

Paweł Kuźbik

Uniwersytet Łódzki

STRATEGIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI SZANSĄ ROZWOJU KLUBÓW PIŁKARSKICH W POLSCE

Streszczenie: Na przestrzeni ostatnich lat nieustannie zwiększa się rola sportu w rozwoju ekonomicznym i społecznym wielu państw. Tym samym coraz częściej kładzie się nacisk na rozwój klubów sportowych, które mają do odegrania wielokierunkową rolę w gospodarce. Kluby piłkarskie jako przedstawiciele najprężniej rozwijającego się biznesu sportowego stanęły przed trudnym czasem zmian. Koncepcja społecznej odpowiedzialności ma szansę stać się skutecznym narzędziem wsparcia rozwoju wspomnianych organizacji. Przeprowadzone badania pokazują, że kluby podejmują różne działania w obszarach społecznej odpowiedzialności, ale nie zawsze mają świadomość, jak koncepcja ta może wpłynąć na funkcjonowanie takiej organizacji w przyszłości.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, klub piłkarski, strategia.

1. Wstęp

Współczesne organizacje sportowe (kluby) odgrywają coraz większą rolę w rzeczywistości gospodarczej wielu krajów, a sport staje się znaczącym elementem wsparcia ekonomicznego i społecznego poszczególnych społeczności¹.

Znaczenie, jakie przypisuje się klubom sportowym, determinuje zatem konieczność podjęcia zmian w funkcjonowaniu tychże organizacji. Nic zatem dziwnego, że kluby sportowe w ostatnich latach stały się miejscem nieustannych zmian i przekształceń, a postępująca komercjalizacja sportu wymusiła poszukiwania coraz to nowszych rozwiązań i sposobów zarządzania, mogących sprostać nie tylko wyzwaniom ekonomicznym, ale i społecznym.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w Polsce obserwuje się szczególny rozwój klubów piłkarskich, co w dużym stopniu związane jest również z organizacją piłkarskich Mistrzostw Europy w 2012 r., które mają wspólnie zorganizować Pol-

¹ Zob. więcej w dokumencie wydanym przez Komisję Wspólnot Europejskich pt. Biała księga. Biała księga na temat sportu, Bruksela 11.07.2007.

ska i Ukraina². Konieczność sprostania wymaganiom europejskiej federacji piłkarskiej UEFA (Union of European Football Associations), wymusiła na administracji rządowej Polski podjęcie drastycznych kroków w unowocześnianiu i profesjonalizacji polskiej piłki nożnej. Konsekwencją podjętych działań było wprowadzenie wielu zapisów legislacyjnych³, normujących zasady funkcjonowania klubów piłkarskich w strukturze polskiego sportu⁴.

Nie może zatem dziwić, że organizacje tego typu napotykają wiele problemów w swojej codziennej praktyce, a konieczność zmian stała się wyzwaniem, które wymaga profesjonalnych, systematycznych działań. Nieustanne próby implementacji skutecznych metod zarządzania to dla menedżerów sportu, którzy coraz częściej zastępują tzw. działaczy, priorytet w sprawnym zarządzaniu klubem piłkarskim.

Wydaje się jednak, że ciągle jeszcze przed nimi daleka droga do sprawnego i skutecznego działania, a tym samym pogodzenia celów rynkowych ze sportowymi i społecznymi. Trudno jednak nie dostrzec coraz częstszego budowania strategii w oparciu o koncepcję społecznej odpowiedzialności, która zaczęła również wpisywać się w „krajobraz” klubów piłkarskich. Artykuł ma na celu zaprezentowanie klubu piłkarskiego w Polsce jako organizacji, która w okresie dynamicznego, wielokierunkowego rozwoju może być dobrym miejscem do wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności w budowaniu strategii, przyczyniającej się do osiągnięcia celów sportowych, ekonomicznych oraz społecznych.

2. Społeczna odpowiedzialność wyzwaniem dla klubów piłkarskich w Polsce

W literaturze przedmiotu debata na temat tego, czym jest koncepcja społecznej odpowiedzialności, toczy się już od wielu lat⁵. Trudno wciąż uzyskać jednoznaczną odpowiedź, czy jest to strategia wpisująca się w codzienną praktykę organizacyjną, czy raczej jest to doraźne działanie wspierające marketing. Jest koniecznością w zmieniającym się świecie gospodarczym czy modą, za którą podążają kolejne organizacje z przeświadczeniem, że nie wypada dzisiaj być „nieodpowiedzialnym”? Obserwacja rzeczywistości gospodarczej nie daje nam szans na jednoznaczne udzielenie

² Rozwój infrastruktury sportowej, rozwój profesjonalnych kadr zarządzających (wzrost ilości zajęć z zakresu zarządzania sportem w uczelniach biznesowych) oraz konieczność dostosowania prawa polskiego do wymagań europejskich wyraźnie przyspieszyły rozwój organizacji sportowych, w tym klubów piłkarskich.

