jako odpowiedź organizacji na zmiany zachodzące w turbulentnym środowisku, w którym prosperuje przedsiębiorstwo.

R. Žitkienė i M. Deksnys (2018, s. 116) rozpatrują zwinność organizacyjną jako wielowymiarową koncepcję. Wyróżniają oni dwie grupy badaczy zwinności organizacyjnej:

1. Pierwsza grupa zajmuje się badaniem zwinności z perspektywy środków i możliwości, które pomagają organizacjom osiągnąć zwinność.
2. Druga grupa zajmuje się analizą zwinności z perspektywy interakcji organizacji ze zmieniającym się otoczeniem.

E. Pavlou i O. El Sawy twierdzą, że zwinność organizacyjna skonstruowana jest z trzech podstawowych komponentów, do których zaliczają: zwinne wyczuwanie (*sensing agility*), zwinne podejmowanie decyzji (*decision-making agility*), zwinne działanie (*acting using agility and its application*) (za Nafei 2016, s. 298). Z kolei W.A. Nafei (2016, s. 298) podkreśla, że zwinność organizacyjna to zdolność organizacji do osiągania swoich celów poprzez rozwój swoich produktów, zwiększanie wiedzy o zasobach ludzkich wpływających na rozwój organizacji oraz przyspieszenie jej ruchów w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

Przyjmując założenia dotyczące poziomów zwinności zaprezentowanych przez M. Sajdak, przypomnieć należy, że trzeci wskazany przez nią poziom zwinności organizacji dotyczy osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zwinności strategicznej. Zwinność strategiczną, w opinii M.F. Ahmada, K.W. Glaistera, E. Gomesb (2020, s. 1), można rozpatrywać jako zdolność do ponownego odkrycia lub przeglądu organizacji i jej strategii w sposób dynamiczny, przy szybkich zmianach w zewnętrznym otoczeniu biznesowym. Zwinność strategiczna daje zatem organizacji możliwość elastyczności, szybkiego dostosowywania się i reagowania na zmiany oraz wprowadzenia działań mających na celu kontrolę niepewności i ryzyka rynkowego. Zwinność strategiczna to też zdolność firmy do ciągłego odnawiania się i utrzymania elastyczności bez utraty wydajności i nieoceniona umiejętność, która umożliwia firmie szybki zwrot bez jakiegokolwiek uszczerbku, co zwiększa jej szanse na przetrwanie w niepewnych i szybko zmieniających się warunkach (Shams i in., 2020, s. 2).

E. Gerald, A. Obianuju, N. Chukwunonso (2020, s. 42) opisują zwinność strategiczną przedsiębiorstwa jako zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się sytuacje, co jest typowe dla organizacji biznesowej. Cenna jest również zdolność organizacji do przewidywania trendów i prognozowania przyszłości w celu adekwatnej odpowiedzi na zachodzące zmiany.

Zwinność definiowana jest w różny sposób, co wynika z faktu jej uniwersalności i możliwości zastosowania w przedsiębiorstwach działających w licznych sektorach gospodarki. Ewolucja koncepcji zwinności wskazuje na jej ogromny potencjał w zakresie wdrażania zawartych w niej rozwiązań. W kontekście zwinności w profesjonalnych organizacjach sportowych wydaje się, że pod uwagę należy brać rozwiązania zawarte w definicjach zwinności organizacyjnej i strategicznej. Z obszernego przeglądu definicji zwinności można przypuszczać, że z perspektywy przedsiębiorstwa sportowego zwinność powinna oznaczać: umiejętność aktywnego badania otoczenia organizacji, przewidywania potencjalnych zmian i przygotowywania strategii reagowania w oparciu o posiadane zasoby z zastosowaniem nowoczesnych technologii, tak aby utrzymać wysoki poziom konkurencyjności organizacji na rynku i zapewnić jej stały rozwój.

Atrybuty zwinnej organizacji

Zwinność organizacji jest kształtowana przez specyficzne atrybuty. Do najczęściej opisywanych w literaturze atrybutów zwinności organizacji M. Sajdak (2014, s. 4–5) zalicza: umiejętność pozwalającą dostrzec organizacji okazje oraz zagrożenia występujące na rynku, w którym organizacja funkcjonuje, zdolność do skategoryzowania zmian jako korzystnych bądź niesprzyjających, zdolność do rekonfiguracji zasobów pod kątem pojawiających się zmian, umiejętność do inicjowania, modyfikowania oraz sterowania przedsięwzięciami, zdolność organizacji do szerzenia nowych idei wraz z umiejętnością propagowania ich dzięki zasobom własnym oraz zdolności do pozyskania zasobów z otoczenia zewnętrznego w celu wykorzystania wykreowanej okazji.

Z kolei E. Pawłowski i S. Trzcieliński (2011, s. 81) do atrybutów zwinności zaliczają bystrość organizacji – która pozwala na wyłuskiwanie okazji wynikających ze zmian w środowisku, w którym funkcjonuje organizacja. Autorzy uważają, że: „bystrość przedsiębiorstwa jest więc funkcją przyporządkowującą turbulentnemu otoczeniu pasmo potencjalnych okazji rynkowych”. Kolejny atrybut zwinności wskazany przez autorów to elastyczność zasobowa wyznaczająca ramy okazji, z których organizacja jest w stanie skorzystać, z uwzględnieniem posiadanych zasobów własnych lub z wykorzystaniem zasobów obcych. W przypadku zasobów obcych organizacja musi posiadać wytworzone zewnętrzne struktury sieciowe. Elastyczność zasobowa jest „funkcją przekształcającą pasmo okazji potencjalnych w pasmo zasobowo dostępnych okazji” (Pawłowski, Trzcieliński, 2011, s. 81). Trzeci atrybut wskazany przez badaczy to inteligencja – pozwalająca organizacji na reakcję w sytuacji powstania zagrożenia lub pojawienia się



