

Michał Comporek*

Sport Corporate Responsibility jako cel funkcjonowania klubów piłkarskich

Wstęp

Choć proces postępującej komercjalizacji działalności organizacji sportowych notowany jest od lat 70. XX wieku, to zalety wynikające z potencjalnej implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przypadku klubów sportowych dostały dostrzeżone dopiero w latach 90. XX wieku [Kott, 2005, s. 20–25]. Wtedy też szerzej dostrzeżono argumenty dla kreowania CSR (*Corporate Social Responsibility*) poprzez sport. Z jednej strony zauważono, że sport powinien być postrzegany jako unikalne i ważne zjawisko kulturowe, które – poprzez dostarczanie licznych wartości – odgrywa znaczący wpływ nie tylko na ekonomiczne, ale również na społeczne i środowiskowe aspekty życia [Jenkins, 2012, s. 4]. Z drugiej zaś dostrzeżono, że z perspektywy lokalnych społeczności klub piłkarski był i pozostanie instytucją społeczną i kulturową, a nie typowo rynkowym przedsiębiorstwem. Zjawisko to, dzięki wykorzystaniu odpowiednich zabiegów o charakterze marketingowym, zaczęło być wykorzystywane dla stworzenia skutecznej i efektywnej zachęty klienta do skorzystania z usług świadczonych przez klub.

Zasadniczym celem opracowania jest identyfikacja roli i analiza zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności współczesnych profesjonalnych klubów piłkarskich, organizujących i przeprowadzających rozgrywki sportowe na własny rachunek, ryzyko oraz odpowiedzialność. Specyfika prowadzonej aktywności gospodarczej powoduje, że wdrażane w obrębie klubów piłkarskich rozwiązania z dziedziny CSR wydają się mieć szerszy wymiar od działań w tym zakresie realizowanych przez typowe przedsiębiorstwa komercyjne. Zdaniem niektórych badaczy daje to potencjalną możliwość kreowania swoistego modelu społecznej odpowiedzialności biznesu przez sport, określanego mianem SCR (*Sport Corporate Responsibility*) [Smith, Westerbeek, 2007, s. 43].

* Mgr, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43, 90-214 Łódź, michal.comporek@o2.pl

Analiza realizacji działań z zakresu CSR w przypadku polskich klubów piłkarskich przeprowadzona została w odniesieniu do podmiotów występujących w najwyższej klasie rozgrywek ligowych (T-Mobile Ekstraklasa) w sezonie 2014/2015¹. Wykorzystane w procedurze badawczej dane z zakresu omawianej problematyki pochodziły z informacji umieszczanych w witrynach internetowych klubów sportowych uczestniczących we wskazanych rozgrywkach oraz ze sprawozdań Spółki Ekstraklasa S.A., będącej podmiotem zarządzającym rozgrywkami piłkarskimi T-Mobile Ekstraklasa. Z kolei w przypadku klubów zagranicznych posłużono się danymi dostępnymi w raporcie sporządzonym na zlecenie Unii Europejskich Związków Piłkarskich UEFA pt. *Corporate Social Responsibility in European Football*² oraz (w mniejszym stopniu) w sprawozdaniach odwołujących się do tematyki CSR w piłce nożnej, opracowanych dla wybranych europejskich federacji piłkarskich.

1. Działalność społeczna w hierarchii celów funkcjonowania klubów piłkarskich

Śledząc genezę powstawania klubów piłkarskich, zauważyć można, że w większości przypadków były one powoływane przez lokalne społeczności, w obrębie których odgrywały (i nadal odgrywają) istotną rolę społeczną. Część z nich (Everton, Aston Villa) zakładana była przez kościoły i związki wyznaniowe, jako swoiste narzędzie pomocy osobom bezdomnym i młodzieży z niższych warstw społecznych [Schulze-Marmeling, 2000, s. 41]. Inne z kolei (Manchester United, Arsenal, Widzew Łódź) fundowane były przez korporacje, które poszukiwały dla swoich pracowników alternatywnych form spędzenia wolnego czasu, z dala od alkoholu i innych form aspołecznego zachowania [Rosca, 2011, s. 332]. W przypadku klubów brytyjskich znaczna część organizacji sportowych (Manchester City, Nottingham Forest) swoje historyczne początki bierze z inicjatyw założycielskich właścicieli pubów, którzy organizowali mecze piłki nożnej z zamiarem budowania ścisłej wspólnoty między członkami społeczeństwa. Niejednokrotnie wreszcie zasadniczym motywem powoływania do życia klubu sportowego był szeroko rozumiany patriotyzm. W celu kultywowania języka ojczystego i narodowych tradycji powstały

¹ Do ich grona należały: Legia Warszawa, Lech Poznań, Ruch Chorzów, Lechia Gdańsk, Wisła Kraków, Górnik Zabrze, Pogoń Szczecin, Zawisza Bydgoszcz, Śląsk Wrocław, Podbeskidzie Bielsko-Biała, Jagiellonia Białystok, Piast Gliwice, Korona Kielce oraz Cracovia.

² Szczegółowy opis realizowanej metody badawczej znajduje się na stronach 26–33 wskazanego raportu.

takie organizacje sportowe, jak: baskijski Athletic Bilbao, katalońska FC Barcelona czy żydowski Maccabi Tel Aviv.