³ Zob. m.in.: W. Cajsół, *Ustawa o sporcie kwalifikowanym – komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

⁴ J. Żyśko, *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, AWF, Warszawa 2008, s. 115.

⁵ Zob. m.in.: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 42, UE, Wrocław 2009.

odpowiedzi. Pytanie jednak, czy z perspektywy zarządzania jest ona nam konieczna do tego, aby skutecznie z owej koncepcji skorzystać i aby stała się narzędziem wsparcia danej organizacji i otoczenia, w którym ta organizacja funkcjonuje?

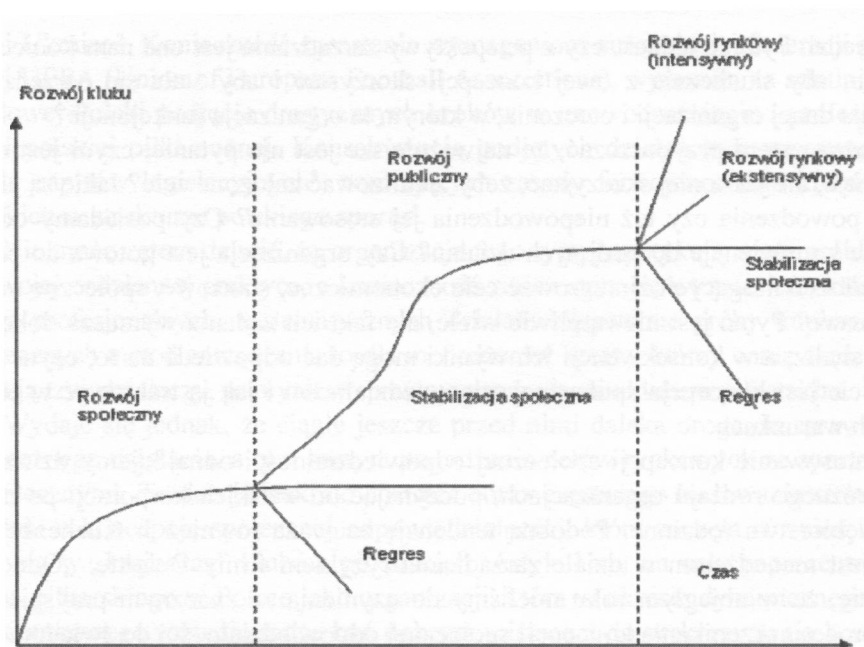
Można zatem przypuszczać, że najważniejsze jest nie pytanie, czym jest owa koncepcja, ale jak z niej skorzystać, żeby zrealizować założone cele? Jakie są przyczyny powodzenia czy też niepowodzenia jej stosowania? Czy posiadamy odpowiednie kompetencje do podjętych działań? Czy organizacja jest gotowa do przyjęcia założeń mogących zintegrować cele ekonomiczne, sportowe, społeczne i środowiskowe? Pytań jest niewątpliwie wiele, ale fakt ich zadania wymusza dokonywanie analiz, a w konsekwencji ich wyniki mogą dać odpowiedź na to, czym rzeczywiście jest koncepcja społecznej odpowiedzialności i jak ją traktować w określonych warunkach.

Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności odnajdujemy dzisiaj w wielu różnego rodzaju organizacjach, poczynając od wielkich korporacji po małe przedsiębiorstwa rodzinne. Podobną tendencję zauważa również J. Kuchenbeker, który jest menedżerem w dziale zarządzania ryzykiem firmy Deloitte: „Odnoszę wrażenie, że w ubiegłym roku mieliśmy do czynienia ze znacznym przyspieszeniem procesu przenikania koncepcji społecznej odpowiedzialności do świadomości i strategii działania funkcjonujących w Polsce firm. Przestaje to być powoli hasło i podejście do prowadzenia biznesu, które stosują jedynie wielkie międzynarodowe korporacje. Pojawiają się pierwsze spółki o mniejszej skali działania, w tym należące do MŚP, które dostrzegają wagę bycia odpowiedzialnym i wymierne korzyści z tego tytułu, w tym związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o rozwiązania z zakresu CSR”⁶. Oznaczać to zatem może, że zarządzający, niezależnie od branży i wielkości organizacji, w której przyszło im działać, dostrzegają „walory” koncepcji społecznej odpowiedzialności i staje się ona bardzo ważnym elementem praktyki zarządzania organizacjami.