okazji. Inteligencja pozwala na zredukowanie powstałego w środowisku organizacji zagrożenia bądź wykorzystania szansy, która pojawiła się w wyniku zmian otoczenia organizacji. „Inteligencja jest funkcją przekształcającą pasmo zasobowo dostępnych okazji w pasmo okazji dostępnych” (Pawłowski, Trzcieliński, 2011, s. 81). Czwartą składową, którą autorzy przypisują zwinności, jest spryt – dzięki któremu organizacja jest w stanie wykorzystać okazję, która pojawiła się w jej otoczeniu. Według autorów: „Spryt jest funkcją przekształcającą pasmo okazji dostępnych w pasmo wykorzystanych okazji” (Pawłowski, Trzcieliński, 2011, s. 81).

H. Włodarkiewicz-Klimek (2016, s. 215) wskazuje na cztery obszary, które kształtują zwinność organizacji: zarządzanie kluczowymi kompetencjami, wirtualność przedsiębiorstwa, zdolność do rekonfiguracji zasobów, oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy. Autorka wskazuje także szczególne właściwości, charakterystyczne dla osiągnięcia zwinności przez organizację, a zalicza do nich: dostrzeganie okazji dzięki kluczowym kompetencjom, kształtowanie struktury organizacyjnej zapewniającej sprawność działania, zabezpieczanie zasobów umożliwiających sprawne wykonanie zadań, integrację działań z wykorzystaniem zarządzania wiedzą. Zarządzanie kluczowymi kompetencjami, o czym również pisze W. Jędrzejczyk (2017, s. 18), pozwala organizacji, dzięki posiadanym zasobom w postaci kapitału ludzkiego oraz wiedzy, którą dysponuje ten kapitał, a także kreatywności, komunikatywności i umiejętności współpracy w grupie, dostrzec okazje, które pojawiają się w środowisku jej funkcjonowania. Ponadto kapitał ludzki posiada także zdolność do budowania potrzeb potencjalnych klientów organizacji. Jest to swoiste kreowanie produktu na rynku zgodnie z posiadanymi przez organizację zasobami, tak aby organizacja była w stanie czerpać z tego zasobu długotrwałe korzyści. Wirtualność przedsiębiorstwa pozwala na odchudzenie struktury przedsiębiorstwa poprzez wytworzenie zewnętrznych struktur sieciowych. Co za tym idzie, organizacja obniża koszty utrzymania własnych zasobów ludzkich, jednocześnie dzięki relacjom sieciowym pozostaje konkurencyjna w przypadku pojawienia się nowych okazji wynikających ze zmian w jej otoczeniu. Dzięki zdolności do rekonfigurowania zasobów organizacja potrafi błyskawicznie dostosować się do zmian w swoim środowisku. Poprzez posiadane zasoby własne (materialne, ludzkie) oraz zasoby zewnętrzne (sieci powiązań) potrafi ona wykorzystać pojawiającą się okazję lub przetrwać zagrożenie powstałe w wyniku nagłych negatywnych okoliczności. Na szybkość reagowania przedsiębiorstwa na wszelkie niepokojące bodźce otoczenia ogromny wpływ ma wiedza. Jest to kluczowa umiejętność w zakresie zwinności. Wiedza jest podstawą w kontekście oceny potencjalnych zagrożeń oraz okazji. Stanowi klucz w kwestii celowego wykorzystania zasobów w zależności od zaistniałej sytuacji rynkowej, a co za tym idzie, decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo potrafi wykorzystać okazję do wygenerowania zysków, czy też poniesie straty, gdyż w odpowiednim momencie nie dokonało analizy zagrożenia.

A. Stachowiak i P. Cyplik (2018, s. 203–215) wskazują następujące cechy zwinnych przedsiębiorstw: reaktywność, elastyczność, kompetencje, szybkość. Według naukowców:

1. Reaktywność oznacza umiejętność, dzięki której organizacja odpowiada na zmiany szybko i wykorzystuje pojawiające się okazje lub unika zagrożenia wynikającego ze zmian rynkowych. Szybkość reakcji wynika z posiadanej przez organizację wiedzy i zasobów oraz umiejętności ich zastosowania w odniesieniu do sytuacji.
2. Elastyczność pozwala organizacji na adaptację do zachodzących w środowisku organizacji zmian. Dzięki rekonfiguracji zasobów adekwatnie do zmian organizacja jest w stanie dalej osiągać swoje cele.
3. Kompetencje stanowią gwarancję realizacji założonych celów. Wysoki poziom kompetencji pozwala na identyfikację okazji i zagrożeń występujących w środowisku, w którym funkcjonuje firma.
4. Szybkość pozwala na natychmiastową reakcję na pojawiające się zmiany.

W.A. Nafei (2016, s. 299) wskazuje trzy wyznaczniki charakterystyczne dla zwinności organizacyjnej. Za najważniejsze uważa: zwinne wyczuwanie (*sensing agility*), które określa jako zdolność organizacji do monitorowania wydarzeń i zmian w otaczającym środowisku (zmiany preferencji klientów, ruchy nowych konkurentów, nowe technologie) występujących w odpowiednim czasie. Drugim wyznacznikiem jest zwinne podejmowanie decyzji (*decision-making agility*). Umiejętność ta polega na gromadzeniu i ocenie informacji płynących ze środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, a następnie na ich podstawie identyfikacji szans i zagrożeń. Zdolność ta pozwala także na opracowanie przez organizację nowych konkurencyjnych procedur, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie uzyskiwać korzyści. Trzeci wyznacznik zwinności organizacji to zwinne działanie (*acting using agility and its application*). Polega ono na rekonfiguracji zasobów i modernizacji procesów wypracowanych w organizacji na podstawie bazy danych zgromadzonych na etapie zwinnego podejmowania decyzji. Organizacja dostosowuje się do zaistniałych zmian i jest gotowa do dalszego działania w nowych okolicznościach.

