

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**288**

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji**

## **W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii**



Redaktorzy naukowi

**Zdzisław Pisz**

**Magdalena Rojek-Nowosielska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-369-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego .....	11
<b>Ewa Gluszek</b> , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa .....	22
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
<b>Stanisław Kamiński</b> , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa .....	49
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów .....	57
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa .....	70
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości .....	84
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego .....	95
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców .....	106
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych .....	115
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej .....	126
<b>Adrian Pyszka</b> , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
<b>Marcin Ratajczak</b> , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego .....	151
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
<b>Piotr Rogala</b> , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
<b>Agata Rudnicka</b> , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
<b>Ewa Stawicka</b> , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	190
<b>Magdalena Stefańska</b> , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) .....	198

<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
<b>Monika Wilewska</b> , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice .....	224
<b>Przemysław Wolczek</b> , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

## Summaries

<b>Tomasz Brzozowski</b> , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model .....	21
<b>Ewa Głuszek</b> , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation .....	36
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research .....	48
<b>Stanisław Kamiński</b> , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises .....	56
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Faces of social responsibility in corporate strategy .....	83
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , CSR strategy as common value creation .....	94
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services .....	125
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution .....	137
<b>Adrian Pyszka</b> , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs .....	150
<b>Marcin Ratajczak</b> , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
<b>Piotr Rogala</b> , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

---

<b>Agata Rudnicka</b> , FairTrade market in old and new EU countries .....	189
<b>Ewa Stawicka</b> , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
<b>Magdalena Stefańska</b> , Theoretical background and evolution of the definition of CSR .....	211
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Essence and rules of SRI's performance .....	223
<b>Monika Wilewska</b> , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
<b>Przemysław Wolczek</b> , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility .....	258
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – towards the new paradigm .....	270

**Paweł Kuźbik**

Uniwersytet Łódzki

---

## STRATEGICZNA MAPA INTERESARIUSZY KLUBU PIŁKARSKIEGO

---

**Streszczenie:** Tradycyjne podejście do zarządzania organizacjami sportowymi ograniczało się do realizacji celów sportowych, które zdominowały strategię. We współczesnym świecie wzrosło nie tylko zainteresowanie funkcjonowaniem tego typu organizacji, ale także zwiększyła się świadomość konieczności profesjonalnego zarządzania nimi w zróżnicowanym otoczeniu. Na fali popularności piłki nożnej, spowodowanej również m.in. rozgrywkami Euro 2012, dało się zaobserwować dynamiczny rozwój klubów piłkarskich w Polsce, które weszły w trudny okres transformacji od organizacji społecznej do biznesowej, a także wzrost zainteresowania nowymi koncepcjami, w tym m.in. społeczną odpowiedzialnością. Światowe trendy w zarządzaniu klubami piłkarskimi wskazują także na konieczność budowania relacji z szeroką grupą interesariuszy, tak aby cele klubów były zrównoważone i obejmowały cele sportowe, ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Celem artykułu będzie ukazanie roli społecznej odpowiedzialności w strategii klubów piłkarskich, a także ukazanie stanu aktualnego w procesie formułowania relacji klubu piłkarskiego ze strategicznymi interesariuszami.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, klub piłkarski, interesariusze, strategia.

### 1. Wstęp

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej Euro 2012, organizowane wspólnie przez Polskę i Ukrainę, miały dać wyraźny impuls do rozwoju w obszarach całej gospodarki. Skorzystać miały nie tylko kluby piłkarskie, instytucje zajmujące się bezpośrednio i pośrednio organizacją turnieju, ale również szereg innych podmiotów i jednostek niezwiązanych ze sportem. Pod uwagę brane były czynniki nie tylko ekonomiczne, ale również i społeczne. Na pytanie, czy założone cele zostały osiągnięte, jeszcze trudno jednoznacznie udzielić odpowiedzi, ale wiadomo, że produkt „Euro 2012” stał się dobrą promocją takich pojęć, jak społeczna odpowiedzialność, respekt, *fair play*, wolontariat, tolerancja i zaufanie. Władze światowej i europejskiej federacji piłkarskiej (FIFA, UEFA) mocno bowiem podkreślają rolę wartości w zarządzaniu klubami, a społeczna odpowiedzialność wydaje się być kluczowym narzędziem w budowaniu trwałych relacji ze wszystkimi interesariuszami<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zob. [www.uefa.com](http://www.uefa.com), [www.fifa.com](http://www.fifa.com).