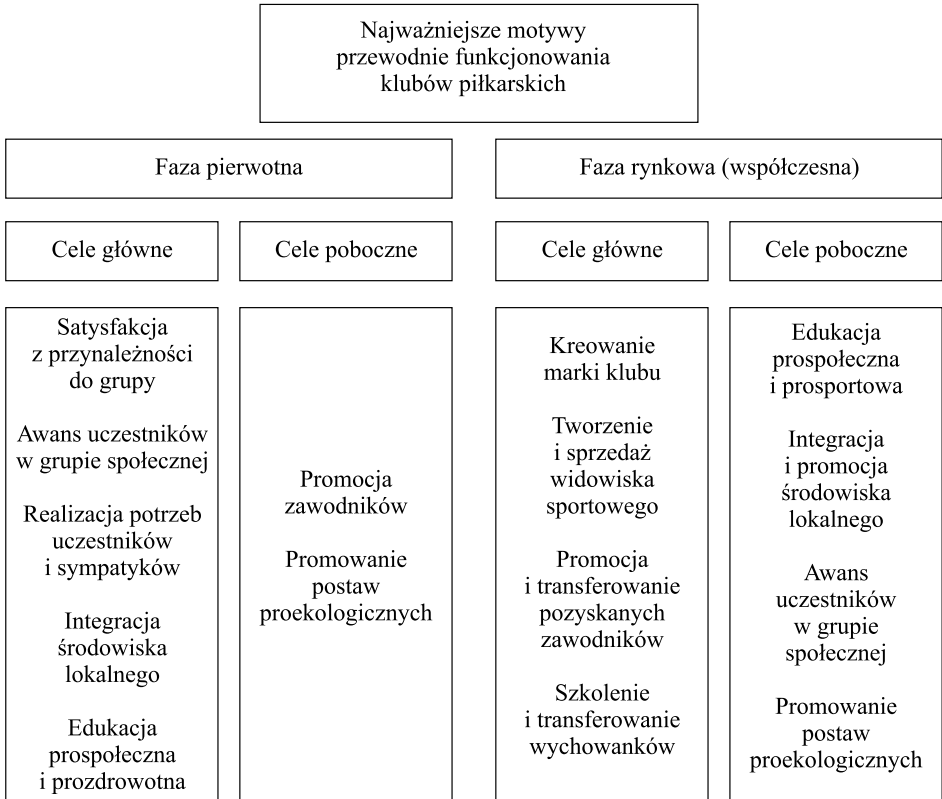
W początkowej fazie swojego istnienia kluby piłkarskie były tworzone zgodnie z zasadą dobrowolności stowarzyszania się i samorządności klubowej oraz niezależności od czynników zewnętrznych. Każdorazowo zasadniczym celem ich funkcjonowania była realizacja celów społecznych. Działalność *pro publico bono*, utożsamiana z integracją środowiska lokalnego, edukacją społeczną i prosportową oraz realizacją pasji sportowych uczestników i sympatyków, stała się celem pierwotnym funkcjonowania tych podmiotów [Panfil, 2005, s. 11–19]. Często spotykane finansowanie klubów ze środków publicznych przyczyniło się w znacznym stopniu do narzucania celów jego działania. Spowodowało ono także powstawanie polityczno-ekonomicznych związków klubu z otoczeniem.

Tendencje te zaczęły ulegać zmianie dopiero w perspektywie ostatniego półwiecza, kiedy to wykształcił się nowy model klubu sportowego, określany jako „model skoncentrowany na sporcie”. Cechą charakterystyczną wspomnianego modelu był fakt, że sportowcy zaczęli traktować swoją pasję jako pracę i dostawać za nią wynagrodzenie [Głodowski, 2010, s. 602]. Elitarność uczestnictwa we współzawodnictwie na poziomie zawodowym oraz gratyfikacje finansowe wypłacane za sportowy awans niejednokrotnie okazały się być czynnikami bardziej mobilizującymi aniżeli pozafinansowe motywy realizacji celów społecznych.

Proces rynkowego oddziaływania na profesjonalne kluby piłkarskie wiązał się ze skrajnym przemodelowaniem zasadniczych motywów funkcjonowania tychże podmiotów. Za cele główne działalności zaczęły być postrzegane m.in.: awans w globalnej rywalizacji, kształtowanie i sprzedaż widowiska sportowego jako produktu, promocja i transfer zawodowców. Dopiero do celów drugorzędnych zaliczono motywy o charakterze społecznym, a mianowicie: integrację i promocję środowiska lokalnego, edukację społeczną i prosportową, satysfakcję z uczestnictwa czy też awans w grupie społecznej (rysunek 1). W wielu przypadkach zanotowano niekorzystną sytuację wiążącą się z faktem, iż kluby sportowe (niegdyś funkcjonujące jako typowe przedsiębiorstwa społeczne) odniósłszy ekonomiczny sukces, zaczęły kłaść przesadny nacisk na osiągnięcie efektywności ekonomicznej kosztem realizacji funkcji społecznych [Hausner, 2008, s. 16–17]. Obecnie jednak w środowisku sportowym coraz powszechniej podkreśla się, że zadaniem klubów piłkarskich jest

zaspokajanie potrzeb *pro publico bono*. Coraz częściej też akcentuje się potrzebę świadomości roli społecznej, jaką klub odgrywa w społeczności lokalnej.

Rysunek 1. Hierarchia celów funkcjonowania klubów piłkarskich w pierwotnej i rynkowej fazie rozwoju



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Panfil, 2005, s. 12 i nast.].