Tak jak inne koncepcje, metody czy też techniki zarządzania powoli odnajdywały swoje miejsce w praktyce organizacyjnej, tak podobnie rzecz ma się ze społeczną odpowiedzialnością organizacji. Wyraźnie tą prawidłowość można obserwować w funkcjonowaniu klubów piłkarskich w Polsce, które po okresie transformacji i koniecznych zmian stają się profesjonalnymi organizacjami biznesowymi z wyraźnie ukształtowanymi celami działania, w obszarach zarówno sportu, jak i ekonomicznego rachunku czy też społecznych oczekiwań.

Rysunek 1 pokazuje fazy rozwoju klubów sportowych, które zmuszają te organizacje do poddania się regułom rynkowym, a w konsekwencji zdefiniowania celów na nowo, w taki sposób, aby mogły przyczynić się do budowania przewagi konkurencyjnej w rzeczywistości, która do tej pory była im obca.

⁶ Zob.: *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2009 – dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 6.



Rys. 1. Fazy rozwoju klubów sportowych

Źródło: M. Duda, R. Panfil, *Fazy rozwoju klubu sportowego – od stowarzyszenia do spółki*, [w:] R. Panfil (red.), *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 8.

Cele te możemy podzielić na pierwotne i wtórne⁷.

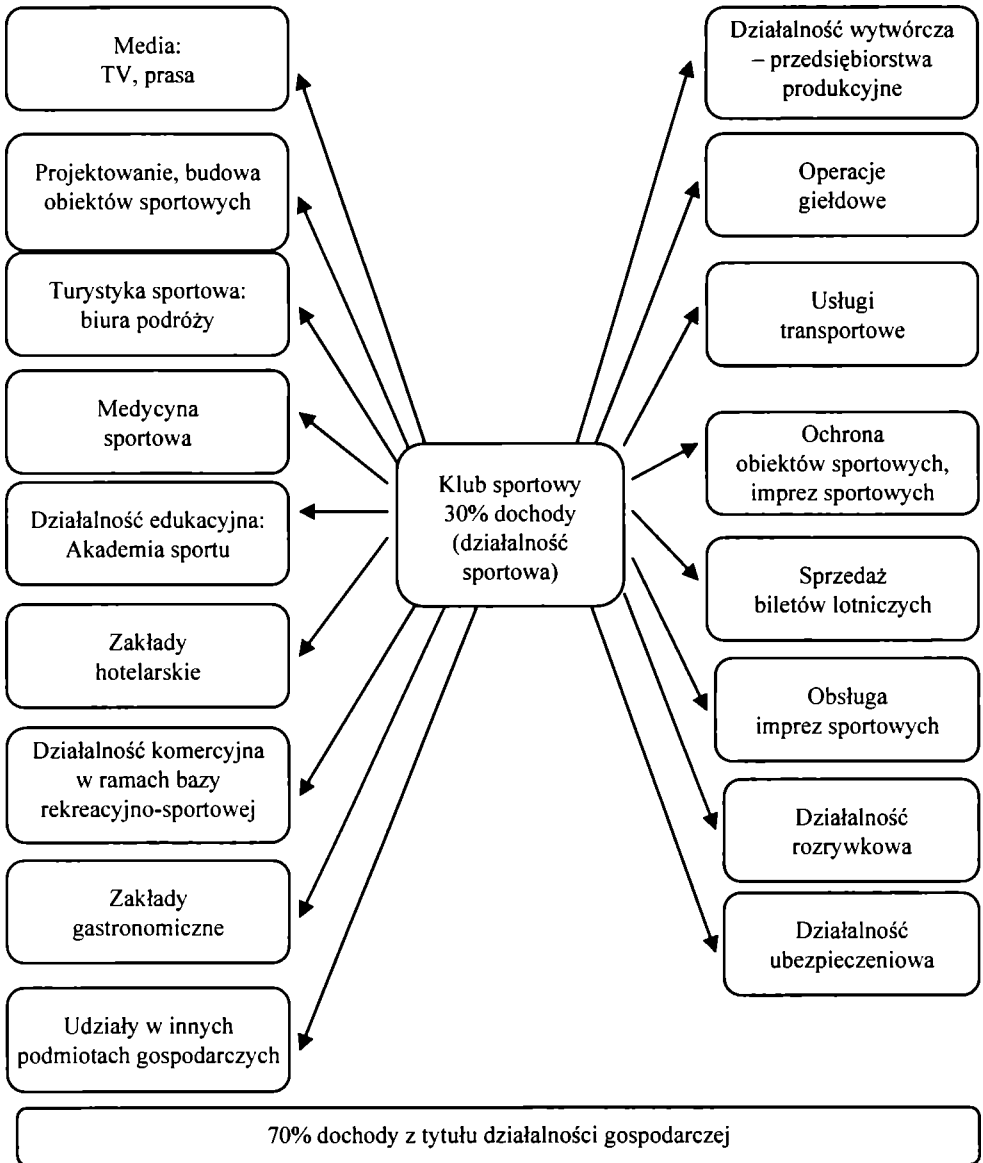
Cele pierwotne:

