

## Joanna Sibińska

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: [aska.sibinska@gmail.com](mailto:aska.sibinska@gmail.com)  
ORCID: 0000-0003-2203-9785

## Jarema Batorski

Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: [j.batorski@uj.edu.pl](mailto:j.batorski@uj.edu.pl)  
ORCID: 0000-0001-5296-3579

---

# PRZEBIEG RESTRUKTURYZACJI KLUBU PIŁKARSKIEGO NA PRZYKŁADZIE WISŁY KRAKÓW

---

DOI: 10.15611/pn.2020.11.07

JEL Classification: L21, L22, L83

©2020 Joanna Sibińska, Jarema Batorski

*Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>*

*Cytuj jako:* Sibińska, J. i Batorski, J. (2020). Przebieg restrukturyzacji klubu piłkarskiego na przykładzie Wisły Kraków. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(11).

**Streszczenie:** Profesjonalizacja sportu w Polsce sprawiła, że kluby piłkarskie upodobniły się do przedsiębiorstw biznesowych. Aby móc rywalizować w ramach profesjonalnej ligi, przyjęły formy prawne w postaci spółek akcyjnych, przeorganizowując swoje struktury, zmieniając dotychczasowe sposoby zarządzania i zachowując elastyczność względem zmian zachodzących w otoczeniu. To, czy drużyna piłkarska będzie odnosiła sukcesy, zależy nie tylko od dobrego przygotowania fizycznego zawodników, ale przede wszystkim od organizacji wewnętrznej klubu. Bagatelizowanie potrzeby przekształceń może stać się przyczyną poważnych problemów, jak stało się w przypadku Wisły Kraków SA. Złe zarządzanie sprawiło, że klub popadł w niejasną sytuację własnościową i tymczasowo utracił licencję na grę w Ekstraklasie. Celem artykułu jest ocena działań restrukturyzacyjnych prowadzonych w klubie piłkarskim Wisła Kraków SA.

**Słowa kluczowe:** struktura organizacyjna, restrukturyzacja, kluby piłkarskie.

## 1. Wstęp

Sukces sportowy od zawsze był naczelnym motywem powoływania klubów sportowych, w tym piłkarskich. Czynniki ekonomiczne były mniej istotne, zatem nie osiągały one wysokich przychodów, a piłkarze byli słabo opłacani. Miało to niekorzystny wpływ na ich warunki życiowe, gdyż częste treningi utrudniały podjęcie pracy zarobkowej. Zwrócenie uwagi na ten problem stało się przyczynkiem do profesjonalizacji sportu (Klisiński, 2000, s. 45). W Polsce proces ten rozpoczął się wraz z uchwaleniem ustawy o kulturze fizycznej z 18 stycznia 1996 roku, zawierającej zasady powoływania oraz działalności lig zawodowych i umożliwiającej organizacjom sportowym transformację ze stowarzyszeń w spółki prawa handlowego (Dudek, 2005, s. 26-27). Kolejnym ważnym dokumentem była ustawa o sporcie z 2010 roku, wskazująca kluby sportowe jako podstawową formę działalności sportowej i nakładająca na nie konieczność posiadania osobowości prawnej – udział w rozgrywkach w ramach lig zawodowych mogą brać wyłącznie kluby będące spółkami akcyjnymi (Bednarczyk i Nessel, 2016, s. 123). Ustawodawca, wprowadzając do obrotu prawnego formę sportowej spółki akcyjnej, miał na celu m.in. usprawnienie działalności klubów sportowych pod kątem organizacyjno-finansowym, które stanowiło niezbędny warunek podjęcia przez nie skuteczniejszej rywalizacji na arenie międzynarodowej – głównie z klubami sportowymi z krajów Europy Zachodniej (Kaliński i Koszowski, 2011, s. 33).

Ważnym momentem w procesie profesjonalizacji piłki nożnej w Polsce było założenie 14 czerwca 2005 roku spółki akcyjnej Ekstraklasa SA i utworzenie piłkarskiej ligi zawodowej. Występujące w niej kluby stały się organizacjami gospodarczymi, zarówno swoją formą prawną, jak i strukturą organizacyjną oraz funkcjonowaniem przypominając klasyczne przedsiębiorstwa. I w jednym, i w drugim przypadku fundamentalne elementy stanowią ludzie, zasoby i cele do realizacji (Beech i Chadwick, 2004, s. 70-72). Tak jak przedsiębiorstwa kluby piłkarskie działają na określonym rynku, a ich działalność nastawiona jest na osiągnięcie wyznaczonych celów. Każdy profesjonalny klub jest zorganizowaną jednostką, składającą się z grup ludzi, którzy nawiązują ze sobą relacje i współdziałają, a wyznaczone granice i charakterystyczne sposoby działania pozwalają odróżnić ich od członków innych klubów i organizacji. Więzy powstałe między jednostkami, a także wyznaczone cele i dążenie do ich realizacji stanowią istotę struktury organizacyjnej, którą każdy klub świadomie kształtuje (Kuźbik, 2016, s. 103-104).

## 2. Charakterystyka struktur organizacyjnych polskich klubów piłkarskich

Na początku działalności na rynku sportu profesjonalnego struktury organizacyjne polskich klubów piłkarskich były zgodne z modelami hierarchicznymi, najczęściej przybierając formy struktur liniowych. Jedyna droga komunikacji pomiędzy człon-

kami klubu prowadziła z góry do dołu lub z dołu do góry, na linii pracownik–przełożony, a poziom centralizacji był bardzo wysoki, poprzez skupienie całej decyzyjności na stanowisku prezesa. Z czasem kluby zaczęły odchodzić od tego rodzaju organizacji, decydując się na nowoczesne rozwiązania strukturalne. Wpływają na to takie czynniki, jak systematyczny wzrost klubów, poprzez powoływanie nowych stanowisk, głównie w aparacie szkoleniowym, a także silna koncentracja na zadaniach i procesach, realizowanych przy współpracy różnych działów, mających tę samą pozycję i umiejscowionych na tym samym stopniu w hierarchii organizacyjnej (Łasiński, 2003, s. 18-19).