Chociaż idea społecznej odpowiedzialności coraz „mocniej” i „głośniejsz” wchodzi do praktyki funkcjonowania klubów piłkarskich na całym świecie<sup>2</sup>, to jednak należy wyraźnie zaznaczyć, że kluby piłkarskie w Polsce, zrzeszone w lidze zawodowej<sup>3</sup>, mają wciąż wielkie problemy z właściwym wykorzystaniem potencjału społecznej odpowiedzialności. Jednym z kluczowych problemów, jak pokazują przeprowadzone badania<sup>4</sup>, uniemożliwiających implementację tej koncepcji do praktyki, jest określenie własnej mapy interesariuszy.

Celem artykułu będzie ukazanie roli społecznej odpowiedzialności w strategii klubów piłkarskich, a także ukazanie aktualnego stanu w procesie formułowania relacji klubu piłkarskiego ze strategicznymi interesariuszami.

## 2. Miejsce społecznej odpowiedzialności w strategii klubu piłkarskiego

We współczesnym biznesie coraz trudniej znaleźć organizacje, w których nie słyszało by o koncepcji społecznej odpowiedzialności. Nie oznacza to jednak, że obserwujemy masowy trend wdrażania i doskonalenia wspomnianej idei, gdyż na przeszkodzie nieraz staje wiele problemów (często mentalnych), z którymi organizacje nie chcą albo nie potrafią sobie poradzić. Wynika to z różnych przyczyn, podyktowanych m.in. rodzajem branży, wykształceniem kadry menedżerskiej, kondycją finansową organizacji, świadomością pracowników czy też naciskami społecznymi z różnych środowisk w szeroko rozumianym otoczeniu. Nie zmienia to jednak faktu, że współczesny biznes domaga się zaangażowania wartości, które nie tylko przyczyniają się do osiągnięcia zrównoważonych celów danej organizacji, ale również pozwalają zbudować trwałe i przejrzyste relacje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Klub piłkarski jako obiekt badań staje się zatem szczególnym miejscem diagnozy w obrębie społecznej odpowiedzialności, gdyż sport sam w sobie jest nośnikiem unikatowych wartości<sup>5</sup>, a do tego jest najbardziej rozpowszechnioną formą kultury<sup>6</sup>,

---

<sup>2</sup> D. Compaire, P. Rodrigues, *The Social Value of European Leagues. Great Football Makes Great Things*, Wyd. EPFL, Nyon 2010.

<sup>3</sup> Kluby piłkarskie w Polsce, zrzeszone w lidze zawodowej (rozgrywkami zarządza spółka Ekstraklasa SA) występują na najwyższym szczeblu rozgrywek, których celem jest zdobycie tytułu mistrza Polski w danej dyscyplinie sportu ([www.ekstraklasa.org](http://www.ekstraklasa.org)).

<sup>4</sup> Badania zostały przeprowadzone przez autora w 2011 r. i swoim zasięgiem objęły 16 klubów piłkarskich występujących w lidze zawodowej zarządzanej przez Ekstraklasę SA. Przebadanych zostało 16 menedżerów najwyższego i średniego szczebla zarządzania (prezesa zarządu spółki, dyrektorzy marketingu). Badaniu podlegały tylko kluby o statusie prawnym spółki akcyjnej.

<sup>5</sup> „Sport jest częścią dziedzictwa każdego człowieka i nic nigdy go nie zastąpi” – Pierre de Coubertin (właściwie Pierre de Fredey) – baron, historyk i pedagog, uważany za ojca nowożytnego ruchu olimpijskiego; założyciel i prezes (1896-1925) Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (MKOL).

<sup>6</sup> Z. Krawczyk, *Społeczno-kulturowe wartości sportu w świetle badań empirycznych*, „Wychowanie Fizyczne i Sport” 1983, nr 3, s. 46.

z którą pośredni lub bezpośredni związek ma ponad miliard ludzi<sup>7</sup>. Piłka nożna jako jedna z najpopularniejszych dyscyplin sportu na świecie staje się zatem ważnym „graczem” nie tylko w obrębie kultury, ale także w świecie biznesu, gdzie liczą się już nie tylko wyniki sportowe, ale również rachunek ekonomiczny i oczekiwania społeczne.

