

**Paweł Kuźbik**

Uniwersytet Łódzki

## **ORGANIZACJA PIŁKARSKA JAKO MIEJSCE REALIZOWANIA KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI NA PRZYKŁADZIE BOT GKS BEŁCHATÓW SA**

Po kilku latach od wstąpienia Polski w szeregi Unii Europejskiej jesteśmy w stanie dokonywać już pewnych podsumowań. Czy polskie firmy dobrze wykorzystały swoje szanse, jakich dostarczyła integracja? Czy udało się przenieść na polski grunt skuteczne narzędzia, wspomagające w sposób efektywny nowe metody i techniki zarządzania? Oczywiście ciężko jest odpowiedzieć jednoznacznie na tak zadane pytania, ale jedno jest pewne. Polska gospodarka znalazła się w fazie przyspieszonego dojrzwania, a zjawisko to wymusiło na organizacjach wdrażanie coraz to nowych strategii funkcjonowania, które pozwalają im nie tylko przetrwać w tym dynamicznym otoczeniu, ale przede wszystkim dalej się rozwijać.

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility*) jest już coraz częściej wykorzystywana w codziennej praktyce wielu firm, a samo pojęcie CSR na stałe zagościło w języku biznesowym<sup>1</sup>. Nic nie zapowiadało, że tak szybko dokona się swoista rewolucja w myśleniu o CSR, bo jeszcze w minionym roku mówiono wprawdzie o systematycznej pracy, jaka została wykonana w tym obszarze, ale również o wielkim zamęcie pojęciowym, który często stanowił istotną barierę skutecznego podejścia do samej koncepcji<sup>2</sup>.

Podejście do kwestii odpowiedzialności jest szczególnie trudnym wyzwaniem, co najlepiej ujęła H. Arendt, która powiedziała, że „nic łatwiejszego i nic trudniej-

---

<sup>1</sup> Analiza stron internetowych 500 największych firm w rankingu opublikowanym przez „Rzeczpospolitą” za 2006 r. pokazuje, że coraz większe grono przedsiębiorstw koncepcję CSR ma wpisaną w misję/wizję bądź wartości, a zaangażowanie w budowanie relacji z otoczeniem stanowi przemyślaną i długofalową politykę działania, z której płyną wymierne korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron.

<sup>2</sup> *Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2005*, red. M. Jagielska, B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2005, s. 2.

szego niż zderzyć się z pytaniem o odpowiedzialność”<sup>3</sup>. „CSR jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. [...] Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie oczekiwań prawnych, ale również wychodzenie ponad to i »większe« inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami”<sup>4</sup>.

Dzisiaj jednak coraz częściej rozumienie CSR w tradycyjnym znaczeniu zanika, a mówi się raczej o odpowiedzialności w biznesie (*Corporate Responsibility*) czy też odpowiedzialności wobec wszystkich grup interesariuszy (*Corporate Stakeholder Responsibility*), co oznacza budowanie odpowiedzialnych relacji z wszystkimi zainteresowanymi grupami, na wszystkich szczeblach swojej działalności biznesowej.

Wydaje się, że ta ewolucja terminologiczna wprowadziła większą elastyczność i uniwersalność w podejściu do zarządzania odpowiedzialnością (*Total Responsibility Management*), a menedżerom ułatwiło to profesjonalizację działań w skutecznym wykorzystaniu CSR w codziennej praktyce organizacyjnej.