Funkcjonowanie klubów piłkarskiej ekstraklasy w formie spółek akcyjnych determinuje konieczność istnienia na szczycie ich struktur organizacyjnych organów charakterystycznych dla spółki – zgromadzenia akcjonariuszy, rady nadzorczej oraz zarządu. Akcjonariat może stanowić osoba fizyczna lub osoba prawna, na przykład w postaci innej spółki akcyjnej. Rady nadzorcze profesjonalnych klubów piłkarskich są najczęściej pięcioosobowe, rzadziej miewają trzech lub siedmiu członków (Pawlak i Smoleń, 2015, s. 396). Zarządy są reprezentowane przez jedną, dwie lub trzy osoby – prezesa oraz wiceprezesów lub członków zarządu. Funkcją zarządu jest reprezentowanie klubu na arenie krajowej i międzynarodowej podczas oficjalnych spotkań, zarządzanie sprawami bieżącymi oraz zarządzanie strategiczne, jak również podejmowanie strategicznych decyzji. Zdarza się, że wiceprezesi i członkowie zarządu łączą swoje role z rolami dyrektora generalnego lub dyrektora pionu, najczęściej pionu sportowego (Pawlak i Smoleń, 2015, s. 396-397).

Profesjonalne kluby piłkarskie, formując swoją strukturę organizacyjną, wykształcają zazwyczaj cztery pionu organizacyjne: pion prezesa zarządu, pion handlowy, pion sportowy i pion administracyjny. Spośród nich najważniejszym jest pion sportowy – to on kształtuje główne produkty, które trafiają do odbiorców, to jego sprawne funkcjonowanie warunkuje osiągnięcie celów pośrednich oraz celu głównego i to na nim kluby koncentrują się najbardziej. Stanowi on odpowiednik pionu produkcji dla przedsiębiorstw przemysłowych. To tam przebiegają prace i narady dotyczące organizacji szkoleń i treningów, zgrupowań przedmeczowych i kondycyjnych, wyjazdów na zawody krajowe i międzynarodowe, rozwiązywane są sprawy dotyczące sprzętu sportowego, odzieży i wyposażenia zawodników, a także ich żywienia i opieki zdrowotnej (Pawlak i Smoleń, 2015, s. 399).

### 3. Strategie polskich klubów piłkarskich

Strukturę organizacyjną klubów piłkarskich poprzedza ich strategia, czyli wykreowane przez wykwalifikowane do tego osoby – menedżerów – decyzje o rozwoju klubu, zaplanowane w formie etapów i elementów składowych komórek działalności podstawowej i wspomagających ich komórek funkcjonalnych lub sztabowych (Łasiński, 2003, s. 54). Odpowiednio skonstruowana struktura organizacyjna ma zatem za zadanie umożliwić osiągnięcie celów stawianych przed klubem i sprzy-

jać uzyskaniu przewagi konkurencyjnej lub utrzymaniu dogodnej pozycji na rynku. Pracownicy aparatu administracyjnego, zajmujący stanowiska menedżerskie i zarządzający klubem, powinni najpierw rozpoznać mocne i słabe strony klubu, którym kierują, jego dalsze i bliższe otoczenie, w którym on funkcjonuje, oraz potrzeby społeczne i oczekiwania otoczenia wobec klubu. Na tej podstawie można budować strategię i strukturę organizacyjną, sprzyjającą osiągnięciu celów (Doktor, 2005, s. 118).

Ryszard Panfil wskazuje na siedem rodzajów strategii innowacyjnych klubów sportowych. Są to:

- strategia lidera, zgodnie z którą klub dąży do bycia najlepszym i najsilniejszym;
- strategia podążania za liderem, mająca na celu uniknięcie błędów i kosztów poniesionych przez lidera, przy jednoczesnym korzystaniu z jego doświadczenia oraz osiągnięć;
- strategia naśladowania, zakładająca próbę uzyskania przewagi nad liderem, w obrębie zarówno poniesionych kosztów, jak i dostępu do rynku, poprzez twórcze naśladownictwo, nawet z dużym opóźnieniem;
- strategia niszy rynkowej, skupiająca się na dostrzeżeniu popytu na konkretne potrzeby szybciej niż konkurenci i stworzenie wyspecjalizowanego rynku;
- strategia sterowania otoczeniem, polegająca na aktywnym wpływaniu na zmienne, niepewne otoczenie;
- strategia dywersyfikacji, zgodnie z którą klub podejmuje działania w innych dziedzinach niż dotychczas, np. poprzez pojawienie się na giełdzie papierów wartościowych;
- strategia redukcji, ograniczająca zakres dotychczas podejmowanych działań tak, aby przetrwać i zredukować negatywne działania i wpływy (Panfil, 2005, s. 149-161).

W praktyce można zaobserwować tendencję klubów do realizacji kompilacji kilku strategii, przy czym każdy z nich wybiera podobne warianty, prowadzące do osiągnięcia podobnego celu. Większość klubów ekstraklasy dąży do objęcia pozycji lidera, a pozostałe strategie, takie jak strategia redukcji czy sterowania otoczeniem, pełnią funkcję wspomagającą. Menedżer odpowiedzialny za kreowanie strategii klubu musi wziąć pod uwagę średni budżet, jaki może przeznaczyć na działania strategiczne, strukturę kosztów, w której jednym z najważniejszych punktów są koszty wynagrodzenia zawodników, popyt na ligę, poziom sportowy klubu na tle konkurencji, poziom prezentowanych widowisk piłkarskich, a także czynniki wpływające na budowę silnej marki (Pawlak i Smoleń, 2015, s. 101).