Z kolei R. Žitkienė i M. Deksnys (2018, s. 121) wskazują na cztery wyznaczniki, które są ważne dla zwinności organizacyjnej, takie jak: ukierunkowanie na opanowanie zmiany, promocję wartości zasobów ludzkich, współpracę oraz tworzenie wartości dla klientów.

Zdolności charakterystyczne dla zwinności strategicznej w swojej pracy omawiają T. Clauss i inni (2019, s. 772). Zaliczają oni do nich: wrażliwość strategiczną, jedność przywództwa oraz płynność zasobów. Wrażliwość strategiczna pozwala organizacji na zrozumienie zachodzących w jej środowisku zmian, co sprawia, że organizacja jest przygotowana na nadchodzące szanse oraz zagrożenia. Organizacja, którą cechuje wrażliwość strategiczna, potrafi także dokonać szczegółowej ewaluacji swojej strategii i w oparciu o uzyskaną ocenę wygenerować nowe możliwości zwiększające jej konkurencyjność

na rynku. Jedność przywództwa w organizacji stanowi kluczowy aspekt w kontekście szybkości podejmowania strategicznych decyzji w momencie pojawienia się zmian w otoczeniu, w którym funkcjonuje organizacja. Jak zauważa W. Jędrzejczyk (2016, s. 47): „ważną zasadą jest planowanie i konkretne realizowanie działań zgodne z opracowanym planem”. Wymaga to od osób pełniących kierownicze funkcje ścisłej współpracy, a przepływ informacji między osobami decyzyjnymi nie może być zakłócony przez indywidualne ambicje. Umiejętność płynnej rekonfiguracji zasobów stanowi kolejną niezwykle istotną cechę zwinności strategicznej organizacji. Zdolność ta pozwala na dokonanie szybkiej restrukturyzacji zasobów w celu sprostania nowym okazjom, które pojawiły się w środowisku. Ponadto zdolność ta pozwala na kreowanie nowych szans przez organizacje dzięki posiadanym zasobom ludzkim, a zwłaszcza specjalistycznej wiedzy całego zespołu. Poza tymi zdolnościami W. Nurjaman i R. Nurjaman (2020, s. 4) wskazują także czwartą cechę typową dla zwinności strategicznej organizacji: zbiorowe zaangażowanie, które skutkuje akceptacją kultury partnerskiej oraz determinuje transfer wiedzy. E. Gerald i inni (2020, s. 43) wskazują, że zwinna organizacja może odnieść sukces w konkurencyjnym środowisku dzięki takim atrybutom, jak: responsywność, kompetencje, elastyczność i szybkość.

Organizacja posiadająca wskazane zasoby dzięki czułości na zmiany, kompetencji pracowników, elastyczności w zakresie rekonfigurowania swoich zasobów

– dostosowując je do aktualnych potrzeb rynku oraz szybkości wprowadzanych działań, może wyprzedzić konkurencję i wykorzystać pojawiające się okazje, jednocześnie minimalizując wszelkie ryzyka zagrażające organizacji.

Spośród atrybutów zwinności wymienionych w artykule można wskazać kilka, które zostały podane przez większość autorów. Podejście autorów różni się co do precyzyjnego nazewnictwa atrybutów zwinności, jednak idea charakteryzująca dany atrybut jest tożsama (tab. 1). Na pewno do atrybutów, które należy uznać za najważniejsze z punktu widzenia osiągnięcia zwinności przez przedsiębiorstwo, trzeba zaliczyć:

1. Zdolność organizacji do monitorowania wydarzeń w otoczeniu.
2. Zdolność do kategoryzowania zmian: okazje, ryzyka dla organizacji.
3. Reaktywność w momencie zdiagnozowania zmian.
4. Zdolność kreowania nowych okazji w oparciu o ewaluację bieżącej strategii.
5. Zdolność do rekonfiguracji zasobów pod kątem zaistniałej sytuacji rynkowej.
6. Jedność przywództwa w organizacji.

Pytanie, jakie nasuwa się po wskazaniu najczęściej wymienianych atrybutów zwinności przedsiębiorstw wraz z ich charakterystyką w oparciu o literaturę przedmiotu, to: czy możliwe jest zastosowanie, wdrożenie ich w przedsiębiorstwach działających na profesjonalnym rynku sportowym? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto w dalszej części opracowania.

Tabela 1. Atrybuty zwinności i ich charakterystyka

Atrybut zwinności	Charakterystyka atrybutu
Monitorowanie wydarzeń w otoczeniu organizacji	Kompetentni pracownicy Sprawny, niezakłócony przekaz informacji Odpowiednia infrastruktura IT
Kategoryzowanie zmian: okazje, ryzyka	Doskonała znajomość otoczenia, w którym działa organizacja Współpraca między zespołami w organizacji Baza danych umożliwiająca podjęcie właściwej decyzji
Reaktywność	Szybkość, dotycząca wykrycia zmiany i odpowiedzi na zmianę Dostępność zasobów umożliwiająca reakcję Sprawność procesu decyzyjnego – precyzyjne określenie kompetencji poszczególnych pracowników
Zdolność kreowania nowych okazji	Specjalistyczna wiedza pracowników Badania preferencji klientów, ocena ruchów konkurencji Dostępność zasobów
Rekonfiguracja zasobów	Elastyczność zasobowa organizacji Struktury sieciowe umożliwiające wykorzystanie zasobów zewnętrznych Kreatywność kadry zarządzającej w zakresie weryfikacji i reorganizacji zespołów w przedsiębiorstwie
Jedność przywództwa	Kultura partnerska Niezakłócony transfer wiedzy między pionami organizacji Cele przedsiębiorstwa ponad celami jednostki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sajdak, 2014, s. 4-5; Pawłowski, Trzcieliński, 2011, s. 81-85; Włodarkiewicz-Klimek, 2016, s. 215-223; Nafei, 2016, s. 297-229; Clauss i in., 2019, s. 772-774; Gerald i in., 2020, s. 42-43