Zatem jeśli tak, to koncepcja ta nie może być tylko i wyłącznie domeną korporacji<sup>5</sup> czy wielkich przedsiębiorstw, które są nastawione na zysk, ale powinno podejść się do niej jako do swoistego narzędzia w zarządzaniu organizacją, niezależnie od jej rodzaju czy profilu działalności. Nie ma przecież znaczenia, czy zarządzamy wielkim przedsiębiorstwem, które nastawione jest na powiększanie zysku dla swoich właścicieli, małą firmą rodzinną czy też klubem piłkarskim, którego głównym założeniem jest działalność sportowa. Każda organizacja działa w pewnym otoczeniu i dobrze zarządzana przynosi większy lub mniejszy wkład w rozwój gospodarki czy też społeczeństwa. Zatem żadna organizacja nie może udawać, że jest zwolniona z odpowiedzialności i jej to nie dotyczy. „Odpowiedzialność społeczna to narzędzie w procesie zarządzania, które pozwala wykorzystać proces budowania dialogu z interesariuszami po to, aby doskonalić strategię rozwoju”<sup>6</sup>. Maksymalizacja zysku nie jest domeną wszystkich organizacji, ale już skuteczna strategia przetrwania i rozwoju jak najbardziej taka powinna być. Wykorzystanie CSR daje szansę na to, że taką strategię uda się zbudować i skutecznie wykorzystać. Zarządzanie to przecież panowanie nad różnorodnością i przekształcenie konfliktu we współpracę<sup>7</sup>, zatem z CSR należy uczynić źródło szans na rozwój, a różnorodność, jaką ze sobą niesie, przekształcić w silny punkt organizacji.

W świetle powyższych rozważań warto zatem upowszechniać dobre praktyki na gruncie organizacji o trochę innym profilu działalności niż klasyczne przedsię-

<sup>3</sup> H. Arendt, *To nie ja, to system*, „Gazeta Wyborcza”, 15-16 lutego 1997, s. 12.

<sup>4</sup> *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, European Commission, 2001, s. 3.

<sup>5</sup> K. Burda, *Biznes odpowiedzialny*, „Forbes” 2006 nr 2 (Warszawa 2006), s. 82.

<sup>6</sup> B. Rok, *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager” 2003 nr 8, s. 5.

<sup>7</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Kozmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2004, s. 57.

biorstwa, jak np. kluby piłkarskie, których głównym obszarem działań jest działalność sportowa.

Sport, a zwłaszcza piłka nożna, stanowi istotny element życia społeczeństwa, a w wielu krajach jest również jednym z najważniejszych obszarów rozwijających gospodarkę narodową. Organizacje piłkarskie w takich krajach, jak Anglia, Włochy czy Hiszpania to wielkie przedsiębiorstwa, które nie tylko odnoszą sukcesy na niwie sportowej, ale także stanowią istotny wkład w rozwój społeczności lokalnej. Aby się przekonać, jak wielkie znaczenie ma piłka nożna dla społeczeństwa, wystarczy prześledzić niektóre tylko procesy, jakie dokonały się w momencie organizacji Euro 2004 przez Portugalię. Kiedy przyznawano organizację mistrzostw temu krajowi, stan infrastruktury był bardzo podobny do naszego w chwili obecnej, czyli, delikatnie mówiąc, w nie najlepszej kondycji. Dzięki mistrzostwom zarobiono tam ok. 800 mln euro<sup>8</sup>, a Portugalczycy zyskali nowe mosty, drogi, hotele, stadiony i wiele innych elementów infrastruktury, które poprawiły stan tamtejszej gospodarki. Należy również wspomnieć tu o tzw. efekcie barcelońskim (po igrzyskach olimpijskich w 1992 r. stolicę Katalonii zaczęło odwiedzać więcej turystów). Po Euro 2004 zaobserwowano zdecydowany wzrost liczby turystów w miastach goszczących uczestników mistrzostw. Odpowiedzialność organizacji sportowych i ich siła oddziaływania są bardzo duże, ale to tylko jeden z wielu przykładów.