Strategie klubów piłkarskich są bezpośrednio związane z ich strukturą organizacyjną, będącą jednym z tych czynników, które kształtują przewagę konkurencyjną. W latach 1997-2002, kiedy zawodowstwo w polskiej piłce nożnej dopiero się kształtowało, a kluby nie miały dużych środków na działalność sportową, niektóre z nich posiłkowały się czerpaniem dochodów z dodatkowej działalności, na przykład usługowej. Przedstawiciele klubu Wisła Kraków założyli w 2014 roku Klub Biznesu 1906, oferując należącym do niego przedsiębiorcom wsparcie w prowadze-

niu działalności poprzez tworzenie przestrzeni do zawiązywania nowych kontaktów i pozyskiwania partnerów biznesowych (*Klub Biznesu 1906*, b.d.).

Podejmowanie działalności dodatkowej skutkowało rozrastaniem się struktur organizacyjnych klubów, gdzie obok pionów administracyjnego i sportowego pojawiały się działy handlowe. W miarę upływu lat – wraz z rozwojem i upowszechnieniem się sponsoringu sportowego – pojawiały się dodatkowe duże źródła finansowe – wpływy z reklam i transmisji meczów, a transfery najlepszych zawodników stały się bardziej opłacalne. Działalność dodatkowa przestała być podstawowym źródłem zysku, a najbardziej dochodowa stała się działalność sportowa. Mimo to, wiele klubów nadal utrzymuje w swojej strukturze piony handlowe i podejmuje dodatkową działalność, bardziej jednak w związku z podtrzymywaniem tradycji niż z chęci pomnożenia kapitału.

#### 4. Pojęcie restrukturyzacji

Restrukturyzacja ma sens wyłącznie jako część strategii przedsiębiorstwa. Inaczej nabiera cech negatywnych fragmentarycznej strategii, zorientowanej na wystąpienie szybkich efektów i nie odwołującej się do wizji rozwojowej (Bratnicki i Batorski, 1999). Jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu, a także w praktyce gospodarczej.

Restrukturyzacja stanowi „postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich” (Stabryła, 1995, s. 16). Można ją także zdefiniować jako „kompleksowe i całościowe przekształcenie działalności w sferze materialnej i niematerialnej, operacyjnej i strategicznej. Są to niezbędne systemowe działania dostosowawcze, podporządkowane kryterium efektywności oraz celowi strategii działania” (Penc, 2008, s. 808). Restrukturyzacja przedsiębiorstw wiąże się z ciągłym procesem poprawy konkurencyjności poprzez wdrożenie szeregu działań wewnętrznych w celu przystosowania do warunków rynkowych, które ciągle się zmieniają (Grynchyszyn, 2015, s. 50).

Pojęcie restrukturyzacji jest związane z procesem zmian radykalnych i wieloobszarowych, które są zorientowane na istotne obszary aktywności gospodarczej (Borowiecki i Jaki, 2015). Takie jej rozumienie wyznacza różne rodzaje i odmiany restrukturyzacji (Borowiecki i Jaki, 2015). W literaturze przedmiotu wyróżnia się, przykładowo, następujące rodzaje zmian radykalnych:

- restrukturyzację operacyjną lub potencjału produkcyjnego,
- restrukturyzację finansową,
- restrukturyzację decyzyjno-własnościową,
- restrukturyzację organizacyjną (Suszyński, 1999, s. 66).

Można wyróżnić podstawowe teoretyczne podejścia do restrukturyzacji przedsiębiorstw:

- strukturalne – zmiany strukturalne w różnych strukturach przedsiębiorstwa (organizacji, produkcji, finansów, zasobów ludzkich, informacji),
- radykalne – zmiany radykalne, fundamentalne,
- rynkowe – odpowiedniość przedsiębiorstwa i produkcji do wymogów rynku,
- adaptacyjne – dostosowanie do uwarunkowań zewnętrznego, zmieniającego się środowiska,
- antykryzysowe – sposób wyprzedzania i przewycięzania kryzysów,
- zintegrowane – całokształt podejść: strukturalnego, radykalnego, adaptacyjnego, rynkowego i antykryzysowego (Grynychshyn, 2015, s. 52).

Przed podjęciem aktywności składających się na proces restrukturyzacji, należy przygotować jej program w postaci planu i harmonogramu działań naprawczych. Są to narzędzia operacyjne niezbędne do rozpoznania potrzeb restrukturyzacyjnych organizacji i stanowiące postawę do przygotowania programu procesu przeprojektowania struktury. Proces restrukturyzacji cechuje się bowiem większą szczegółowością niż jej plan i powstaje na podstawie wydzielenia i rozszerzenia zawartych w tym planie założeń. Plan restrukturyzacji organizacji składa się z pięciu elementów:

- podstawowych wyznaczników strategii organizacji, czyli jej określonej misji, wizji i celów, które to wskazują jednocześnie na konieczne do spełnienia potrzeby restrukturyzacyjne;
- najważniejszych celów organizacji i ich pogrupowania na cele pierwszoplanowe i drugoplanowe, krótkookresowe i długookresowe, a także charakteru przebiegu restrukturyzacji, oznaczającego rozstrzygnięcie, czy planowane działania mają charakter restrukturyzacji rozwojowej, czy naprawczej;
- zalecanych zmian i przeobrażeń w podstawowych obszarach działalności organizacji, czyli jej działalności operacyjnej, systemu organizacji i zarządzania, posiadanych zasobów, finansów i struktury własnościowej;
- oczekiwanych efektów działań organizacyjnych, stanowiących ocenę trafności proponowanych przeobrażeń i rewidujący ich zasadność;
- spisu możliwości i ryzyka, jakie niesie ze sobą restrukturyzacja, na co pozwala wcześniejsze określenie, jakie są mocne i słabe strony organizacji, wykrycie szans i zagrożeń znajdujących się w jego otoczeniu oraz ocena wpływu tych czynników na powodzenie działań restrukturyzacyjnych (Suszyński, 1999, s. 99-104).