- awans klubu w hierarchii sportowej (zawodowe rozgrywki ligowe),
- tworzenie i sprzedaż produktu, jakim jest spektakl sportowy (mecze) oraz znak firmowy,
- wyszukiwanie, szkolenie, promowanie, a w konsekwencji transferowanie zawodników,
- zwiększanie kompetencji kadr poprzez szkolenia (zarówno zawodników, jak i trenerów oraz kadry zarządzającej).

Cele wtórne:

- integrowanie środowiska lokalnego,
- promowanie środowiska lokalnego,
- edukacja prospołeczna i prosportowa,
- satysfakcja z uczestnictwa,
- awans w grupie.

⁷ M. Duda, R. Panfil, *Fazy rozwoju klubu sportowego – od stowarzyszenia do spółki*, [w:] R. Panfil (red.), *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 23.



Rys. 2. Kierunki działalności gospodarczej klubów sportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wartecki, *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, AWF, Poznań 2008, s. 27.

Współczesne kluby piłkarskie to już nie tylko organizacje, dla których jedynym celem jest osiągnięcie najlepszych wyników sportowych. Konieczność budowania strategii, która pozwalałaby przetrwać i rozwijać się w warunkach rynkowych wymaga

połączenia celów sportowych z ekonomicznymi i społecznymi. Zatem coraz częściej kluby piłkarskie to organizacje zajmujące się nie tylko sportem, lecz także normalną działalnością gospodarczą, która pozwala sprostać kryteriom samofinansowania i zyskowności. Kierunki działalności gospodarczej klubów pokazuje rys. 2.

Z powodu tak dużego zakresu działalności klubów piłkarskich nie dziwi to, że koncepcja społecznej odpowiedzialności zaczyna również odgrywać rolę w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Grono interesariuszy nie ogranicza się już tylko do właścicieli, pracowników, kibiców, sponsorów czy mediów, ale obejmuje wiele rozmaitych osób i instytucji zainteresowanych funkcjonowaniem tego typu organizacji.

Dorównanie wzorcom zachodnim w dziedzinie wykorzystywania społecznej odpowiedzialności jako elementu codziennej strategii działania⁸ wciąż jednak stanowi ogromne wyzwanie dla zarządzających klubami piłkarskimi w Polsce i trudno się temu dziwić. Skoro sama koncepcja ciągle nie może ugruntować swojej pozycji w świecie organizacji, w której się narodziła⁹, to przed biznesem piłkarskim jeszcze daleka droga do tego, aby zrozumieć, że skończyły się czasy, w których kluby piłkarskie, aby przetrwać, musiały dostarczać tylko emocji i wrażeń sportowych z wykorzystaniem jedyne go elementu, jakim w ich mniemaniu dysponowały, a mianowicie widowiska sportowego (meczu). Te czasy odeszły już do przeszłości i dziś klub piłkarski to niewątpliwie również firma¹⁰. Firma, która wymaga profesjonalnego i sprawnego zarządzania¹¹, a koncepcja społecznej odpowiedzialności jest dla niej szansą na zbudowanie trwałych relacji ze wszystkimi interesariuszami oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w tym coraz większym piłkarskim biznesie.

3. Przykłady działań w obszarach społecznej odpowiedzialności klubów piłkarskich w Polsce

Analiza została przeprowadzona na podstawie dostępnych informacji na oficjalnych stronach internetowych klubów występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej (kryterium sportowe) i mających status sportowej spółki akcyjnej¹².