Współczesna profesjonalna organizacja sportowa – charakterystyka

Współczesny sport staje się ważnym sektorem gospodarki, zgodnie ze sprawozdaniem przedstawionym w Parlamencie Europejskim w 2016 r., w sprawie zintegrowanego podejścia do polityki w dziedzinie sportu: dobre zarządzanie, dostępność i uczciwość, szacuje się, „że zatrudnienie związane ze sportem kształtuje się na poziomie 3,51% całkowitego zatrudnienia UE, a udział wynikającej ze sportu wartości dodanej brutto na 294 mld EUR (2,98% całkowitej wartości dodanej brutto w UE)” (Parlament Europejski, 2016). W Polsce wartość dodana wygenerowana dzięki branży sportowej w 2018 r. wyniosła 9,63 mld PLN (Polski Instytut Ekonomiczny, 2019). Organizacje sportowe działające na polskim runku sportowym cechują się różnym poziomem profesjonalizacji. Kwestie prawne związane z funkcjonowaniem w Polsce zawodowego sportu reguluje ustawa o sporcie. Ustawa definiuje sport jako „wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach” (Ustawa ..., 2010). Ustawa wskazuje, że realizacja działalności sportowej prowadzona jest przez kluby sportowe, które mogą w przypadku spełniania określonych warunków zrzekać się w związki sportowe. Te z kolei mają prawo do organizowania lig zawodowych, w których uczestniczą kluby „działające jako spółki akcyjne lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością” (Ustawa ..., 2010). Na tej podstawie można przyjąć wniosek, że kluby sportowe, biorące udział w rozgrywkach lig zawodowych, są przedsiębiorstwami, które nastawione są na osiąganie jak największych zysków. Osiąganie pożądaných wyników jest uzależnione od sprawnej, merytorycznie przygotowanej kadry zarządzającej przedsiębiorstwem sportowym. Eksperti Komisji Europejskiej (KE) w swoim raporcie dotyczącym zasad dobrego zarządzania w sporcie sformułowali definicję, w której zasady dobrego zarządzania w sporcie określili jako „ramy i kultura, w oparciu o które dany organ sportowy tworzy politykę, określa swoje cele strategiczne, współpracuje z zainteresowanymi stronami, monitoruje wyniki, ocenia ryzyka i zarządza nimi, składa swoim członkom sprawozdania na temat prowadzonych działań i osiągniętych postępów, między innymi w zakresie tworzenia skutecznej, trwałej i proporcjonalnej polityki oraz przepisów sportowych” (Siemion, 2018, s. 173). Definicja sformułowana przez ekspertów KE znajduje zastosowanie w przypadku profesjonalnych klubów sportowych, które muszą mieć: jasno określoną strategię i realne cele, posiadać kadrę zdolną do realizacji postawionych zadań oraz kompetentny zarząd, który potrafi przeprowadzić rzeczową ocenę wykonanej pracy, wyciągnąć wnioski oraz wprowadzić w razie potrzeby działania korygujące zbliżające do realizacji postawionych celów.

We współczesnym sporcie zawodowym najważniejszym zadaniem stawianym przed kadrą zarządzającą profesjonalnym klubem sportowym jest uzyskanie

najkorzystniejszego wyniku finansowego w oparciu o dostępne w klubie zasoby. K. Witkowski, W.B. Cieśliński i T. Stefaniak (2011, s. 295) zakładają, że sprawność zarządzania przedsiębiorstwem sportowym sprowadza się do trzech wzajemnie powiązanych obszarów: sportowego, organizacyjnego oraz ekonomicznego. Autorzy przekonują, że „sprawność transformacji wyników sportowych (WS) w wyniki finansowe (WF) uwarunkowana jest sprawnością organizacyjną (SO) przedsiębiorstwa sportowego”. Z kolei M. Klisiński i M. Szwaja (2012, s. 80) prezentują koncepcję, w której przekonują, że sprawne zarządzanie klubem sportowym uwarunkowane jest powiązaniem założonych celów z procesem optymalizacji dostępnych zasobów rzeczowych, kadrowych i niematerialnych. Przyjęta struktura organizacyjna w profesjonalnym klubie sportowym powinna spełniać określone wymagania, do których należą: „zapewnianie realizacji celów organizacji, trwałość – umożliwiającą funkcjonowanie oraz zdolność organizacji do przystosowania się do pojawiających się zmian w otoczeniu” (Wiśniewski, 2013, s. 170). Struktura organizacyjna profesjonalnych klubów sportowych przechodzi ciągłą ewolucję i adaptuje się do warunków otoczenia, w których funkcjonuje organizacja. W. Kędziorek i R. Matusiak (2019, s. 77–78) przekonują, że przyjęcie struktury płaskiej przez organizację sportową wydaje się najlepszym rozwiązaniem pozwalającym osiągnąć zakładane cele organizacji. Z kolei A.W. Wiśniewski (2013, s. 171) na podstawie analizy struktury organizacyjnej profesjonalnego klubu Indykpol AZS Olsztyn (piłka siatkowa) wskazuje, że klub działa w oparciu o hybrydę struktury funkcjonalnej z organizacją sieciową. W opinii autora, wybór optymalnej struktury organizacyjnej należy rozpatrywać ściśle w kontekście posiadanych przez klub zasobów oraz otoczenia rynkowego, w którym funkcjonuje, nie da się zbudować jednego uniwersalnego modelu struktury organizacyjnej dla profesjonalnych klubów sportowych.