## 5. Przebieg działań naprawczych w klubie Wisła Kraków<sup>1</sup>

O problemach TS Wisła Kraków SA zrobiło się głośno we wrześniu 2018 roku, kiedy to w programie „Superwizjer” wyemitowano reportaż dziennikarza Szymona Jadczaaka o grupach pseudokibiców związanych z Wisłą Kraków, ich aktywności i ingerencji w sposób zarządzania klubem. Jak się okazało, obok formalnej struktury organizacyjnej, w Wiśle Kraków wykształciła się struktura nieformalna, ściśle z tą

<sup>1</sup> Stan na 15.12.2019 r.



pierwszą współpracującą i mającą ogromny wpływ na podejmowane w jej ramach decyzje i działania.

Na czele Wisła Sharks, czyli gangu pseudokibiców klubu, przez wiele lat stał Paweł M., pseudonim „Misiek”, który 20 października 1998 roku podczas meczu Wisły Kraków z AC Parma na Stadionie Miejskim imienia Henryka Reymana rzucił z trybun nóż, trafiając w głowę Dino Baggio, piłkarza włoskiej drużyny, i został za to skazany na sześć i pół roku więzienia. Po wyjściu na wolność wraz z innymi członkami Wisła Sharks otworzyli na terenie należącym do klubu siłownię i założyli sekcję Trenuj Sporty Walki, dzięki czemu udało im się wejść w szeregi Towarzystwa Sportowego Wisła Kraków, otrzymując możliwość wysłania delegatów na walne zgromadzenia. Kiedy w 2016 roku Towarzystwo Sportowe stało się wyłącznym właścicielem akcji spółki TS Wisła Kraków SA, członkowie Wisła Sharks z Pawłem M. na czele otrzymali dostęp do władzy w klubie. Prezesem, zarówno Towarzystwa Sportowego, jak i klubu piłkarskiego, została Marzena Sarapata, delegatka stowarzyszenia Trenuj Sporty Walki, a stanowisko wiceprezesa klubu i członka zarządu Towarzystwa Sportowego objął Damian Dukat, będący wcześniej menedżerem siłowni otwartej na potrzeby stowarzyszenia (Superwizjer TVN, 2018).

Ze swojej roli w zarządzie TS Wisła Kraków SA jako pierwszy zrezygnował Damian Dukat, podając się do dymisji 21 lipca 2018 roku, natomiast 18 października 2018 roku odszedł z Towarzystwa Sportowego. Marzena Sarapata rezygnację z funkcji prezesa klubu złożyła 22 grudnia 2018 roku, by sześć dni później odejść również z zarządu Towarzystwa Sportowego. Ich działalnością zainteresowała się prokuratura, która ostatniego dnia 2018 roku wszczęła śledztwo mające na celu wyjaśnienie, czy działający w latach 2016–2018 zarząd TS Wisła Kraków SA działał na szkodę klubu, w jaki sposób doprowadzono do jego zadłużenia i jak wyglądała umowa nieudanego przejęcia akcji Wisły przez Alelega Luxembourg S.à.r.l. i Noble Capital Partners Ltd (Łukaszewicz, 2019).

Z początkiem 2019 roku Wisła Kraków praktycznie nie istniała – nie było akcjonariusza, nie było zarządu, nie było licencji na grę w Ekstraklasie. Za datę rozpoczęcia misji ratowania klubu można uznać dzień 4 stycznia 2019 roku, kiedy to prezesem został wybrany Rafał Wisłocki. Stopniowo do struktury klubu włączano nowe osoby, mające pomóc odbudować krakowską Wisłę – najpierw był to prawnik Bogusław Leśnodorski, następnie obecni członkowie rady nadzorczej – Tomasz Jażdżyński i Jarosław Królewski, po nich Jakub Błaszczkowski, aż w końcu specjalista do spraw restrukturyzacji – Piotr Obidziński (Stanowski, 2019).

Misją Wisły Kraków jest dostarczanie swoim kibicom widowisk piłkarskich na najwyższym poziomie. Wizja sportowa klubu zakłada odbudowaną potęgę, jaką była Wisła Kraków w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku, kiedy jej piłkarze zdobywali tytuły mistrzowskie na arenie krajowej i walczyli w pucharach europejskich. Organizacyjnie zaś oczekiwane są zdrowe relacje łączące spółkę Wisła Kraków SA z otoczeniem, a także rozbudowana i umocniona struktura, do czego doprowadzić ma stabilizacja finansowa spółki.

Cele restrukturyzacji, do których osiągnięcia zmierza klub, podzielono ze względu na ramy czasowe wyznaczone na realizację na krótkookresowe, będące jednocześnie celami strategicznymi, i długookresowe.

Działania operacyjne, prowadzące do osiągnięcia krótkookresowych celów strategicznych, mają za zadanie zmierzać do przywrócenia płynności finansowej Wisły Kraków poprzez redukcję kosztów i wygenerowanie przychodów. Pozwoli to klubowi bezproblemowo zakończyć starty w ramach sezonu 2018/2019 piłkarskiej Ekstraklasy i zapewni mu możliwość gry w kolejnym sezonie. Pion operacyjny spółki TS Wisła Kraków SA ustanowił osiem celów krótkookresowych:

- pozyskanie pożyczki w kwocie 4 mln złotych (wykonane);
- odzyskanie licencji na grę w Ekstraklasie (wykonane);
- szeroka akcja sprzedaży karnetów (wykonane);
- optymalizacja pierwszej drużyny oraz administracji (wykonane);
- pokrycie podwyższenia kapitału (w realizacji);
- zwiększenie dodatkowych przychodów – ze sprzedaży koszulek, gadżetów etc. (w realizacji);
- zacieśnienie relacji z głównym sponsorem – Lv Bet (w realizacji);
- prolongata wiarytelności z głównymi wierzycielami – ugody, porozumienia (w realizacji).