2. Istota i wymiary analityczne *Sport Corporate Responsibility*

W 1889 r. A. Carnegie w książce pt. *Ewangelia bogactwa* określił dwa zasadnicze postulaty obrazujące istotę społecznej odpowiedzialności. Zaliczył do nich z jednej strony dobroczynność, nakazującą osobom bogatym wspomaganie tych biedniejszych, z drugiej zaś powierniczość, zalecającą traktowanie bogatych jako zarządzających dobrem w imieniu innych ludzi i dysponujących swoim bogactwem w sposób akceptowany przez społeczeństwo [Sznajder, 2013, s. 195, za: Ryan, Sójka, 1997]. Pół wieku później H. R. Bowen w opracowaniu pt. *Social Responsibility of Businessman* po raz pierwszy użył terminu „odpowiedzialność społeczna”

w odniesieniu do sfery biznesu. Zalecał on wdrażanie takiego modelu prowadzenia działalności gospodarczej, który uwzględnia potrzeby całego społeczeństwa oraz respektuje jego wartości. Od tego czasu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wyraźnie ewoluowała, nabierając interdyscyplinarnych cech i różnorodnych podejść analitycznych.

Obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu postrzegana jest jako swoisty obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego [Rybiak, 2001, s. 28]. *Sport Corporate Responsibility* jest przy tym taką formą działalności, która dąży do realizacji postulatów społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez sport.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się odmienny charakter przedsięwzięć z zakresu SCR w stosunku do konwencjonalnych działań CSR implikowanych przez przedsiębiorstwa rynkowe. Wspomniana różnica powodowana jest dwoma zasadniczymi przesłankami. Należą do nich: szczególny charakter sportu jako aktywności odmiennej od innych form działań ludzkich [Judycki, 2008, s. 1] oraz rozbieżność oczekiwań interesariuszy³: spółek kapitałowych i klubów piłkarskich.

Istota *Sport Corporate Responsibility* w znacznym stopniu wywodzi się z szeregu unikalnych i specyficznych cech sportu jako zjawiska społeczno-kulturowego. Do cech tych zaliczono:

- rosnące znaczenie sportu w światowych mass mediach, przejawiające się poprzez wzrost liczby i geograficznego zasięgu przekazów o tematyce sportowej. Dzięki temu uznaje się, iż przekazy sportowe oferować mogą znakomite warunki do propagowania i rozpowszechniania idei społecznej odpowiedzialności biznesu wśród obywateli całego świata⁴;
- możliwość pozytywnego oddziaływania na młodzież poprzez zaangażowanie w rywalizację i dostarczanie modeli do naśladownictwa.

³ Zakres podejmowanej w opracowaniu analizy jest ściśle powiązany z przyjętą interpretacją pojęcia „interesariusz”, za którego uważa się „grupy lub jednostki, mogące wpływać na organizację lub podlegać jej oddziaływaniu” [Freeman, 1984, s. 21]. Zgodnie z rozwijanym modelem społecznego modelu firmy [Freeman, Reed, 1983] uważa się, iż przedsiębiorstwa pozostają w relacji z wieloma interesariuszami, zaś interesy wszystkich grup posiadających umocowanie mają wartość. Jednocześnie żadna grupa interesantów nie powinna zdominować innych [Donaldson, Preston, 1995].

⁴ Niektórzy badacze są zdania, że sport charakteryzuje się praktycznie nieosiągalną dla innych branż mocą przekazu [Wright, 1999, s. 271].

Sport nagradza takie cechy osobowe, jak: wytrwałość, samodyscyplina, samozaparcie, wysiłek woli, umiejętność podporządkowania swoich ambicji zespołowi i jego celom, które są nieodzowne w ramach reguł wyznaczających grę sportową. A zatem sport jest taką formą aktywności, której celem jest wychowanie i kształtowanie postaw cenionych w zindywidualizowanym świecie;

- możliwość propagowania działań mających na celu ochronę i poprawę zdrowia ludzkiego, promowanie zdrowego stylu życia i prewencję w stosunku do chorób cywilizacyjnych. Holistyczne podejście do człowieka i jego natury obliuguje do zaliczania sportu jako ważnego czynnika umożliwiającego osiągnięcie dobrostanu psychofizycznego jednostek, polepszania jakości ich życia oraz szeroko rozumianego samorozwoju;
- wpływ na kreowanie pozytywnych interakcji społecznych, upowszechnianie tzw. „patriotyzmu lokalnego” [Long, Robinson, 2006, s. 58–62] oraz tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi kapitału społecznego;
- wpływ na propagowanie zrozumienia kulturowego i integracji społecznej. Powinnością sportu jest wspieranie wzajemnego zrozumienia i tolerancji poprzez działania zmierzające do wykorzeniania rasizmu z życia codziennego oraz zmniejszania negatywnych relacji pomiędzy przedstawicielami poszczególnych warstw kulturowych;
- możliwość dostarczania natychmiastowych korzyści w formie zadowolenia i ogólnie pojmowanej satysfakcji zarówno względem uczestników, jak i obserwatorów rywalizacji sportowej [Smith, Westerbeek, 2007, s. 42]. Cecha ta wiąże się z ludyczną koncepcją sportu postrzeganego przede wszystkim przez pryzmat zabawy – działania wolnego o charakterze odświeżającym [Judycki, 2008, s. 2];
- coraz popularniejszą koncepcję upowszechniania zrównoważonego rozwoju oraz idei proekologicznych poprzez uczestnictwo w sporcie.

Pomimo powszechnego przekonania, że społeczna odpowiedzialność biznesu zwiększa wartość wizerunku przedsiębiorstwa, zapewnia łatwiejszy dostęp do kapitału, podnosi atrakcyjność podmiotu gospodarczego względem potencjalnych inwestorów itp., presja konkurencyjności powoduje, iż nadal wiele przedsiębiorstw jest rozliczanych wyłącznie przez pryzmat realizacji interesów względem jego właścicieli [Zuzek, 2012, s. 200]. W przypadku organizacji sportowych zasada ta zwyczajowo nie jest spełniana. Trafne wydaje się stwierdzenie, że jest to spowodowa-

ne preferencjami interesariuszy klubów piłkarskich, które zasadniczo różnią się od oczekiwań interesariuszy typowych przedsiębiorstw produkcyjnych bądź usługowych (tablica 1).