⁸ Światowe i europejskie federacje piłkarskie (FIFA i UEFA) kładą ogromny nacisk na kwestie społecznej odpowiedzialności, a programy w ramach tej koncepcji obejmują wiele różnorodnych obszarów ludzkiego życia. Podobne trendy panują wśród drużyn z najlepszych sportowo i organizacyjnie lig europejskich, gdzie trudno znaleźć kluby, które nie wpisują strategii społecznej odpowiedzialności w codzienną praktykę.

⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 15.

¹⁰ D. Wała, *Wizerunek futbolu: Klub piłkarski to także firma*, www.piar.pl.

¹¹ G. Łasiński, *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, AWF we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 38.

¹² Badanie zostało przeprowadzone w lutym i marcu 2010 r. i objęło swoim zasięgiem 16 klubów piłkarskich.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że o swoich działaniach w obszarach społecznej odpowiedzialności informuje 11 spośród 16 badanych klubów, co stanowi 68,75%. Kluby, które eksponują na swoich stronach internetowych działania w obszarach społecznej odpowiedzialności, to: Legia Warszawa, GKS Bełchatów, Lech Poznań, Ruch Chorzów, Lechia Gdańsk, Polonia Bytom, Polonia Warszawa, Śląsk Wrocław, Cracovia Kraków, Korona Kielce, Arka Gdynia.

Spśród analizowanych klubów tylko dwa podejmują próbę formułowania misji i strategii klubu w powiązaniu z koncepcją społecznej odpowiedzialności (Cracovia Kraków i GKS Bełchatów). Wyraźnie podkreślają jej rolę w dalszym rozwoju organizacji. W pozostałych przypadkach można zaobserwować lepiej bądź gorzej realizowane programy mające na celu budowanie relacji między poszczególnymi interesariuszami, pomoc w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych, budowanie pozytywnego wizerunku, edukację społeczeństwa. Podejmowane przez kluby inicjatywy społeczne ukazano w tab. 1.

Tabela 1. Podejmowane inicjatywy przez kluby piłkarskie w Polsce

Inicjatywa	Cel
1	2
Legia Warszawa	
Akademia Piłkarska (Fundacja)	<ul style="list-style-type: none"> – upowszechnianie kultury fizycznej i sportu – promocja zdrowego trybu życia – edukacja i wychowanie młodzieży
„Ja kocham Legię”	<ul style="list-style-type: none"> – popularyzacja sportu wśród dzieci i młodzieży poprzez spotkania w szkołach i domach dziecka – promocja kulturalnego dopingu podczas widowiska sportowego
Lech Poznań	
„Zaproś Lechitę”	<ul style="list-style-type: none"> – upowszechnianie kultury fizycznej i sportu – promocja zdrowego trybu życia – edukacja i wychowanie młodzieży
Ruch Chorzów	
WOŚP – partnerstwo	– promocja inicjatywy Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy
GKS Bełchatów	
„Razem na mecz”	<ul style="list-style-type: none"> – promocja kulturalnego dopingu – promocja kultury fizycznej i sportu – wdrażanie pozytywnego modelu wartości – budowa więzi społecznych
„I ty możesz pomóc”	– wsparcie inicjatyw charytatywnych
„Szkoła z Gieksą”	<ul style="list-style-type: none"> – promocja kultury fizycznej i sportu – edukacja z zakresu zdrowego trybu życia
„Stadion bez barier”	– integracja osób niepełnosprawnych podczas widowiska sportowego
Lechia Gdańsk	
„Lechia pomaga”	– wsparcie charytatywne różnych instytucji (domów dziecka, hospicjów), chorych, niepełnosprawnych
„Jem zdrowo i strzelam gole”	– promocja zdrowego trybu życia

Tabela 1, cd.