Jak wynika z dokumentów złożonych przez ówczesnego prezesa Wisły Kraków Rafała Wisłockiego, zawierających założenia strategiczne klubu, połowa z celów krótkookresowych została już zrealizowana. Było to możliwe dzięki udzieleniu pożyczki przez wiślacki *rescue team*, jak również dzięki zaangażowaniu się środowiska piłkarskiego i ruchu kibicowskiego, których wsparcie finansowe pozwoliło na spłatę około 1 miliona złotych najpilniejszych zobowiązań spółki (*Główne założenia...*, 2019).

Realizowanie kolejnych kroków strategii krótkookresowej, uszczegółowienie oraz wprowadzanie w życie postanowień długookresowych, mają na celu powrót Wisły Kraków do walki o mistrzostwo Polski, a następnie zapewnienie jej możliwości regularnych występów w europejskich pucharach. Aby było to możliwe, konieczne jest osiągnięcie celów długookresowych, opierających się na restrukturyzacji klubu w obszarach:

- przychodów, chodzi zarówno o pozyskanie nowych źródeł w postaci na przykład organizacji eventów, jak i optymalizację tych już istniejących, pochodzących ze sprzedaży biletów, karnetów, pamiątek i gadżetów;
- kosztów – poprzez dostosowanie wydatków do bieżącej płynności oraz redukcję kosztów stałych i optymalizację kosztów zmiennych;
- zadłużenia – poprzez restrukturyzację i opracowanie szczegółowego planu spłaty całości zobowiązań klubu;
- inwestycji, gwarantujących docelowe pokrycie kosztów stałych.

Spełnienie powyższych założeń pomoże w ustabilizowaniu sytuacji klubu i umożliwi mu osiągnięcie płynności finansowej. Wtedy osiągalna stanie się realiza-



cja głównego celu spółki, jakim jest pozyskanie inwestora strategicznego (*Główne założenia...*, 2019).

W połowie 2019 roku doszło do kolejnych zmian na szczycie struktury organizacyjnej Wisły Kraków. Z dniem 2 lipca rezygnację z pełnienia funkcji prezesa klubu złożył Rafał Wisłocki, który miesiąc wcześniej wybrany został na prezesa zarządu Towarzystwa Sportowego Wisła Kraków. Jako powód podał trudności i konflikty interesów mogące pojawić się w związku z przewodniczeniem zarządom zarówno klubu, jak i towarzystwa sportowego. Jego obowiązki przejął Piotr Obidziński, dotychczasowy pełnomocnik i prokurent Wisła Kraków SA, którego menedżerskie doświadczenie ma pomóc w budowaniu dobrych i trwałych relacji z partnerami oraz gwarantować profesjonalne zarządzanie klubem i jego produktem.

Docelowym produktem, jaki Wisła Kraków chce dać swoim odbiorcom, są mecze piłkarskie na wysokim poziomie, czyli takie, których rezultatem będą sukcesy w postaci walki o tytuł mistrza Polski i możliwość rywalizacji w europejskich pucharach. Grupę tychże odbiorców stanowią jednostki oraz organizacje funkcjonujące na rynku sportowym i przejawiające zainteresowanie piłką nożną, a więc kibice piłkarscy, przedstawiciele mediów i firm angażujących się w sponsoring sportowy. Szczególną uwagę klub zwraca zatem na tych odbiorców, którzy obecnie wspierają jego działalność, a więc między innymi kibiców–akcjonariuszy oraz tych, którzy mogą zaangażować się we współpracę z nim w przyszłości – potencjalnych inwestorów.

Strategiczną przewagę Wisły Kraków nad konkurentami w postaci innych klubów Ekstraklasy wyznaczają jej sukcesy, długoletnia historia, bogata tradycja i przywiązani do niej kibice. W Krakowie piłka nożna cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem, a drogę, która przeszła i nadal przechodzi Wisła Kraków, obserwuje wielu, i nie są to tylko fani piłki nożnej. Mecze odbudowanej Wisły Kraków przyciągną na Stadion Miejski imienia Henryka Reymana krakowian spragnionych lokalnej piłki nożnej na wysokim poziomie. Największą uwagę należy zatem skupić na przywróceniu w kibicach zaufania do klubu, jego zarządu, a także wiary w możliwości sportowe drużyny. Odpowiedzialny za to będzie poszerzony zarząd oraz zgrany i dobrze zorganizowany pion sportowy.

Procesy zachodzące w klubie Wisła Kraków SA przedstawiono w tab. 1. Do podstawowych należą: organizacja widowisk sportowych, przeprowadzanie transferów zawodników, prowadzenie działań marketingowych, nawiązywanie współprac sponsorskich oraz sprzedaż produktów związanych z klubem – biletów, karnetów, gadżetów, pamiątek – za pomocą kanałów sprzedaży, w tym przypadku sklepu kibica. Procesami pomocniczymi, pozwalającymi na ich realizację, są zarządzanie finansami, zarządzanie kadrami, pozyskiwanie infrastruktury, procesy szkoleniowe, nawiązywanie kontaktu i współpracy z przedstawicielami mediów, budowanie trwałych relacji z kibicami.