Szacuje się, że rynek sportowy na świecie w 2022 r. będzie wart około 614,1 mld USD (Polski Instytut Ekonomiczny, 2019, s. 4). Na tak wysoką wartość rynku sportu będą miały wpływ między innymi profesjonalne kluby sportowe, które generują ogromne przychody. Z raportu Deloitte z 2020 r., dotyczącego przychodów największych europejskich klubów piłkarskich w 2019 r., wynika, że pierwsza piątka najbogatszych klubów wygenerowała przychody na poziomie 3,6 mld euro (Deloitte Sports Business Group, 2020, s. 9). W tym sama FC Barcelona w roku 2019 uzyskała przychód w kwocie 840,8 mln euro. Na tę kwotę składały się przychody z: dni meczowych – 159,2 mln, transmisji – 298,1 mln, reklam – 383,5 mln (Deloitte Sports Business Group, 2020, s. 10). Jak widać na przykładzie FC Barcelony, klub ten czerpie korzyści finansowe z dwóch głównych rynków: z rynku, który odnosi się bezpośrednio do wydarzeń sportowych i zalicza się do niego sprzedaż biletów w trakcie dni meczowych, oraz z rynku, na którym klub sprzedaje prawa do transmisji oraz czerpie korzyści z reklam. O dualności rynku sportowego pisze A. Sznajder (2007, s. 54). Autor wskazuje, że podmioty prowadzące działalność sportową

funkcjonują „na rynku sportu i na rynku promocyjnym. W tym pierwszym przypadku sprzedają one produkty nabywcom indywidualnym – kibicom, w drugim – nabywcom instytucjonalnym. Występują tu więc dwa modele biznesu – B2C (Business-to-Consumers) i B2B (Business-to-Business)”. Profesjonalne kluby sportowe działające na najwyższym poziomie rozgrywkowym muszą szukać zdyspersyfikowanych źródeł przychodów, tak aby móc utrzymywać wysoki poziom sportowy gwarantujący klubowi stabilność zarówno w sezonie rozgrywek, jak i w czasie przygotowań do nich. Należy także wskazać, że rynek, na którym funkcjonują profesjonalne kluby sportowe, wykazuje cechy charakterystyczne dla rynku regulowanego. A. Sznajder (2007, s. 51) podkreśla, że regulacja publiczna w gospodarce rynkowej polega m.in. na: „kontrolu wejścia do danej dziedziny (wejścia na rynek), określaniu jakości i warunków świadczenia usług, stosowaniu standardów bezpieczeństwa, ekologicznych, technicznych i innych”. W przypadku organizacji sportowych, które chcą uczestniczyć w lidze profesjonalnej, wejście na rynek jest uzależnione od spełnienia wymogów stawianych przez spółkę zarządzającą ligą. Ponadto spółka, która zarządza ligą w regulaminie rozgrywek określa wszelkie kryteria współzawodnictwa pomiędzy przedsiębiorstwami sportowymi biorącymi udział w lidze.

Osoby zarządzające przedsiębiorstwem sportowym muszą być merytorycznie przygotowane na podjęcie działań, które będą odpowiedzią na pojawienie się nagłych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. W. Kędziorek i R. Matusiak (2019, s. 77–78) wskazują na następujące czynniki ryzyka dla przedsiębiorstw sportowych:

- „różnorodność dyscyplin sportowych, co powoduje, że każda dyscyplina jest narażona na inne rodzaje ryzyka, które związane są z jej finansowaniem, uprawianiem i sprzedażą usług,
 - sezonowość i moda na daną dyscyplinę sportową, co może wynikać z rozgrywanych w danym sezonie turniejów mistrzowskich,
 - osiąganie wysokich wyników sportowych (o ile w przedsiębiorstwach niesportowych możliwe jest długookresowe planowanie przychodów z tytułu sprzedaży produktów, o tyle w przypadku klubu sportowego możliwe jest nieosiągnięcie oczekiwanych wyników sportowych, a zrealizowanie się tego ryzyka może skutkować nawet upadłością klubu),
 - możliwość wycofania się sponsorów, którzy zwykle wycofują się wtedy, kiedy klub przestaje osiągać sukcesy,
 - brak stabilności przychodów, które uwarunkowane są popularnością dyscypliny sportowej,
 - utrata wartości zawodnika, który jest majątkiem klubu,
 - odpowiedzialność za zachowania kibiców,
 - utrata wartości wizerunku klubu sportowego,
 - utrata płynności finansowej związana z brakiem możliwości terminowego regulowania zobowiązań,
 - zmiana polityki jednostek samorządu terytorialnego”.
- Środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa sportowe, obciążone jest wieloma nieprzewidywalnymi

zagrożeniami. Zadaniem osób kierujących profesjonalną organizacją sportową jest zaimplementowanie optymalnych, dostępnych zasobowo rozwiązań, które będą przynosić organizacji zysk umożliwiający stały rozwój. Niezbędne jest w tym aspekcie wyznaczenie realnych celów dla każdego szczebla znajdującego się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa sportowego.