Tablica 1. Zróznicowanie oczekiwań wybranych interesariuszy: przedsiębiorstw komercyjnych oraz profesjonalnych klubów piłkarskich

Grupa interesariuszy	Oczekiwania	
	Typowe przedsiębiorstwo komercyjne	Profesjonalny klub piłkarski
właściciele	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany dochodu równe co najmniej rynkowej stopie procentowej; – brak zainteresowania sprawowaniem władzy w przedsiębiorstwie oraz realizacją celów prospołecznych w przypadku, gdy obniży to jego rentowność. 	<ul style="list-style-type: none"> – odnoszenie sukcesów sportowych; – zasadniczo nastawienie na generowanie jak najwyższych zysków (choć w wielu przypadkach jest to negowane); – szacunek i uznanie w oczach lokalnej/globalnej społeczności.
klienci	<ul style="list-style-type: none"> – korzyści płynące z faktu nabycia produktu/ usługi i wynikające z istoty nabywanego dobra; – korzyści dodatkowe (długi okres gwarancyjny, usługi serwisowe, rabaty na kolejne produkty itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> – bycie częścią sportowej wspólnoty; – przeżywanie i spełnianie sportowych marzeń.
pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – osiąganie jak najwyższych dochodów i korzyści pozapłacowych; – bezpieczeństwo zatrudnienia; – możliwość awansowania i samorozwoju. 	<ul style="list-style-type: none"> – osiąganie jak najwyższych dochodów i korzyści pozapłacowych; – możliwość uczestnictwa w rywalizacji sportowej na jak najwyższym poziomie.
rząd, samorządy lokalne	<ul style="list-style-type: none"> – wpływy z tytułu podatków. 	<ul style="list-style-type: none"> – ochrona i podkreślanie wartości społecznych i kulturowych piłki nożnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Buhler, 2006, s. 33; Jurek, Kornacka, 2000, s. 18].

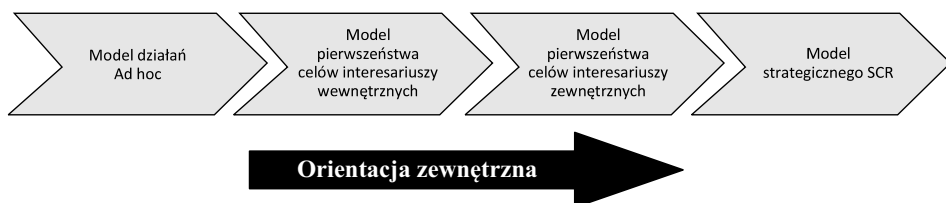
Z perspektywy obu typów organizacji szczególną kategorią interesariusza przyczyniającą się w największym stopniu do kreowania wartości

podmiotu gospodarczego jest klient. On bowiem, poprzez generowanie przepływów pieniężnych, tworzy warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego każdego przedsiębiorstwa. W przypadku klubu piłkarskiego klientem nie jest jednak typowy nabywca produktu (usługi), który uwagę skupia na cenie, innowacyjności czy parametrach technicznych zakupionego dobra (świadczenia), lecz kibic, którego łączy szczególna więź z drużyną, z którą sympatyzuje. Relacja ta określana jest jako psychologiczne przywiązanie jednostki do klubu, które z jednej strony umożliwia odczuwanie przynależności z większą grupą społeczną [Wann, Branscombe, 1991, s. 121], z drugiej zaś jest źródłem specyficznych i niepowtarzalnych doznań emocjonalnych [Madrigal, 1995, s. 209].

Zasadnicza dyferencjacja oczekiwań względem analizowanych podmiotów gospodarczych widoczna jest również z punktu widzenia społeczności lokalnych. W przypadku większości przedsiębiorstw komercyjnych społeczność lokalna, przyznając prawo do lokalizacji danej spółki, dąży do czerpania korzyści z płaconych podatków oraz ekonomicznych i socjalnych wydatków przez nią ponoszonych [Zuzek, 2012, s. 200]. Może ona narzucać pewne zobowiązania społeczne, może także obligować do uwzględniania własnych preferencji podczas określania strategii spółki. Natomiast w odniesieniu do klubów piłkarskich społeczność lokalna z reguły nie definiuje takich wymagań. Kluby są raczej traktowane jako integralna część owej społeczności oraz jako instytucje reprezentujące dany region na zewnątrz.

W 2009 roku Babiak i Wolfe [2009, s. 735–736] wyróżnili cztery modele podejmowania i realizowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w profesjonalnych klubach piłkarskich (rysunek 2). Podstawą służącą do ich wyznaczenia były następujące kryteria: skala inicjatyw SCR podejmowanych przez dany klub oraz orientacja zewnętrzna klubu (*external orientation*).

Rysunek 2. Modele *Sport Corporate Responsibility* w profesjonalnych klubach piłkarskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Babiak, Wolfe, 2012, s. 735].