Procesem pomocniczym, na którym Wisła Kraków SA skupia się najbardziej, jest zarządzanie finansami, warunkujące realizację wszystkich procesów podstawo-

**Tabela 1.** Procesy podstawowe i pomocnicze w klubie Wisła Kraków SA

| Procesy podstawowe                     | Procesy pomocnicze   |
|--|--|
| organizacja widowisk sportowych        | zarządzanie finansami<br>zarządzanie kadrami<br>pozyskiwanie infrastruktury<br>procesy szkoleniowe<br>nawiązywanie kontaktu i współpracy z przedstawicielami mediów<br>budowanie trwałych relacji z kibicami |
| przeprowadzanie transferów zawodników  | zarządzanie finansami<br>zarządzanie kadrami<br>procesy szkoleniowe  |
| prowadzenie działań marketingowych     | zarządzanie finansami<br>zarządzanie kadrami<br>nawiązywanie kontaktu i współpracy z przedstawicielami mediów<br>budowanie trwałych relacji z kibicami   |
| nawiązywanie współprac sponsorskich    | zarządzanie finansami<br>zarządzanie kadrami<br>nawiązywanie kontaktu i współpracy z przedstawicielami mediów  |
| sprzedaż produktów związanych z klubem | zarządzanie finansami<br>zarządzanie kadrami<br>budowanie trwałych relacji z kibicami  |

Źródło: opracowanie własne.

wych. Podczas zorganizowanej 27 listopada 2019 roku konferencji prasowej prezes Piotr Obidziński przedstawił sytuację finansową klubu. Zgodnie z zaprezentowanymi danymi od początku roku splanowano 14 milionów złotych długów. Było to możliwe dzięki wsparciu kibiców, reformie kosztów administracyjnych oraz zwiększeniu przychodów biznesowych i ze sprzedaży skyboxów, czyli ekskluzywnych łóż przeznaczonego dla partnerów biznesowych klubu (Karcz, 2019a).

Sytuacja krakowskiej Wisły gorzej przedstawia się na polu sportowym. Od początku września 2019 roku do końca listopada drużynie nie udało się wygrać żadnego ze spotkań, ponosiła natomiast porażki w meczach dziewięciu kolejek z rzędu. Na dzień 1 grudnia 2019 roku Wisła Kraków znajdowała się na ostatnim miejscu w tabeli piłkarskiej ekstraklasy. W przypadku spadku z najwyższej klasy rozgrywkowej utrzymanie krakowskiego klubu nie będzie możliwe. Pomimo częściowej redukcji zadłużenia wartość zobowiązań wciąż jest zbyt wysoka, a koszty stałe są zbyt duże (Bochenek, 2019). Z tego właśnie powodu władze klubu skupiły swoją uwagę na przeprowadzeniu procesów restrukturyzacyjnych w obrębie pionu sportowego.

Pierwszym ruchem były zmiany na ławce trenerskiej. Macieja Stolarczyka zastąpił Artur Skowronek, wraz ze swoim asystentem Dawidem Szulczkiem i trenerem bramkarzy Grzegorzem Żmiją. Włodarze Wisły Kraków swoją decyzję argumentowali tym, że stawiając na defensywę i organizację wewnątrz drużyny, Skowronek zaprezentował najlepszy plan odbudowy klubu i jego pozycji w lidze (Karcz, 2019b).

Pracę z pierwszą drużyną zakończył również dotychczasowy trener przygotowania fizycznego – Wojciech Żuchowicz, a od tej pory za odpowiednie przygotowanie fizyczne zespołu odpowiadać ma Leszek Dya, pod nadzorem trenera Skowronka (Miga, 2019).

W sierpniu 2019 roku, pod koniec letniego okienka transferowego, Wisła Kraków pozyskała fundusz transferowy. Na mocy umowy z grupą podmiotów klub ma zagwarantowane pieniądze, które może przeznaczyć na zakup nowych zawodników. Wcześniejsze transfery odbywały się bez perspektyw na konkretne środki finansowe, a dzięki funduszowi dział skautingu może obserwować takich piłkarzy, których zakontraktowanie może okazać się dla klubu realnym wzmocnieniem.

Realizowane działania są charakterystyczne dla restrukturyzacji naprawczej, podjętej na skutek złej sytuacji, w jakiej znalazł się klub, i długotrwałego kryzysu. Na potrzebę przeprowadzania działań naprawczych wpłynęły takie czynniki, jak konieczność wprowadzenia zmian w strukturach obszarów finansowego oraz organizacji i zarządzania, poprawy wyniku ekonomicznego, dążenie do osiągnięcia szybko odczuwalnych korzyści oraz około dwuletni okres kryzysowy. Restrukturyzacja naprawcza ma doprowadzić do odwrócenia negatywnych tendencji ekonomicznych, przede wszystkim przywrócić płynność finansową, co umożliwi osiągnięcie celów, również tych sportowych (Suszyński, 1999, s. 130).

Jednym ze zrealizowanych celów krótkookresowych całego programu restrukturyzacji spółki Wisła Kraków SA była optymalizacja pierwszej drużyny oraz administracji. Pomimo stworzenia nowej struktury organizacyjnej i zmiany metod zarządzania, ich obecny kształt jest tymczasowy i uwarunkowany aktualnymi warunkami, w jakich funkcjonuje klub. Po ustabilizowaniu jego sytuacji oraz poszerzeniu możliwości finansowych konieczne będzie przeprowadzenie kolejnych zmian i przekształceń w obszarze działalności, jakim jest system organizacji i zarządzania. Podstawowy krok, jaki powinno się podjąć, stanowi zniesienie autokratycznego charakteru zarządu klubu przez zwiększenie jego liczebności. Stabilna sytuacja klubu umożliwi usunięcie ze schematu organizacyjnego zarówno Rescue Teamu, jak i pionu operacyjnego. Ten drugi można będzie powołać w przypadku, gdy zaistnieje konieczność realizacji projektu przez zespół stworzony z pracowników różnych pionów czy działów. Po analizie kosztów będzie można również podjąć decyzje na temat powołania nowych działów w pionach handlowym, administracyjnym i sportowym.