Koncepcja zaimplementowania atrybutów zwinności w strukturze profesjonalnej organizacji sportowej

Kwestię zwinności w profesjonalnej organizacji sportowej poruszają w swoich badaniach A. Di Minin i inni (2014). Teoria Doz i Kosonen wskazuje, że zwinność strategiczna opiera się na trzech metazdolnościach: strategicznej wrażliwości, jedności przywództwa oraz płynności zasobów. Badacze przeprowadzili wywiad z menedżerami wysokiego szczebla w klubie Udinese Calcio, dotyczący wykorzystania tych metazdolności w ich organizacji (Di Minin i in., 2014, s. 329). W pierwszej kolejności należy zaznaczyć, że menedżerowie nie znali tej teorii w praktyce, niemniej jednak analizy przeprowadzone przez badaczy, po zebraniu danych, wykazały, że teoria Doz i Kosonen przekłada się na sukces klubu Udinese Calcio na rynku sportowym, na którym on operuje. Naukowcy przypisali każdej ze zdolności określone działania realizowane przez członków organizacji. Do działań charakterystycznych dla płynności zasobów zaliczyli: klimat organizacji – brak presji na zawodników, poczucie wsparcia, które mają zapewnione przez 24 godziny. Do działań charakterystycznych dla wrażliwości strategicznej zaliczyli: sieć skautów działających na międzynarodową skalę, solidną reputację, jasne kryteria selekcji, systematyczne gromadzenie i analizowanie informacji na temat nowych zawodników. Do działań charakterystycznych dla jedności przywództwa zaliczyli: zaangażowanie wszystkich członków organizacji, wysoki poziom specjalizacji menedżerów w poszczególnych pionach organizacji, intensywny ciągły dialog pomiędzy pionami struktury organizacyjnej (Di Minin i in., 2014, s. 333). Autorzy w swojej pracy określili, że są to mikropodwaliny zwinności strategicznej w klubie Udinese Calcio. Na tej podstawie widać, że idee zawarte w ramach koncepcji zwinności mogą być wdrażane nawet w sytuacji, kiedy menedżerowie nie są świadomi, że działają w oparciu o tę koncepcję. Z tego względu wydaje się, że niezbędne, w celu świadomego zaimplementowania koncepcji zwinności w profesjonalnej organizacji sportowej, jest określenie czynników ryzyka dla poszczególnych pionów organizacji oraz zaproponowanie koncepcji rozwiązań opartych na atrybutach zwinności i charakterystycznych dla nich działań.

Przedsiębiorstwa sportowe działające wewnątrz profesjonalnych lig sportowych cechuje zbliżona struktura organizacyjna. Charakterystyczne dla organizacji sportowych jest posiadanie dwóch głównych pionów: sportowego i organizacyjnego, a nadzór nad nimi sprawuje zarząd kontrolowany przez radę nadzorczą. Na rysunku 1 przedstawiono przykładową strukturę organizacyjną klubu



sportowego opracowaną na podstawie: dostępnych w literaturze informacji oraz w oparciu o dane zamieszczone na stronach internetowych zawodowych klubów sportowych.

Oczywiście struktury organizacyjne różnią się w zależności od podstawy prawnej działania przedsiębiorstwa, jego wielkości, otoczenia, w którym działa organizacja. Niemniej jednak nie jest to przedmiotem tego opracowania. Analizując przedstawioną strukturę, należy zauważyć, że każdy z wymienionych elementów organizacji narażony jest na czynniki ryzyka generujące nieprzewidywalne zmiany, które mogą pojawić się w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym i stanowić bezpośrednie zagrożenie dla konkretnego elementu struktury (tab. 2).

Nieoczekiwane zmiany otoczenia mogą dotknąć każdego z elementów struktury organizacji. Wdrożenie zdolności charakterystycznych dla koncepcji zwinności

mogłoby stanowić odpowiedź przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. W tabeli 3 zaprezentowano propozycje rozwiązań zawartych w koncepcji zwinności, które mogłyby stanowić odpowiedź na zmiany, które zostały wskazane w oparciu o typowe dla organizacji sportowych czynniki ryzyka, mogące znacząco wpływać na sprawność funkcjonowania organizacji, a w skrajnych przypadkach przyczynić się do ich upadku.

Wydaje się, że rozwiązania zawarte w koncepcji zwinności dotyczące przewidywania i reagowania na zmiany otoczenia można wdrożyć w przedsiębiorstwach sportowych. Zaprezentowane w opracowaniu propozycje odpowiedzi na zmiany w otoczeniu profesjonalnej organizacji sportowej mają za zadanie zasygnalizować możliwości, jakie niesie ze sobą koncepcja zwinności w kontekście zawodowego sportu. Precyzyjne wdrożenie rozwiązań

Tabela 2. Czynniki ryzyka generujące zmiany otoczenia stanowiące zagrożenie dla elementów struktury organizacji sportowej

Element struktury organizacyjnej	Czynnik ryzyka (zmiana w otoczeniu)
Rada nadzorcza	Możliwość wycofania się sponsorów Brak stabilności finansowej
Zarząd	Utrata wizerunku przez klub Słaby wynik sportowy – brak realizacji celu Zmiany kadrowe zachodzące w pionach organizacji
Pion sportowy	Uraz zawodnika Konflikt pomiędzy członkami zespołu Niesprzyjająca atmosfera
Pion organizacyjny	Zmiany na gruncie prawnym Spadek zainteresowania dyscypliną sportową Problemy związane z infrastrukturą techniczną należącą do klubu

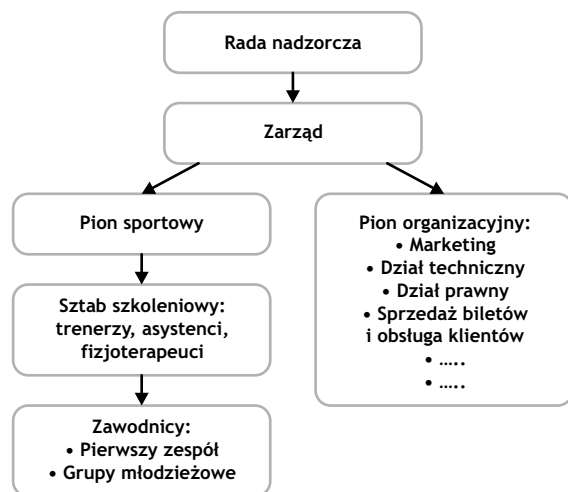
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kędziorek, Matusiak, 2019, s. 77-78; Grabowski, 2010, s. 99-102; Wiśniewski, 2013, s. 169-172