W efekcie wyodrębniono:

- model działań *ad hoc*, wiążący się z doraźnym podejmowaniem działań z zakresu SCR w klubach piłkarskich. Ma on charakter zwykle działań tymczasowych, społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest trwale zakorzeniona w filozofii/strategii klubu;
- model pierwszeństwa celów interesariuszy wewnętrznych (model korporacyjny), zakładający konieczność koncentracji działań SCR poprzez przestrzeganie zasady podmiotowości pracowników w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Przejawia się on poprzez działania nakierowane na utrzymywanie sprawiedliwości społecznej wśród klientów wewnętrznych, tworzenie szans na rozwój osobowościowy personelu, kreowanie poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa. Cenionym i często wcielonym w życie przykładem tego typu rozwiązań jest szczególna troska o młodych zawodników (wychowanków) klubu. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że realizacja modelu pierwszeństwa celów interesariuszy wewnętrznych często uniemożliwia należyte wypełnianie celów o charakterze społecznym względem otoczenia zewnętrznego [Bruch, Walter, 2005, s. 49–53];
- model pierwszeństwa celów interesariuszy zewnętrznych, skupiający swoje działania przede wszystkim na realizacji celów otoczenia zewnętrznego (ze szczególnym uwzględnieniem społeczności lokalnej, organizacji pozarządowych, mediów, szkół itp.) oraz tzw. interesariusza niemego (jakim jest środowisko naturalne i jego rzecznicy);
- model strategicznego SCR, stanowiący, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest elementem dobrowolnego działania klubów piłkarskich w sferach niebędących podstawowym obszarem ich działalności dla własnego dobra oraz ogółu społeczeństwa, lecz zintegrowaną koncepcją zarządzania, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Model ten uważany jest za rozwiązanie optymalne, które najlepiej wykorzystuje posiadane zasoby przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb społecznych.

Odnosząc się do zaproponowanej przez J. Duraję [2011, s. 19–22] koncepcji form realizacji społecznej i komercyjnej misji przedsiębiorstw, słuszne wydaje się stwierdzenie, iż pierwsze trzy z przedstawionych modeli wdrażania SCR w klubach piłkarskich wyrażają się w formie niezależności działań ekonomicznych od działań o charakterze *pro publico bono*. W efekcie klub, działając w dwóch odmiennych obszarach, wraz z przypisanymi do nich różnymi rolami i odpowiedzialnością, implikuje

strategię autonomicznej formy realizacji misji społecznej oraz komercyjnej. Widoczna jest przy tym skłonność do priorytetyzacji celów ekonomicznych i pewne zaniedbanie misji społecznej. Tworzenie pozytywnego efektu społecznego poprzez działalność z zakresu SCR jest niekiedy przymusem związanym z presją interesariuszy zewnętrznych⁵. Dopiero w przypadku modelu strategicznego SCR mówić można o możliwości faktycznego zintegrowania społecznej i ekonomicznej misji funkcjonowania klubu piłkarskiego. Tego typu rozwiązanie cechować się będzie wysokim poziomem spójności działań realizowanych w obu wspomnianych obszarach odniesienia.

3. Obszary implementacji *Sport Corporate Responsibility*

Forma i zakres wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu wyraźnie różnicuje się z perspektywy polskich i zagranicznych klubów piłkarskich (tablica 2).

W przypadku rodzimych klubów piłkarskich działania SCR mają wyraźnie doraźny charakter, zaś formalne wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest powszechnie praktykowane. Tylko nieliczne polskie kluby decydują się również na raportowanie podejmowanych aktywności z zakresu SCR. Na dodatek częstokroć czynność ta nie wynika z przyjętej filozofii działania klubu, lecz jest swoistym wymogiem stawianym przez sponsorów strategicznych, którym zależy na kreowaniu pozytywnego wizerunku w oczach społeczeństwa⁶. Z kolei w odniesieniu do zagranicznych klubów piłkarskich implementowanie formalnych strategii SCR jest zabiegiem często spotykanym. Walters i Tacon [2011] stoją na stanowisku, że działania te są praktykowane przez 50–60% profesjonalnych klubów piłkarskich w Europie. Co więcej, w ich przypadku coraz częściej spotykany jest fakt tworzenia osobnego budżetu na realizację działań *pro publico bono* i osobnego na wypełnianie celów o charakterze komercyjnym. Wedle szacunków na ten krok obecnie decydują się właściciele 40–50% europejskich klubów piłkarskich.

⁵ Pewnym odzwierciedleniem tego stwierdzenia są wyniki badań odnoszących się do przesłanek wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach piłkarskich przedstawione w dalszej części artykułu.

⁶ Za przykład uchodzić może implementacja inicjatywy „CSRinfo” w zakresie propagowania wiedzy o raportowaniu w świetle odpowiedzialnego biznesu oraz zrównoważonego rozwoju firmy wdrożona przez Cracovię i jej sponsora strategicznego – firmę Comarch [szerzej: <http://www.epr.pl/sponsoring-i-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-firmy-comarch,csr,25511,1.html>].

Tablica 2. Rodzaje działań ogólnych z zakresu Sport Corporate Responsibility implikowane w profesjonalnych klubach piłkarskich

Rodzaj działania	Częstość implementacji	
	Kluby zagraniczne	Kluby polskie
Wdrażanie formalnych strategii SCR	+++	+
Raportowanie działań SCR	b.d.	+
Stanowienie osobnego budżetu finansowania działań z zakresu SCR	++	+
Pozyskiwanie funduszy rządowych na rzecz wdrażania działań z zakresu CSR	++	b.d.
Gdzie:		
++++	działania wdrażane powszechnie (implementowane przez > 75% klubów);	
+++	działania wdrażane często (implementowane przez > 50% i < 75% klubów);	
++	działania wdrażane sporadycznie (implementowane przez > 25% i < 50% klubów);	
+	działania wdrażane incydentalnie (implementowane przez < 25% klubów);	
b.d.	brak danych.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Walters, Tacon, 2011 s. 62–82; Rosca, 2008, s. 320 i nast.; Long, Robinson, 2006, s. 58–62; *Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu*, 2014, s. 10 i nast.; Reiche, 2013, s. 4–26; van Ballegoyen, 2003, s. 27–35; *Raport Bundesliga 2014 – piłki, bramki, finanse XI*, s. 34; *Kodeks Etyczny Ekstraklasy* www.ekstraklasa.org/data/stories/files/5_Dokumenty_wewnetrzne_Ekstraklasy/1-Kodeks-Etyczny-Ekstraklasy-SA.pdf].