Międzynarodowe organizacje, takie jak FIFA czy UEFA, podkreślają na każdym kroku rolę odpowiedzialności podmiotów piłkarskich w globalnym świecie. Programy takie, jak „Football for Hope”<sup>9</sup> podkreślają przemyślaną strategię działania w obszarze CSR. Cele tego typu przedsięwzięć są bardzo szczytne i wskazują na świadome poddanie się globalnej odpowiedzialności. Do głównych założeń programu „Football for Hope” należą:

- propagowanie światowego pokoju przez autorytety piłkarskiego świata,
- przeciwdziałanie dyskryminacji rasowej i budowanie społecznej integracji,
- propagowanie zdrowego trybu życia,
- wspomaganie rozwoju młodzieży poprzez sport,
- przeciwdziałanie korupcji,
- edukacja.

Ponadto realizowane są też inne programy<sup>10</sup>, wspomagające m.in.

- ludzi niepełnosprawnych,
- dzieci w Afryce,
- przeciwdziałania pracy nieletnich,
- organizacje humanitarne, jak np. UNICEF.

Polityka FIFA czy UEFA w dużym stopniu przekłada się na funkcjonowanie klubów europejskich, a ich odpowiedzialność wobec otoczenia przeistacza się w

---

<sup>8</sup> Dane analityków za portalem biznesowym [www.pb.pl](http://www.pb.pl).

<sup>9</sup> Więcej w: *Make the Word a Better Place*, FIFA Fédération Internationale de Football Associations, Zürich.

<sup>10</sup> Więcej na stronach [www.fifa.com](http://www.fifa.com); [www.uefa.com](http://www.uefa.com).

konkretną strategię działania z wymiernymi efektami. Fundacje zakładane przez kluby piłkarskie to powoli norma, a komunikacja w obszarze działalności CSR staje się przejrzysta i kompleksowa, co zwiększa wiarygodność działań i dodatkowo poprawia wizerunek. Trzeba przyznać, że kluby piłkarskie mogą stać się przykładem stosowania koncepcji CSR, a jak głosi jedna z dewiz na stronie Manchesteru Utd: „biznes i sport mogą się od siebie nauczyć bardzo wiele”<sup>11</sup>.

Oczywiście nie tylko te największe kluby wykorzystują CSR w zarządzaniu organizacją. Jednym z pionierów tego typu działań jest angielski klub Norwich City<sup>12</sup>, który od wielu lat dzięki długofalowym programom na rzecz społeczności lokalnej stał się nie tylko „dobrym sąsiadem”, ale pokazał, jak dużo dobrego można zrobić dla siebie i otoczenia, bez zaniedbania swojej podstawowej działalności. Zatem stwierdzenie „można, trzeba, warto”<sup>13</sup> może stać się pierwszą i podstawową odpowiedzią na pytania o CSR.

Funkcjonowanie tego rodzaju klubów doprowadziło do stworzenia pewnego samonapędzającego się mechanizmu. Dla społeczności lokalnej klub piłkarski stanowi organizację, o którą trzeba dbać, bo to ona przynosi unikatowe wartości. Zgodnie z powiedzeniem, że nie samym chlebem żyje człowiek, dla wielu osób działalność takiego podmiotu stanowi bardzo ważny element w codziennym życiu. Każdego tygodnia rzesza ludzi odwiedza stadiony, chodzi na mecze, pozostawiając w klubowych kasach potężne środki finansowe. Kibice to klienci płacący za „produkt”, który ma zaspokajać ich oczekiwania. Produkt ten ma być wysokiej jakości i ma być „wytworzony” w sposób odpowiedzialny, czyli gra ma być *fair*, do tego na wysokim poziomie, z zachowaniem wszelkich środków bezpieczeństwa. Nikogo nie interesuje płacenie wysokiej ceny za niskiej jakości produkty. Tym bardziej nikt nie lubi być oszukiwany. A przecież otoczenie takiej organizacji to nie tylko kibice. To również media, właściciele, trenerzy, trenująca młodzież, sponsorzy czy narodowa reprezentacja, której poziom sportowy zależy w dużym stopniu od poziomu szkolenia młodych zawodników, itd.