Efektom restrukturyzacji obszaru organizacji i zarządzania ma być demokratyzacja klubu dzięki formalnemu podziałowi sprawowanej w nim władzy. Zwiększy to trafność podejmowanych decyzji, a także uwiarygodni ich słuszność zarówno wewnątrz klubu, jak i wśród członków jego otoczenia. Usunięcie zbędnych komórek i pionów organizacyjnych wyszczupli strukturę, a możliwość powoływania zespołu operacyjnego stworzy przestrzeń do angażowania się spółki w projekty, których realizacja określona będzie przez ramy czasowe.

Narzędziem wspomagającym identyfikację możliwości i ryzyka, jakie niesie za sobą proces restrukturyzacji, jest zestawienie mocnych i słabych stron klubu, a także szans i zagrożeń znajdujących się w jego otoczeniu. Zestawienie przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń klubu Wisła Kraków SA

| Mocne strony  | Słabe strony  |
|---|---|
| HISTORIA – długoletnia, pełna sukcesów obecność na rynku sportowym;<br>MARKA – rozpoznawalność na rynku sportowym krajowym i zagranicznym;<br>RELACJE WEWNĘTRZNE – poczucie przywiązania do klubu, zarówno wśród piłkarzy, jak i wśród pracowników administracyjnych;<br>ZAPLECZE PIŁKARSKIE – sprawnie funkcjonująca szkoła i bogate zaplecze piłkarskie | SYSTEM ORGANIZACYJNY – uboga i niestabilna struktura organizacyjna;<br>FINANSE – wysoki poziom zadłużenia, brak płynności finansowej;<br>INFRASTRUKTURA – konieczność dzierżawienia stadionu od miasta;<br>NIEPEWNA SYTUACJA WŁASNOŚCIOWA – brak głównego inwestora i akcjonariusza klubu |
| Szanse  | Zagrożenia  |
| MNOGOŚĆ FIRM ANGAŻUJĄCYCH SIĘ W SPONSORING SPORTOWY – na rynku sportowym funkcjonuje wiele organizacji, które można uznać za potencjalnych przyszłych inwestorów klubu;<br>PRZYWIĄZANIE KIBICÓW – wielu kibiców klubu nadal interesuje się jego losem i wspiera jego działania, chodząc na mecze i angażując się w akcje ratunkowe                        | KONKURENCI – na rynku funkcjonuje wiele klubów o stabilnej sytuacji i lepszych warunkach finansowych, będących bardziej atrakcyjnymi dla potencjalnych inwestorów;<br>UTRATA ZAUFANIA – kłopoty finansowe i organizacyjne nadwyrężyły zaufanie otoczenia względem klubu                   |

Źródło: opracowanie własne.

Wielu kibiców nadal interesuje się losem klubu i wspiera jego działania, chodząc na mecze i angażując się w akcje ratunkowe. Wisła postanowiła przekuć przywiązanie kibiców w szansę na poprawę swojej sytuacji finansowej, wystawiając na sprzedaż 40 tysięcy akcji o wartości nominalnej 100 złotych każda. Poprzez platformę Beesfund.com każdy mógł kupić dowolną liczbę akcji klubu, na dowód czego otrzymywał imienny dokument, potwierdzający akcjonariat. Możliwość zostania akcjonariuszem buduje trwałe relacje z kibicami, wzmacnia ich przywiązanie do klubu i lojalność względem niego. Wsparcie kibiców, reforma kosztów administracyjnych oraz zwiększenie przychodów biznesowych i ze sprzedaży skyboxów, czyli ekskluzywnych łóż przeznaczonych dla partnerów biznesowych klubu, są kolejnymi krokami prowadzącymi do zapewnienia klubowi płynności finansowej.

Zaletą zmian, które zaszły na szczycie struktury organizacyjnej, jest niewątpliwie zmniejszenie ponoszonych kosztów wynagrodzeń oraz zablokowanie dostępu do władzy osobom, które mogłyby zagrozić krakowskiemu klubowi. Może to niestety jednocześnie ograniczać – i tak już nadwyrężone – zaufanie niektórych od-

biorców, traktujących to rozwiązanie jak autokratyczne. Ambiwalentny charakter ma także powołanie dodatkowych komórek – Rescue Teamu i pionu operacyjnego. Ich istnienie spłaszcza strukturę organizacyjną i zwiększa rozpiętość kierowania. Należy jednak mieć na uwadze to, że ich działalność i zaangażowanie w działania naprawcze prowadzone w klubie jest nieocenione, a samo ich istnienie nie jest permanentne. Po zakończeniu działań naprawczych obie komórki zostaną usunięte ze struktury klubu, a pion operacyjny można będzie powołać w przypadku, gdy zaistnieje konieczność realizacji projektu przez zespół stworzony z pracowników różnych pionów czy działów.

## 6. Zakończenie

Profesjonalizacja sportu otworzyła właścicielom i osobom zarządzającym klubami piłkarskimi oczy na istotną rolę struktury organizacyjnej. To, czy drużyna piłkarska będzie wygrywała mecze i zdobywała tytuły mistrzowskie, zależy nie tylko od dobrego przygotowania fizycznego zawodników, ale przede wszystkim od uporządkowanej organizacji wewnętrznej klubu, która jest podstawą wszystkich kolejnych działań podejmowanych w każdym z pionów organizacyjnych i w jednakowym stopniu wpływa na procesy zachodzące w pionach: prezesa zarządu, handlowym, administracyjnym i sportowym.