Biorąc pod uwagę projekty z zakresu SCR realizowane względem interesariuszy wewnętrznych, zauważalny jest fakt, iż przybierają one podobny rozmiar i charakter zarówno w przypadku polskich, jak i zagranicznych klubów piłkarskich (tablica 3). Działania te ogniskują się wokół: utrzymywania przyjaznej atmosfery w pracy, tworzenia warunków do rozwoju i samorealizacji pracowników, zapewniania szczególnej opieki nad młodymi adeptami piłki nożnej itp. i są praktykowane niemalże we wszystkich podmiotach sportowych.

Zdecydowanie większe różnice pojawiają się z perspektywy działań czynionych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu względem interesariuszy zewnętrznych (tablica 3). W przypadku klubów z T-Mobile Ekstraklasy koncentrują się one na: współpracy ze szkołami oraz organizacjami działającymi na rzecz dzieci i młodzieży (związanej z promowaniem zdrowego stylu życia i aktywności ruchowej wśród młodzieży; propagowaniem zwalczania otyłości wśród dzieci, walce z absencją na lekcjach wychowania fizycznego), trosce o zapewnienie bezpieczeństwa dla kibiców podczas rozgrywek piłkarskich oraz rozwoju kanałów komunikacji z interesariuszami klubu. Interesującą inicjatywą jest również

coraz powszechniejszy „wolontariat kibicowski”, polegający na wspieraniu organizacji spotkań i wydarzeń okolicznościowych przez grupę kibiców poprzez niesienie pomocy osobom potrzebującym (niepełnosprawnym, zagubionym).

Jednakże realizowana przez zagraniczne kluby piłkarskie działalność SCR dedykowana interesariuszom zewnętrznym przybiera znacznie szerszy wymiar. Ma to wyraz zarówno w większym wachlarzu podejmowanych aktywności, jak i w bardziej różnorodnym gronie ich odbiorców. Przykładowo, w ramach upowszechniania idei zdrowego trybu życia podmioty sportowe zatrudniają wykwalifikowanych trenerów i lekarzy, dzięki którym przedstawiciele społeczności lokalnych mają szansę uzyskać darmową poradę dotyczącą odpowiedniej diety, czy też polecanego treningu. O wiele większe jest także spektrum realizowanych działań względem społeczności lokalnych. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu zagraniczne kluby piłkarskie prowadzą bowiem kampanie na rzecz wspierania trudnej młodzieży, przeciwdziałania narkomanii, aktywizacji zawodowej osób zamieszkałych w obszarze „społecznego oddziaływania” klubu [Rosca, 2008, s. 328] oraz upowszechniania tzw. patriotyzmu lokalnego [Long, Robinson, 2006, s. 58–62]. W przypadku rodzimych klubów tego typu zabiegi w zasadzie nie są jeszcze spotykane.

Tablica 3. Rodzaje działań z zakresu *Sport Corporate Responsibility* względem interesariuszy: wewnętrznych oraz zewnętrznych, implikowane w profesjonalnych klubach piłkarskich

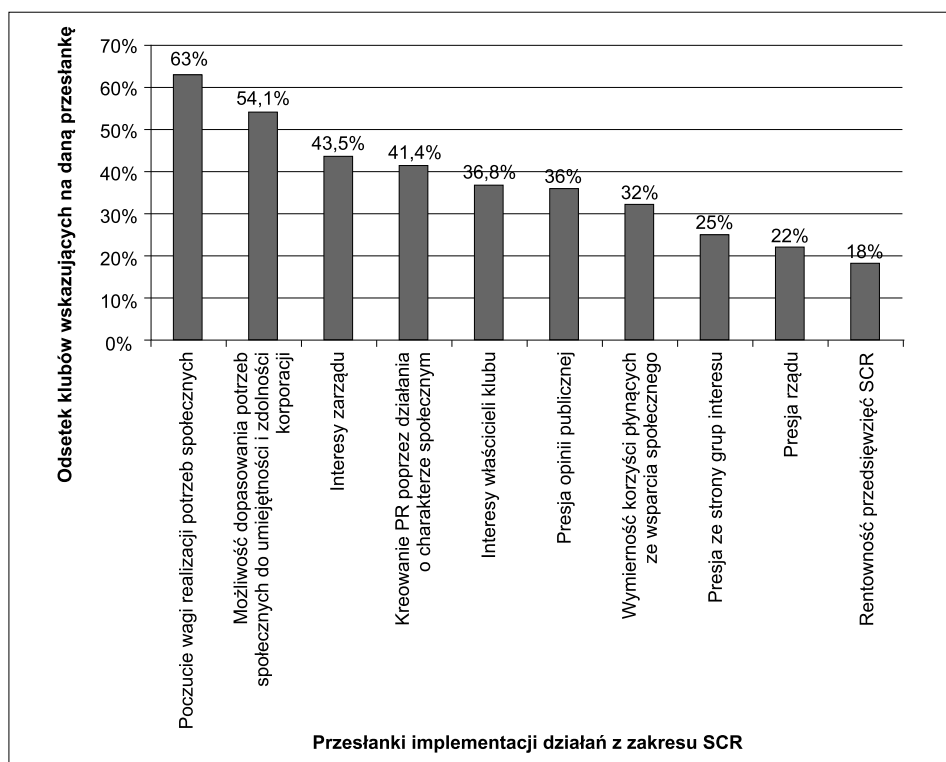
Rodzaj działania	Częstość implementacji	
	Kluby zagraniczne	Kluby polskie
Działania SCR względem interesariuszy wewnętrznych		
Organizacja spotkań integracyjnych dla pracowników	++++	++++
Organizacja szkoleń; tworzenie warunków do rozwoju osobowego pracowników	++++	+++
Promowanie ogólnej edukacji wśród członków młodzieżowych akademii piłkarskich; fundowanie stypendiów	++++	++++
Zatrudnianie osób starszych oraz niepełnosprawnych	+++	+++
Zapewnianie pracownikom równowagi między życiem zawodowym a osobistym	++++	++++