Jeśli założymy, że wiekopomna zmiana w Polsce (bacznie obserwowana przez społeczeństwo) z gospodarki centralnie planowanej na wolnorynkową miała być impulsem do większej efektywności działań, a także rozwoju nowych możliwości, to równie dobrze możemy powiedzieć, że podobną funkcję miał spełnić turniej piłkarski Euro 2012. Jeszcze nigdy w historii polskiego futbolu tak dużo nie mówiło się o roli klubów piłkarskich, ich potencjale, roli społeczno-gospodarczej, a także ich konieczności zaangażowania w cele nie tylko sportowe, ale również ekonomiczne i społeczne. Przez wiele lat kluby czerpały z zasobów finansowych i infrastrukturalnych zakładów przemysłowych, dostarczając jedynie rozrywki. Trudno było dostrzec w nich profesjonalne zarządzanie, które przyczyniałoby się do ogólnego rozwoju i realizacji celów innych niż sportowe. Współczesne wymagania rynku sportowego niejako wymuszają na tego typu organizacjach zmiany paradygmatu zarządzania i konieczność dostosowania się do funkcjonowania w warunkach rynkowych. Tym samym adaptacja nowych koncepcji do praktyki, metod i technik zarządzania staje się wyzwaniem menedżerów zarządzających klubami piłkarskimi.

Jeszcze kilka lat temu nikt nie myślał o tym, aby w zarządzaniu klubem piłkarskim stosować koncepcję społecznej odpowiedzialności. Obecnie, kiedy zmienia się forma organizacyjna klubów piłkarskich, a modyfikacji ulegają warunki uprawiania sportu, a także jego organizacja i struktura, koniecznością stało się korzystanie z wiedzy, która uczyniłaby kluby bardziej konkurencyjne, efektywne, przejrzyste i godne zaufania.

Wiadomo jednak, że kluby piłkarskie w Polsce mają za sobą „mroczną przeszłość”, a zakrojona na szeroką skalę korupcja skutecznie przez lata ograniczała rozwój tej dyscypliny sportu. Nic zatem dziwnego, że jednym z największych wyzwań staje się dzisiaj konieczność odbudowania zaufania wśród wszystkich interesariuszy i podjęcie odpowiedzialności za efekty swoich działań w perspektywie krótko- i długoterminowej.

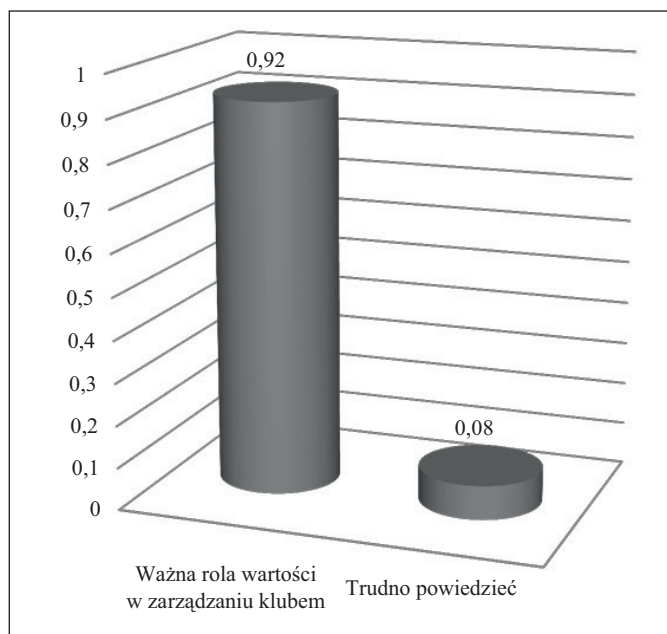
Tak więc menedżerowie zarządzający klubami piłkarskimi niemal zgodnie potwierdzają, że wartości odgrywają bardzo ważną rolę w codziennej praktyce funkcjonowania klubu (rys. 1).

Większość z badanych podkreśla także, że zagadnienia społecznej odpowiedzialności stanowią element ich misji (rys. 2).