Zainteresowanych funkcjonowaniem takiej organizacji jest wiele różnego rodzaju osób czy też podmiotów, kluby zaś zdają sobie sprawę z tego, jaki potencjał skupiają w swoich dłoniach, a tym samym dostrzegają swoją rolę w otoczeniu. Wiedzą, że należy działać odpowiedzialnie, aby oferować usługi na najwyższym poziomie i budować odpowiednie relacje z otoczeniem, które „daje” mu licencję na działanie. Zależność ta jest oczywista, a koncepcja CSR adaptuje się i do takiego typu działalności. Europejskie kluby dzięki odpowiedniej strategii działania odnoszą sukcesy nie tylko sportowe, ale także organizacyjne i biznesowe. Wiele z nich działa jako spółki akcyjne, które są notowane na giełdach i przynoszą ogromne dochody swoim właścicielom.

---

<sup>11</sup> [www.manutd.com](http://www.manutd.com).

<sup>12</sup> Więcej o zaangażowaniu społecznym klubu na: [www.canaries.premiumtv.co.uk](http://www.canaries.premiumtv.co.uk);

<sup>13</sup> *Można, trzeba, warto*, red. A. Boniecki, „Ucho Igiełne” 2005 nr 17 (Kraków 2005).

W ubiegłym roku najbogatszym klubem na świecie był Real Madryt, którego przychody wynosiły ok. 292 mln euro<sup>14</sup>. Dalej plasowały się Barcelona, Juventus i Manchester Utd. Wielki kapitał, ale jednocześnie wielkie poczucie odpowiedzialności za budowanie relacji z otoczeniem. Ten profil działania w modelowy sposób pokazuje funkcjonowanie całego mechanizmu, w którym bez zbudowania odpowiednich relacji czy też więzi nie miałby prawa działać. Tego typu układ opłaca się wszystkim.

Spółeczna odpowiedzialność nie może mieć charakteru doraźnego<sup>15</sup>, a organizacje powinny traktować ją jako wyzwanie wymagające starannego planowania, podejmowania decyzji, wnikliwej uwagi i oceny<sup>16</sup>. To nie przypadkiem o FC Barcelona mówi się, że to coś więcej niż klub. Ale aby zyskać takie miano, należy myśleć długofalowo i działać w oparciu o konkretną, przemyślaną strategię, a CSR traktować jako narzędzie wspierające cały proces zarządzania.

Obserwując działania europejskich klubów, warto zgodnie z zasadami benchmarkingu zastanowić się, jak przenieść sprawdzone wzorce na polski grunt? Jeśli chodzi o nasz kraj, jest bardzo dużo do zrobienia w tym obszarze. Jeśli przedsiębiorstwa, dla których została „stworzona” koncepcja CSR, ciągle się jej uczą, to tym bardziej dotyczy to klubów piłkarskich, które podobnie jak cała gospodarka przechodzą przez fazę przeobrażeń i dostosowywania się do światowych standardów.

Dziś kluby piłkarskie w Polsce muszą poradzić sobie przede wszystkim z nieustannymi zmianami i przewyciężyć wydawałoby się ostatnie już bariery, jakie powstawały na przestrzeni lat. Poprzedni ustrój gospodarczy, struktura sponsoringu (kluby sponsorowane przez wielkie zakłady przemysłowe, które borykały się jak cała gospodarka z wieloma problemami organizacyjnymi i finansowymi), brak kontroli działań i wydatków, brak odpowiedzialności za rozwój infrastruktury czy szkolenie młodych adeptów futbolu, nastawienie na szybki sukces doprowadziły polską piłkę na skraj upadku. To brak odpowiedzialności spowodował powstanie potężnego mechanizmu korupcyjnego, który blokował rozwój przez wiele lat.