Rodzaj działania	Częstość implementacji	
	Kluby zagraniczne	Kluby polskie
Stanowiona polityka związana z brakiem dyskryminacji w miejscu pracy	++++	++++
Opieka mentoringowa względem pracowników	++++	+
Działania SCR względem interesariuszy zewnętrznych		
Współpraca ze szkołami w zakresie promocji zdrowego stylu życia	++++	++++
Wsparcie dla programów społecznych kierowanych dla młodzieży	++++	++++
Wsparcie programów prorodzinnych	+++	++
Zatrudnianie pracowników pochodzących ze społeczności lokalnej	+++	++
Implementacja programów lojalnościowych dla młodych osób	++++	++++
Wspieranie osób bezdomnych i wykluczonych społecznie	++	+
Wspieranie osób pozostających bez pracy poprzez pomoc w jej znalezieniu	++	+
Organizacja wolontariatu	b.d.	++
Wspieranie projektów na rzecz społeczności krajów rozwijających się	++	+
Wspieranie akcji charytatywnych dla osób chorych i potrzebujących	+++	+++
Promowanie miasta i regionu	+++	+++
Troska o bezpieczeństwo kibiców, implementacja kodeksów postępowania względem kibiców	++++	++++
Tworzenie kanałów telewizyjnych (radiowych, internetowych) promujących klub wśród interesariuszy	++++	++++
Gdzie:		
++++	działania wdrażane powszechnie (implementowane przez > 75% klubów);	
+++	działania wdrażane często (implementowane przez > 50% i < 75% klubów);	
++	działania wdrażane sporadycznie (implementowane przez > 25% i < 50% klubów);	
+	działania wdrażane incydentalnie (implementowane przez < 25% klubów);	
b.d.	brak danych.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Walters, Tacon, 2011 s. 62–82; Rosca, 2008, s. 320 i nast.; Long, Robinson, 2006, s. 58–62; *Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu*, 2014, s. 10 i nast.; Reiche, 2013, s. 4–26; van Ballegoyen, 2003, s. 27–35; *Raport Bundesliga 2014 – piłki, bramki, finanse XI*, s. 34; *Kodeks Etyczny Ekstraklasy*, www.ekstraklasa.org/data/stories/files/5_Dokumenty_wewnetrzne_Ekstraklasy/1-Kodeks-Etyczny-Ekstraklasy-SA.pdf].

W raporcie pt. *Corporate Social Responsibility in European Football* zaprezentowano najważniejsze determinanty wdrażania działań SCR w europejskich klubach piłkarskich (rysunek 3). Za główną z nich uznano poczucie ważności realizowanych projektów o charakterze prospołecznym. Można zatem przyjąć, że ponad w 60% klubów piłkarskich implementacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wiązała się ze świadomością znaczenia tego typu aktywności dla wszystkich interesariuszy klubu.

Rysunek 3. Przesłanki wdrażania *Sport Corporate Responsibility* w profesjonalnych klubach piłkarskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Walters, Tacon, 2011, s. 62–82].

W przypadku około 40% badanych podmiotów dostrzeżono fundamentalne znaczenie SCR w kreowaniu pozytywnego wizerunku marketingowego klubu. Jest to o tyle istotne, iż sednem działalności marketingowej jest podejmowanie i realizacja celów zmierzających do powstania, rozwoju i zaspakajania potrzeb społecznych. Warty uwagi jest również fakt, iż dla znacznego odsetka przedsiębiorstw sportowych wdrażanie

działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest wynikiem odczuwanej presji, odpowiednio ze strony: opinii publicznej (deklarowało tak 36% zarządzających klubami), grup interesu (25%) oraz rządu (22%). W tej sytuacji realizowanie społecznej misji jest swoistym przymusem i działaniem uzależnionym przede wszystkim od osiągniętych wyników finansowych, zaś podstawą rozważań o społecznej odpowiedzialności organizacji jest aspekt ekonomiczny firmy. Wypracowany przez klub sportowy zysk daje podstawę do podjęcia dalszych działań *pro publico bono*.

Zakończenie

Współczesne profesjonalne kluby piłkarskie nie powinny być postrzegane wyłącznie jako podmioty prowadzące działalność sportową w sposób komercyjny. Są to instytucje odgrywające znaczący wpływ na rozwój człowieka i jego wartości społeczno-kulturowe. Poprzez specyfikę swojego funkcjonowania są one nośnikami wielu niezapomnianych emocji, zacieśniają więzi emocjonalne w społecznościach lokalnych oraz rozwijają pasje i zainteresowania zarówno wśród uczestników, jak i sympatyków rywalizacji sportowej. Mają więc potencjał, który może i powinien być wykorzystywany dla dobra powszechnego.