Tabela 3. Proponowana odpowiedź na zmiany przy zastosowaniu atrybutów zawartych w koncepcji zwinności

Czynnik ryzyka powodujący zmianę w otoczeniu organizacji	Atrybut zwinności pozwalający na odpowiedź na tę zmianę
Możliwość wycofania się sponsorów	Monitorowanie wydarzeń w otoczeniu organizacji, reaktywność, jedność przywództwa
Brak stabilności finansowej	Kategoryzowanie zmian, reaktywność
Utrata wizerunku przez klub	Jedność przywództwa, reaktywność
Słaby wynik sportowy	Jedność przywództwa, rekonfiguracja zasobów
Zmiany kadrowe	Kategoryzowanie zmian, rekonfiguracja zasobów
Uraz zawodnika	Rekonfiguracja zasobów, reaktywność
Konflikt pomiędzy członkami zespołu	Jedność przywództwa
Zmiany na gruncie prawnym	Monitorowanie wydarzeń w otoczeniu organizacji, kategoryzowanie zmian, reaktywność
Spadek zainteresowania dyscypliną sportową	Monitorowanie wydarzeń w otoczeniu organizacji, kategoryzowanie zmian, reaktywność, jedność przywództwa
Uszkodzenia infrastruktury technicznej należącej do klubu	Rekonfiguracja zasobów, reaktywność

Źródło: opracowanie własne

zwinnych dla poszczególnych pionów organizacji musiałyby być poprzedzone szczegółową analizą, niemniej jednak założenie, że wdrożenie przez organizację sportową atrybutów zwinności przyniesie jej korzyści i sprawi, że stanie się bardziej konkurencyjna, wydaje się wysoce prawdopodobne.



Rys. 1. Przykładowa struktura organizacyjna profesjonalnego klubu sportowego
Źródło: opracowanie własne

Zaproponowane przez autora odpowiedzi na potencjalne zmiany otoczenia wywołane czynnikami ryzyka zostały określone na podstawie zawartych w drugiej części niniejszego opracowania idei charakterystycznych dla poszczególnych atrybutów zwinności. Należy zaznaczyć, że jest to koncepcja autora, stanowiąca zagadnienie wymagające weryfikacji na gruncie empirycznym.

Podsumowanie

Organizacja sportowa, która funkcjonuje na najwyższym poziomie profesjonalizacji, uczestnicząc w rozgrywkach ligi zawodowej, prowadzi swoją działalność w celu: zwycięstw w rozgrywkach sportowych, uzyskiwania korzyści finansowych, kształtowania młodych sportowców – którzy będą stanowili potencjalne wzmocnienie klubu w przyszłości, integrowania społeczności regionu poprzez udział w widowisku sportowym. Biorąc pod uwagę liczbę zagrożeń, które mogą wystąpić w otoczeniu przedsiębiorstwa sportowego, założono, że możliwe jest zastosowanie rozwiązań zawartych w koncepcji zwinności w tego typu organizacjach. Oczywiście wprowadzenie tych rozwiązań wymaga zbiorowego zaangażowania wszystkich członków organizacji poprzez podejmowanie zgodnych, słuszych, służących dobru klubu decyzji. Każdy z elementów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa musiałby wówczas wdrażać rozwiązania niezbędne do osiągnięcia zwinności pod nadzorem kompetentnych menedżerów, których zadaniem byłoby stworzenie długofalowej strategii umożliwiającej nieprzerwany rozwój klubu. Powyższe opracowanie należy rozpatrywać w kontekście koncepcji wdrożenia

rozwiązań zwinności w profesjonalnych organizacjach sportowych. Weryfikacja zawartych w opracowaniu założeń zostanie przeprowadzona na bazie badań ankietowych wśród profesjonalnych klubów sportowych biorących udział w rozgrywkach: Plus Ligi mężczyzn, Tauron Ligi kobiet, Tauron I Ligi mężczyzn. Zebrany materiał będzie stanowił odpowiedź na pytanie, czy przyjęte w tym opracowaniu założenia mają przełożenie na realne zarządzanie organizacją sportową w kontekście koncepcji zwinności. Efekt tych badań zostanie zaprezentowany w kolejnym artykule, a warto dodać, że w polskim piśmiennictwie tej tematyce poświęcono jak dotąd niewiele uwagi.

Według autora, aby osiągnąć cel w postaci opracowania zindywidualizowanego modelu zwinności profesjonalnej organizacji sportowej, niezbędne jest przeprowadzenie badań podejmujących kwestie: kompetencji menedżerów organizacji w zakresie koncepcji zwinności, budowy struktury organizacyjnej wraz ze wskazaniem czynników ryzyka oraz rozwiązań stosowanych w odpowiedzi na zmianę przez organizację dla poszczególnych jej pionów. Zestawienie założeń zawartych w koncepcji zaimplementowania rozwiązań atrybutów zwinności w profesjonalnej organizacji sportowej z wynikami ankiet pozwoli na weryfikację tezy o wysokim prawdopodobieństwie: uzyskania korzyści, niwelowania ryzyka powstającego wskutek niekorzystnych zmian przez organizację sportową, dzięki wdrożeniu działań charakterystycznych dla atrybutów zwinności.

mgr Maciej Żyła
Politechnika Częstochowska
Studium Wychowania Fizycznego i Sportu
ORCID: 0000-0003-1799-5422
e-mail: mzyła@pcz.pl