Dopiero teraz mozolnie, małymi krokami, zmienia się sposób myślenia o prowadzeniu działalności sportowej przez klub piłkarski. Wykwalifikowana kadra menedżerska, a nie przypadkowe osoby, wprowadza nowoczesne rozwiązania, a ich działania zaczynają mieć spójną długofalową strategię funkcjonowania. Odpowiednie uregulowania prawne wytyczają normy działania i przybliżają kluby piłkarskie do modelu funkcjonowania klubów europejskich. Coraz więcej tego typu

---

<sup>14</sup> Okres obrachunkowy 2005-2006; dane za Deloitte Money League, zostały oszacowane na podstawie przychodów ze sprzedaży biletów, towarów, praw do transmisji meczów i sponsoringu. Pominięto koszty transferów, stawki VAT-u i podatki ze sprzedaży.

<sup>15</sup> D. Teneta-Skwiercz, *Istota i przejawy społecznej odpowiedzialności w biznesie*, [w:] *Oblicza współczesnego zarządzania organizacjami*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.

<sup>16</sup> R.W. Griffin, wyd. cyt.

podmiotów staje się pręźnie działającymi spółkami akcyjnymi, które nie martwią się już, jak przetrwać (niestety to wciąż jeszcze przeważająca liczba), ale jak dalej się rozwijać. Czy polskie kluby mogą zatem wykorzystywać elementy CSR w swojej codziennej działalności?

BOT GKS Bełchatów jest spółką akcyjną, a swoją podstawową działalność realizuje na najwyższym szczeblu rozgrywek piłkarskich w Polsce. Od samego początku właścicielem klubu jest KWB Bełchatów, która od kilku lat jest częścią holdingu BOT Górnictwo i Energetyka.

Coraz częściej przedsiębiorcy wykorzystują jedno z narzędzi swojego społecznego zaangażowania – sponsoring klubów piłkarskich – do budowania odpowiedzialnych relacji ze społecznością lokalną. Tego typu działania to przykład strategii *win-win*<sup>17</sup>, gdzie korzyści są po stronie zarówno przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Sponsoring kopalni dał szansę na stworzenie silnej organizacji sportowej, a ta z kolei stała się kluczowym ambasadorem w Polsce nie tylko holdingu BOT, ale także całego miasta. Szybko dostrzeżono siłę reklamy połączonej z rozgrywkami sportowymi. Jak pokazują badania<sup>18</sup>, rozpoznawalność marki BOT w ciągu roku osiągnęła ok. 11% (KGHM ok. 12%; Orlen ok. 14%). Co więcej, przez wiele lat Bełchatów, ze względu na górniczy charakter miasta, często kojarzony był niesłusznie z określeniem śląskim. Dziś to się zmieniło, przede wszystkim dzięki piłkarzom.

BOT, sponsorując klub piłkarski, realizuje jeden z elementów swojego społecznego zaangażowania, a GKS, wykorzystując te środki, osiąga swoje cele jako sportowa spółka akcyjna. Czy zatem można powiedzieć, że w tym łańcuchu powiązań nie jest konieczne podejmowanie dalszej odpowiedzialności?

Model funkcjonowania klubu w Polsce jeszcze wiele różni od modelu obowiązującego na Zachodzie. Do przyczyn tych różnic na pewno należą poziom możliwości społeczeństwa i przeobrażenia naszej gospodarki po trudnym okresie panowania poprzedniego systemu. Głównym źródłem utrzymania jest wciąż sponsoring. To oczywiście rodzi wiele zagrożeń i pułapek, w które może wpaść organizacja sportowa, i właśnie przez to, bardziej niż kluby zachodnie, zmuszona jest do poszukiwania coraz to nowszych koncepcji i rozwiązań, odpowiednich strategii, które pozwolą przetrwać i dalej się rozwijać. Wydaje się zatem, że stosowanie koncepcji CSR przez kluby piłkarskie w Polsce daje szansę na trwałe dostarczanie unikatowych wartości, pożądaných przez wszystkich interesariuszy.