Do niedawna jedynym wyznacznikiem poziomu sprawności funkcjonowania zawodowych klubów piłkarskich był generowany wynik finansowy. W przeciągu ostatnich lat coraz powszechniej zauważa się pozytywny trend związany ze wzrostem znaczenia wymiaru społecznego oddziaływania podmiotów sportowych. Wydaje się, że coraz częściej realizacja odpowiedzialności filantropijnej będzie w przypadku klubów piłkarskich nie tyle sferą oczekiwaną, co wymaganą przez społeczeństwo.

W tej sytuacji można mówić o wiodącej roli wyników ekonomicznych działalności klubów piłkarskich w realizacji celów społecznych, przy jednoczesnym poszukiwaniu i rozwijaniu narzędzi i mechanizmów scalania obu wymiarów funkcjonowania tych jednostek. Jest to trudne, aczkolwiek bardzo ważne wyzwanie stojące przed profesjonalnymi klubami piłkarskimi.

Literatura

1. Babiak K., Wolfe R. (2009), *Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors*, „Journal of Sport Management”, No. 23.

2. Bruch H., Walter F. (2005), *The keys to rethinking corporate philanthropy*, „MIT Sloan Management Review”, No. 47(1).
3. Buhler A. (2006), *Football as an international business – an Anglo-German comparison*, „European Journal for Sport and Society”, No. 3(1), Plymouth.
4. Donaldson T., Preston L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1.
5. Duraj J. (2004), *Wymiary analityczne społecznej odpowiedzialności. „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką”*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. *Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu* (2014), Ernst & Young Global Limited, Warszawa.
7. Freeman R. E., Reed D. J. (1983), *Stakeholders and Shareholders: A New perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, Vol. XXV, No. 2.
8. Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
9. Głodowski M. (2010), *Wycena klubu piłkarskiego na przykładzie Juventus Turyn*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Panfil M., Szablewski A. (red.), Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
10. Hausner J. (2008), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Krakowska Inicjatywa na Rzecz Gospodarki Społecznej – COGITO, Kraków.
11. Jenkins H. (2012), *CSR in Sport: Investigating environmental sustainability in UK Premier League Football Clubs*, „Working Paper Series”, No. 68, Cardiff University, Cardiff.
12. Judycki S. (2008), *Filozofia Sportu*, http://www.kul.pl/files/57/wydzial/judycki/filozofia_sportu.pdf.
13. Jurek M., Kornacka D. (2000), *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
14. Kott A. (2005). *The philanthropic power of sport*, Foundation News & Commentary.
15. Long J., Robinson P. (2006), *Football's ability to combat social exclusion*, „Malaysian Journal of Sport Science and Recreation”, No. 2(1).
16. Madrigal, R. (1995), *Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance*, „Journal of Leisure Research”, No. 27.

17. Panfil R. (2005), *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacji w Sporcie, Warszawa.
18. Reiche D. (2013), *Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: a case study of the German Bundesliga*, „Soccer & Society”, Routledge.
19. *Raport Bundesliga 2014 – piłki, bramki, finanse XI*, Ernst & Young.
20. Rosca V. (2011), *Corporate Social Responsibility In English Football: History And Present*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society”, Vol. 6, No. 2, Academy of Economic Studies, Bucharest.
21. Ryan L. V., Sójka J. (1997), *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów „W drodze”, Poznań.
22. Rybiak M. (2001), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
23. Schulze-Marmeling D. (2000), *Fußball. Zur Geschichte eines globalen Sports*, Verlag Die Werkstatt GmbH, Göttingen.
24. Smith A., Westerbeek H. M. (2007), *Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility*, „The Journal of Corporate Citizenship”, No. 25.
25. Sznajder M. (2013), *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, „Economics and Management”, nr 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
26. Van Ballegoyen A. (2003), *The strategic value of CSR. Learning from the FA Premier League*, Drukkerij Jubels, Amsterdam.
27. Walters G., Tacon R. (2011), *Corporate Social Responsibility in European Football. A report funded by the UEFA Research Grant Programme*, Birkbeck, University of London.
28. Wann D. L., Branscombe N. R. (1991). *The positive social and self concept consequences of sports team identification*, „Journal of Sport and Social Issues”, No. 15.
29. Wright, G. (1999), *Sport and Globalisation*, „New Political Economy”, No. 4.
30. Zuzek D. (2012), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 21, nr 2.

Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu jest ukazanie roli i zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności współczesnych profesjonalnych klubów piłkarskich. Specyfika podejmowanej przez nie aktywności gospodarczej powoduje, że wdrażane rozwiązania z dziedziny CSR wydają się mieć szerszy wymiar od podobnych działań realizowanych przez typowe przedsiębiorstwa komercyjne. W powiązaniu z szeregiem unikalnych cech sportu jako zjawiska społeczno-kulturowego oraz różnorodnością oczekiwań interesariuszy klubów piłkarskich daje to potencjalną możliwość kreowania swoistego modelu społecznej odpowiedzialności biznesu przez sport, określanego mianem Sport Corporate Responsibility.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, sport

Sport Corporate Responsibility as a goal of functioning of football clubs (Summary)

The main aim of this article is to show the role and scope of corporate social responsibility in contemporary activities of professional football clubs. Specificity undertaken economic activity causes the implemented solutions in the field of CSR seem to have a broader scope of similar activities carried out by typical commercial enterprises. In conjunction with a number of unique features of sport as a social and cultural phenomenon and a variety of stakeholder expectations football clubs gives a potential of creating a specific model of corporate social responsibility through sport, referred to as Sport Corporate Responsibility.

Keywords

corporate Social Responsibility, CSR, sport