1	2
„Biało-zielone dni Lechii Gdańsk”	– promocja kultury fizycznej i sportu
„Piłka jest kolorowa. Lechia dla tolerancji”	– integracja społeczna – działania przeciw rasizmowi
„Lechia integracyjna”	– integracja środowisk
„Zaprosz Lechię”	– promocja kultury fizycznej i sportu
Polonia Bytom	
„Zaprosz Polonię”	– promocja kultury fizycznej i sportu
Śląsk Wrocław	
„Piłka bez barier”	– wsparcie i integracja osób niepełnosprawnych
„Oddaj krew”	– zbiórka krwi dla potrzebujących
„Śląsk pomaga”	– wsparcie akcji charytatywnych
Cracovia Kraków	
„Graj fair play”	– promocja pozytywnego modelu wartości
„SKF Wspierania młodych talentów – stowarzyszenie”	– propagowanie sportu i aktywności fizycznej – wychowanie w duchu współzawodnictwa i tworzenie sprzyjających warunków dla kształtowania młodych charakterów
„Razem na mecz”	– wsparcie charytatywne – szerzenie szczytnych ideałów i szacunku do tradycji
„Ferie z Cracovią”	– wspieranie młodzieży i promocja aktywnego trybu życia
„Cracovia wspiera”	– wsparcie młodzieży, domów dziecka – wspieranie kampanii społecznych organizowanych przez instytucje partnerskie
Korona Kielce	
„Korona w szkole”	– promocja zdrowego trybu życia – promocja kultury fizycznej i aktywnego trybu życia – zapobieganie demoralizacji dzieci i młodzieży poprzez sport – profilaktyka i resocjalizacja poprzez sport – nauka tolerancji i szacunku dla odmienności rasowej
Arka Gdynia	
„Stowarzyszenie Arka”	– budowa pozytywnego modelu wartości w duchu sportowej rywalizacji – wsparcie merytoryczne i organizacyjne grup kibicowskich
Polonia Warszawa	
„Polonia wielu kultur”	– integracja międzynarodowa – edukacja tolerancji rasowej
„Akcja kibic”	– propagowanie sportu i aktywnego trybu życia

* Niektóre inicjatywy nie mają oficjalnej nazwy, a jedynie umowną. Niektóre mają charakter cykliczny i ciągły, inne z kolei doraźny bądź tymczasowy. Ciągłe można zaobserwować braki w organizacji podjętych działań w obszarach społecznej odpowiedzialności, a niekiedy podejmowane działania, choć klasyfikowane są w obszarach społecznej odpowiedzialności, mają charakter wyłącznie marketingowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych klubów piłkarskich występujących w ekstraklasie.

4. Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności to wciąż dla klubów piłkarskich w Polsce „nie odkryta wyspa”. Obserwacja praktyki w tym obszarze ukazuje działania, które trudno nazwać usystematyzowanymi, a niekiedy inicjatywy podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności mylone są z inicjatywami marketingowymi i odwrotnie. Wciąż bowiem nie ma pełnego zrozumienia dla podejmowanych czynności, a stwierdzenie, że w klubie jest wiele innych problemów, którymi należy się zająć, jest dość powszechne wśród kadry zarządzającej. Pewnie jest to prawda, tylko spojrzenie na zagraniczne benchmarki uświadamia w sposób oczywisty, że wiele tych problemów może być rozwiązanych właśnie dzięki odpowiedniemu wdrożeniu koncepcji społecznej odpowiedzialności i to z korzyścią zarówno dla samej organizacji, jak i jej wszystkich interesariuszy oraz całego otoczenia.

Warte jednak podkreślenia jest to, że coraz częściej obserwuje się podejmowanie prób skonstruowania kompatybilnej strategii z założeniami społecznej odpowiedzialności, a to już jest dobry znak na przyszłość. Od czegoś trzeba przecież zacząć.

Literatura

- Cajsel W., *Ustawa o sporcie kwalifikowanym – komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Duda M., Panfil R., *Fazy rozwoju klubu sportowego – od stowarzyszenia do spółki*, [w:] R. Panfil (red.), *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004.
- Komisja Wspólnot Europejskich, *Biała księga. Biała księga na temat sportu*, Bruksela 11.07.2007.
- Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, AWF, Wrocław 2003.
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 42, UE, Wrocław 2009.
- Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2009 – dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Wala D., *Wizerunek futbolu: Klub piłkarski to także firma*, www.piar.pl.
- Wartecki A., *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, AWF, Poznań 2008.
- Żyśko J., *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, AWF, Warszawa 2008.

THE STRATEGY OF SOCIAL RESPONSIBILITY A CHANCE TO DEVELOP FOOTBALL CLUBS IN POLAND

Summary: In recent years, the role of sport in economic and social development of many countries has been constantly increasing. Thus, more and more emphasis is placed on the development of sports clubs, which have multi role to play in the economy. Football clubs as representatives of the fastest growing sports business are facing a difficult time of change. The concept of social responsibility is likely to become an effective tool to support the development of these organizations. The research has shown that clubs take different actions in the areas of social responsibility, but are not always aware of the role that the concept is likely to affect the functioning of such organizations in the future.