Nietrudno wyobrazić sobie, że przez nieodpowiedzialne zarządzanie doprowadzamy do sytuacji, w których: zatrudniamy niekompetentne osoby (trenerów, piłkarzy, skautów), nie inwestujemy w rozwój młodych piłkarzy, nie mamy poparcia społeczności lokalnych, piłkarze nie chcą być członkami organizacji, pogłębia się

---

<sup>17</sup> Akademia Rozwoju Filantropii, *Dlaczego warto być firmą zaangażowaną społecznie*, [www.dobrybiznes.info](http://www.dobrybiznes.info).

<sup>18</sup> Materiały źródłowe GKS Bełchatów.

kryzys sportowy itd. Takich przykładów funkcjonowania klubów jest w Polsce bardzo dużo<sup>19</sup>. Najczęściej kończy się to wycofaniem firmy ze sponsorowania, bo nikt nie lubi wrzucać pieniędzy do studni bez dna, z której nawet nie słyhać echa.

Model zarządzania oparty na wykorzystaniu koncepcji CSR ma tę zaletę, że nie jest trudny w realizacji. Należy jednak podejść do niego jak do każdej innej strategii budowanej na potrzeby organizacji i w swoje działania włączyć wszystkich pracowników.

Oczywiste jest, że należy poznać swoje kompetencje i możliwości, a później potrzeby otoczenia, by móc z dużą dozą prawdopodobieństwa zacząć działać skutecznie w tym obszarze. GKS Bełchatów jako klub piłkarski odgrywa bardzo dużą rolę w lokalnej społeczności, dzięki czemu stał się integralną częścią miasta i jednym z jego ważniejszych elementów. Poddany regułom rynkowym jak każda inna organizacja tego typu, każdego dnia stara się budować swoją pozycję i wdrażać kolejne elementy z obszaru CSR.

Odwołując się do modelu Logana<sup>20</sup>, możemy zidentyfikować obszary, w których klub realizuje swoją społeczną odpowiedzialność. Podział zaproponowany przez Davida Logana rozróżnia:

- działania obligatoryjne – podstawową działalność gospodarczą,
- działania dobrowolne – przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym, inwestycje na rzecz społeczności lokalnej, działalność charytatywną.

To oczywiście jeden z bardziej ogólnych podziałów, ale zdecydowanie nakreśla pewne obszary, do których można się odwołać.

GKS Bełchatów nie jest organizacją, która zatrudnia dużą grupę pracowników, ale kluczowym elementem w osiągnięciu celów są sami piłkarze. W czasach tak dużej konkurencji na rynku transferowym istotną rolę odgrywa tu odpowiedzialne traktowanie swoich pracowników i stworzenie im takich warunków, aby czuli się w organizacji bardzo dobrze. Jednym z elementów wizji klubu jest przekonanie zawodników, że taka organizacja jak GKS Bełchatów może być docelową w ich karierze, a warunki, jakie zapewnia klub, gwarantują ciągle podnoszenie swoich umiejętności, a co za tym idzie, stwarzają szansę osiągnięcia sportowych sukcesów. Nie bez znaczenia są płace i uczciwe, regularne ich wypłacanie za solidnie wykonywaną pracę. Ciągle bowiem w wielu klubach w Polsce nawet z tą podstawową działalnością są ogromne problemy.

---

<sup>19</sup> PKN Orlen Płock, widząc nieodpowiedzialne zarządzanie (a co za tym idzie, pogłębiający się kryzys sportowy) sponsorowanego przez siebie klubu Wisła Płock, postanowił wycofać się z tego typu działań. Reakcja społeczności lokalnej, która wstawiła się za klubem (pod pewnymi warunkami zmian w funkcjonowaniu), bo stanowił on dla niej ważny element codziennego życia, wymusiła na Orlenie zmianę decyzji. Przedstawiciele PKN Orlen uznali na posiedzeniu Rady Miasta Płocka, że dopiero teraz dostrzegli rolę, jaką odgrywa klub w społeczności lokalnej, a firmie bez „Płocka” trudno byłoby funkcjonować, dlatego podjęto decyzję o większym i bardziej odpowiedzialnym zaangażowaniu się w sprawę klubu.