Bagatelizowanie potrzeby przekształceń strukturalnych prowadzi do poważnych problemów, związanych zarówno z organizacją, systemem zarządzania, jak i finansami, czego efektem może być nawet konieczność rozwiązania klubu. Taka sytuacja spotkała klub Wisła Kraków SA, który przed upadkiem uchroniło tylko zaangażowanie ludzi identyfikujących się z wieloletnią tradycją klubu i emocjonalnie z nim związanych. Obecnie prowadzone w Wiśle Kraków działania restrukturyzacyjne wymagały nawiązania współpracy ze specjalistami w tej dziedzinie, a także wsparcia finansowego osób, które postanowiły związać się z klubem i wesprzeć jego akcję ratunkową. Ze względu na wagę problemów, w jakie popadł klub, oraz wieloletnie zaniechania dotyczące odpowiedniego nim zarządzania proces restrukturyzacji będzie długotrwałą.

## Literatura

- Bednarczyk, M. i Nessel, K. (red.). (2016). *Przedsiębiorczość w sporcie: zasady i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.
- Beech, J. i Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Essex: Pearson Education.
- Bochenek, K. (2019). *Coraz mniejsze długi, coraz więcej sponsorów. Z Wisłą Kraków nie jest aż tak źle*. Pobrane z <http://www.2x45.info/aktualnosci/61488/coraz-mniejsze-dlugi-coraz-wiecej-sponsorow-z-wisla-krakow-nie-jest-az-tak-zle>
- Borowiecki, R. i Jaki, A. (2015). Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji. *Przegląd Organizacji*, (9), 4-9.

- Bratnicki, M. i Batorski, J. (1999). Czy polskie przedsiębiorstwo jest w stanie przetrwać restrukturyzację? W: S. Tokarski (red.), *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych* (s. 35-44). Sopot: Uniwersytet Gdański.
- Doktór, K. (2005). *Zarys socjologii zarządzania sportem*. Warszawa: Polska Korporacja Menadżerów Sportu.
- Dudek, D. (2005). Pojęcie klubu sportowego. *Studia humanistyczne AWF w Krakowie*, (5), 26-27.
- Główne założenia strategiczne spółki Wisła Kraków SA. (b.d.). Pobrane 28 listopada 2019 z [http://wisla.beesfund.com/useruploads/images/wislakrakow/zalozenia\\_strategiczne\\_wisla\\_krakow\\_sa.pdf](http://wisla.beesfund.com/useruploads/images/wislakrakow/zalozenia_strategiczne_wisla_krakow_sa.pdf)
- Grynchyszyn, J. (2015). Restrukturyzacja jako narzędzie zarządzania antykryzysowego przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, (106), 49-61.
- Jadczak, Sz. (2019). *Wisła w ogniu: jak bandyci ukradli Wisłę Kraków*. Kraków: Otwarte.
- Kaliński, M. i Koszowski, M. (2011). *Prawo sportowe i turystyczne: między regulacją a deregulacją*. Kraków: AT Group.
- Karcz, B. (2019a). *Wisła Kraków. Piotr Obidziński: Jeśli spadniemy, klub będzie nie do utrzymania*. Pobrane z <http://gazetakrakowska.pl/wisla-krakow-piotr-obidzinski-jesli-spadniemy-klub-bedzie-nie-do-utrzymania/ar/c2-14613539>
- Karcz, B. (2019b). *Wisła Kraków zaprezentowała nowego trenera Artura Skowronka*. Pobrane z <http://gazetakrakowska.pl/wisla-krakow-zaprezentowala-nowego-trenera-artura-skowronka/ar/c2-14580043>
- Klisiński, J. (2000). *Profesjonalizacja i profesjonalści w zarządzaniu sportem*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Klub Biznesu 1906*. (b.d.). Pobrane 28 listopada 2019 z <http://www.wisla.krakow.pl/klub-1906>
- Kuźbik, P. (2016). *Zarządzanie w sporcie. Organizacje, ludzie, marketing*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Łasiński, G. (2003). *Sprawność zarządzania organizacją sportową*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego.
- Łukaszewicz, A. (2019). *Czy Marzena Sarapata, była prezes Wisły Kraków odpowie przed rzecznikiem dyscyplinarnym OIRP w Krakowie*. Pobrane z <http://www.rp.pl/Sadownictwo-dyscyplinarne/301109911-Czy-Marzena-Sarapata-byla-prezes-Wisly-Krakow-odpowie-przed-rzecznikiem-dyscyplinarnym-OIRP-w-Krakowie.html>
- Miga, M. (2019). *Wisła Kraków z nowym sponsorem i piłkarzem. Z coraz krótszą listą długów*. Pobrane z <http://sport.tvp.pl/45528696/mosty-nowak-nowym-sponsorem-wisly-krakow>
- Panfil, R. (2005). *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Wrocław: Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie.
- Pawlak, Z. i Smoleń, A. (2015). *Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Penc, J. (2008). *Encyklopedia zarządzania*. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych.
- Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Stanowski, K. (2019). *Jak okradano i jak ratowano Wisłę Kraków*. Pobrane z <http://weszlo.com/2019/02/03/okradano-ratowano-wisly-krakow>
- Superwizjer TVN. (2018). *Morderstwo, napady z maczetami, strzelaniny. Kibice-gangsterzy rządzą klubem*. Pobrane z <https://tvn24.pl/polska/superwizjer-kibice-gangsterzy-rzadza-klubem-ra868636-2022986>
- Suszyński, C. (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.



## **FOOTBALL CLUB RESTRUCTURING PROCESS ON THE EXAMPLE OF WISŁA KRAKÓW**

**Abstract:** Professionalization in Polish sport made football clubs turn into business enterprises. To compete in the professional league it was a must to take the legal forms as joint stock companies by reorganizing structures, adjusting style of management and adapting to a variable environment. Not only good physical preparation of football players but also internal order of the club causes its success. Ignoring this need for a change provides to serious problems, which hit Wisła Kraków. Due to mismanagement They found themselves in an unclear situation and lost the licence due to the unclear legal situation and it was caused by mismanagement. The objective of the article is an assessment of restructuring operations currently actually carried out in Wisła Kraków

**Keywords:** organizational structure, restructuring, football clubs.