Bibliografia

- [1] Ahammada M.F., Glaistera K.W., Gomesb E. (2020), *Strategic Agility and Human Resource Management*, „Human Resource Management Review”, Vol. 30, art. 100700, pp. 1–3.
- [2] Clauss T., Abebe M., Tangpong Ch., Hock M. (2019), *Strategic Agility, Business Model Innovation and Firm Performance: an Empirical Investigation*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 68, No. 3, pp. 767–784.
- [3] Deloitte Sports Business Group (2020), January, pp. 1–60, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2020.html>, access date: 16.04.2021.
- [4] Di Minin A., Frattini F., Bianchi M., Bortoluzzi G., Piccaluga A. (2014), *Udinese Calcio Soccer Club as a Talents Factory: Strategic Agility, Diverging Objectives, and Resource Constraints*, „European Management Journal”, No. 32, pp. 319–336.
- [5] Gerald E., Obianuju A., Chukwunonso N. (2020), *Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of Covid-19 Pandemic*, „International

- Journal of Financial, Accounting, and Management" (IJ-FAM), Vol. 2, No. 1, pp. 41–50.
- [6] Grabowski A. (2010), *Strategia i cele przedsiębiorstwa na przykładzie spółki akcyjnej FC Bayern*, [w:] A. Nalepki, A. Ujwary-Gil (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz, s. 97–107.
- [7] Jędrzejczyk W. (2017), *Definiowanie kreatywności jako kompetencji przekrojowej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 14–20.
- [8] Jędrzejczyk W. (2016), *Dysfunkcje pracy kierowniczej w organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 42–48.
- [9] Kędziorek W., Matusiak R. (2019), *Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, Tom 30, s. 71–91.
- [10] Klisiński M., Szwaia M. (2012), *Wybrane aspekty zarządzania klubem sportowym jako przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, Nr 55, s. 79–88.
- [11] Królas P., Włodarkiewicz-Klimek H. (2015), *Zależności pomiędzy okazją, a ryzykiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] S. Trzcieliński, T. Zaborowski (red.), *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw*, Wyd. KNOiZ PAN, Gorzów Wielkopolski, s. 106–119.
- [12] Nafei W.A. (2016), *Organizational Agility: The Key to Organizational Success*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 11, No. 5, pp. 296–309.
- [13] Nurjaman W., Nurjaman R. (2020), *The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise*, „Journal of Physics”, Vol. 1477, art. 052034, pp. 1–7.
- [14] Olak A. (2017), *Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa*, „e-mentor”, Nr 1(68), s. 48–54.
- [15] Parlament Europejski (2016), *Sprawozdanie w sprawie zintegrowanego podejścia do polityki w dziedzinie sportu: dobre zarządzanie, dostępność i uczciwość* (2016/2143(INI)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0381_PL.html, data dostępu: 09.03.2021 r.
- [16] Pawłowski E., Trzcieliński S. (2011), *Zarządzanie przedsiębiorstwem funkcje i struktury*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [17] Polski Instytut Ekonomiczny (2019), *Polski rynek sportu, Wyzwania – wpływ społeczno-gospodarczy – Trendy*, s. 1–48, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/08/Raport_PIE-Sport-gospodarka.pdf, data dostępu: 11.03.2021 r.
- [18] Sajdak M. (2014), *Atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa – prezentacja wyników badań*, „Marketing i Rynek”, Nr 5, s. 1–12.
- [19] Sajdak M. (2019), *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wyd. UEP, Poznań.
- [20] Shams R., Vrontis D., Belyaeva Z., Ferraris A., Czinkota M.R. (2021), *Strategic Agility in International Business: A Conceptual Framework For „Agile” Multinationals*, „Journal of International Management”, Vol. 27, No. 1, art. 100737, pp. 1–10.
- [21] Siemion K. (2018), *O zasadach dobrego zarządzania w sporcie*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne”, Nr 12, s. 171–187.
- [22] Stachowiak A., Cyplik P. (2018), *Aspekt dojrzałości do zwinności w definiowaniu strategii zwinności przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 505, s. 203–215.
- [23] Sznajder A. (2007), *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „The Polish Journal of Economics”, Vol. 219, Nr 10, s. 45–65.
- [24] Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010, Nr 127, poz. 857, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20101270857/U/D20100857Lj.pdf>, data dostępu: 09.03.2021 r.
- [25] Wiśniewski A.K. (2013), *Zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Indykpolu AZS Olsztyn*, „Journal of Health Sciences”, Vol. 3, Nr 11, s. 167–178.
- [26] Witkowski K., Cieśliński W.B., Stefaniak T. (2011), *Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 219, s. 294–300.
- [27] Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, Nr 71, s. 213–225.
- [28] Yusuf Y., Sarhadi M., Gunasekaran A. (1999), *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 62, No. 1–2, pp. 33–43.
- [29] Žitkienė R., Deksnys M. (2018), *Organizational Agility Conceptual Model*, „Montenegrin Journal of Economics”, Vol. 14, No. 2, pp. 115–129.

The Concept of Agility in the Management of Professional Sports Organisations

Summary

Contemporary organisations work in an unpredictable surroundings. Dynamic market changes generate both: chances and threats for every organisation. Competent management staff is responsible for the identification of changes. Solutions included in the agility concept may be a response to alterations in the organisation's environment, which enable organisations to adapt to changes: using opportunities and minimising threats. The threats resulting from the surroundings in which the organization operates also apply to professional sports organisations. The present paper presents definitions and attributes of agility included in the literature. The author has characterised a contemporary professional sport organisation with potential changes in its surroundings and proposed the application of solutions included in the agility concept so as to respond to changes in the organisation's environment. The article is of a conceptual nature, signalling the possibilities that require further empirical research conducted in professional sports organisations.

Keywords

organisation agility, professional sport organisation