<sup>20</sup> D. Logan, *Global Corporate Citizenship: Rationale and Strategies*, The Hitachi Foundation, Washington 1997.

Program wolontariatu pracowniczego funkcjonujący w GKS pokazuje bliskość klubu ze społecznością lokalną i wzmacnia procesy edukacyjne młodych ludzi. Zawodnicy chętnie odwiedzają domy dziecka czy też szkoły, gdzie opowiadają o początkach kariery, drodze do sukcesu dzięki ciężkiej pracy czy też o zdrowym, sportowym trybie życia, który jest niezbędny, jeśli chce się coś w życiu osiągnąć. Nie udało się zbadać do tej pory zależności, ale można wysnuć przypuszczenie, że dzięki tego typu akcjom coraz większe grono młodych ludzi chce uprawiać piłkę nożną.

W klubie trenuje ok. 640 młodych piłkarzy<sup>21</sup> w różnych kategoriach wiekowych, co stanowi ponad 1% wszystkich mieszkańców miasta. Dla porównania: w drużynie aktualnego jeszcze mistrza polski Legii Warszawa jest ok. 200 młodych adeptów futbolu. To pierwsze kroki do tego, aby wychować sobie przyszłych piłkarzy, którzy będą silnie identyfikować się z klubem. Okazuje się jednak, że to nie koniec budowania odpowiedzialnych relacji z kluczowymi interesariuszami i nie koniec edukacyjnej roli klubu. Porozumienie, jakie GKS zawarł z Urzędem Miasta Bełchatowa, pozwoliło otworzyć kilka klas sportowych<sup>22</sup>. Klub zobowiązał się do dofinansowania dodatkowych lekcji wychowania fizycznego, wyznaczając do prowadzenia zajęć swoich pracowników. Programem objęte zostały dwie bełchatowskie szkoły (jedna gimnazjalna i jedna licealna).

Pomysł ten jest również odpowiedzią na problem niedoinwestowania tak ważnej dziedziny życia jak sport, a takie działania, jak ogólnopolski program „Trampolina”<sup>23</sup>, w którym udział wzięli również GKS Bełchatów, mają pomóc w rozwiązywaniu tego problemu.

Inwestycje przeprowadzone ostatnio, takie jak modernizacja stadionu, bazy treningowej czy też podniesienie komfortu i bezpieczeństwa oglądania widowiska, połączone z sukcesami sportowymi, przyciągnęły na stadion więcej ludzi. Widowisko piłkarskie to nie tylko sam mecz, to również cała otoczką, a konkursy dla kibiców czy takie elementy, jak maskotka klubowa czy hymn, doprowadziły do skutecznej integracji wielu osób wokół klubu. Tego typu działania wysyłają jasny komunikat, dla kogo ta organizacja istnieje. W planach inwestycyjnych jest również budowa kolejnej trybuny, która będzie całkowicie przystosowana dla osób niepełnosprawnych, czy też utworzenie tzw. sektora rodzinnego<sup>24</sup>, co ma przyczynić się do przychodzenia na mecz całymi rodzinami.

Odpowiedzialne podejście do swoich interesariuszy ułatwia procesy zarządzania. Nie byłoby większego bezpieczeństwa na stadionach, gdyby klub był odporny na głosy swoich kibiców i nie podejmował z nimi dialogu. Dzięki współpracy z klubem kibice założyli stowarzyszenie, którego głównym celem jest przygoto-

---

<sup>21</sup> Materiały źródłowe GKS Bełchatów.

<sup>22</sup> Materiały źródłowe GKS Bełchatów.

<sup>23</sup> Więcej na [http://www.fob.org.pl/artykul-161\\_567.htm](http://www.fob.org.pl/artykul-161_567.htm).

<sup>24</sup> Materiały źródłowe GKS Bełchatów.



wywanie opraw meczowych i prowadzenie kulturalnego dopingu. Dostosowywanie się do reguł wyznaczonych przez klub opłaca się obu stronom. Rola edukatora społecznego jest bardzo ważna i wyeliminowanie takich negatywnych zjawisk, jak chuligaństwo stadionowe czy też wulgaryzmy podczas meczów, to bezsprzecznie problem społeczny, dlatego koniecznością jest podejmowanie różnego rodzaju kampanii, aby przeciwdziałać tego typu zjawiskom.

Nieobce są również klubowi wszelkiego rodzaju akcje charytatywne, takie jak zbiórka pieniędzy na ciężko chore dzieci czy też przekazywanie przedmiotów (piłki, stroje piłkarskie, gadzety klubowe) na rzecz WOŚP oraz wsparcie domów opiekujących się trudną młodzieżą. To również organizacja turniejów piłkarskich, podczas których zebrane pieniądze całkowicie przekazywane są na rzecz potrzebujących dzieci.

Jeśli działalność klubu nie opiera się tylko i wyłącznie na wykonywaniu swojej podstawowej działalności, a procesy zarządzania wspierane są poprzez strategię CSR, to z całą pewnością cała fala dobra, jaka za tym idzie, pozwoli budować trwałe wartości wśród całego społeczeństwa, a na funkcjonowaniu takiej organizacji będzie zależeć każdemu.

Tylko odpowiedzialne działania stwarzają solidne podwaliny długotrwałego rozwoju. Oczywiście jest jeszcze dużo pracy do wykonania, aby strategia ta na stałe zagościła w świadomości menedżerów klubu, ale jedno jest pewne. Pierwsze kroki zostały już podjęte.

## Literatura

- Arendt H., *To nie ja, to system*, „Gazeta Wyborcza”, 15-16 lutego 1997.
- Można, trzeba, warto, red. A. Boniecki, „Ucho Igielne” 2005 nr 17 (Kraków 2005).
- Burda K., *Biznes odpowiedzialny*, „Forbes” 2006 nr 2 (Warszawa 2006).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, European Commission 2001.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2002.
- Logan D., *Global Corporate Citizenship: Rationale and Strategies*, The Hitachi Foundation, Washington 1997.
- Make the World a Better Place*, FIFA Fédération Internationale de Football Associations, Zürich.
- Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2005*, red. M. Jagielski, B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2005.
- Rok B., *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager” 2003 nr 8.
- Oblicza współczesnego zarządzania organizacjami*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.

## Źródła internetowe

- [www.canaries.premiumtv.co.uk](http://www.canaries.premiumtv.co.uk)  
[www.dobrybiznes.info](http://www.dobrybiznes.info)

www.fifa.com.  
www.fob.org.pl.  
www.manutd.com.  
www.pb.pl.  
www.uefa.com.

## **SPORT ORGANIZATION AS A PLACE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REALIZATION (ON THE EXAMPLE OF BOT GKS BEŁCHATÓW SA)**

### **Summary**

Observing the recent actions of the biggest Polish companies, we can notice considerable positive growth in using CSR strategy. It seems that this conception has become more flexible and universal, which made the right implementation easier for managers. CSR can be effectively used as a strategy not only in big organizations, but in, for example, sport organizations too, in particular football clubs.

Management model with the use of CSR strategy, introduced by the biggest football organizations in Europe, seems to be good example for Polish ones, to copy some good practices.

In Poland, as far as football clubs are concerned, we can notice attempts of using some elements of CSR strategy. Examples are from GKS Bełchatów. We have to be aware, at the same time, that there is a lot to do in this area for football clubs in Poland. It is important, however, that first steps have been made.