---

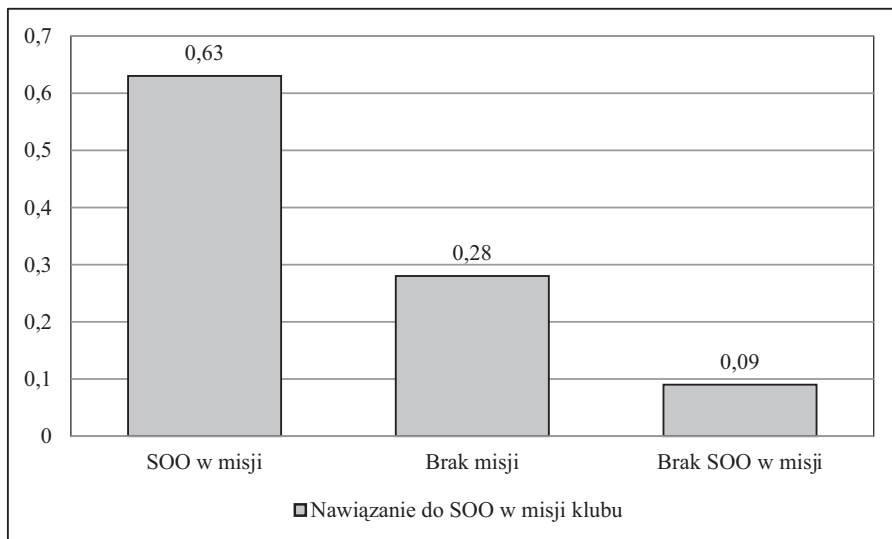
<sup>7</sup> Zob. P. Godlewski, *Podmiotowość sportu a procesy globalizacyjne*, [w:] K. Pająk, A. Zduniak (red.), *Podmiotowość w edukacji ery globalnego społeczeństwa informacyjnego*, t. 1, Warszawa-Poznań 2004, s. 323-327.





**Rys. 1.** Rola wartości w codziennej praktyce klubu

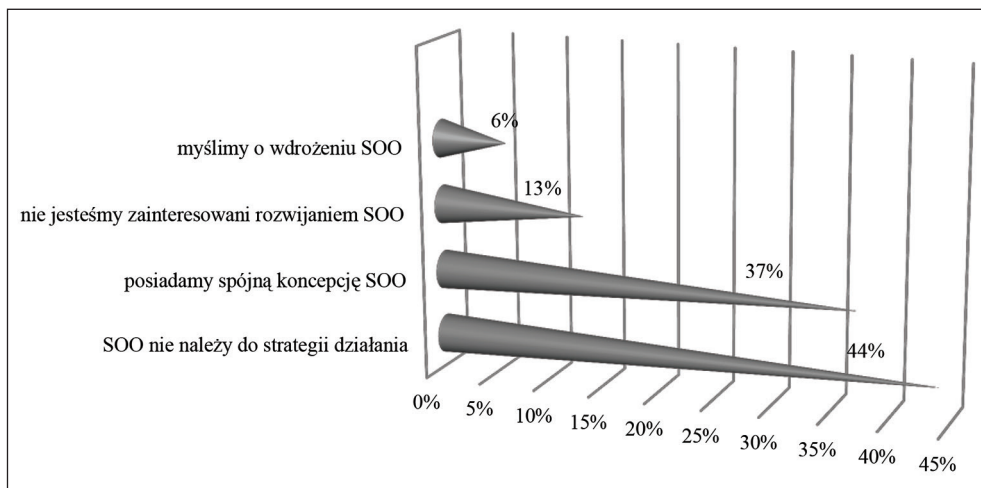
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



**Rys. 2.** Społeczna odpowiedzialność w misji klubu piłkarskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Należy jednak dodać, że są to wyniki deklaratywne i można odnieść wrażenie, że to tylko dobrze brzmiące hasła, gdyż w konsekwencji działania w ramach społecznej odpowiedzialności nie przekładają się na strategię funkcjonowania klubu (rys. 3).



**Rys. 3.** Rola społecznej odpowiedzialności w strategii klubu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tylko 6% badanych deklaruje, że nie prowadzi działań w ramach społecznej odpowiedzialności, ale zastanawia się nad jej wykorzystaniem, choć raczej nie będzie ona elementem strategii. Z kolei 13% spośród tych, którzy deklarują, że „coś tam robią” w badanym obszarze, zwraca uwagę, że nie są zainteresowani rozwijaniem tej koncepcji. 37% badanych wskazało na fakt posiadania spójnej koncepcji społecznej odpowiedzialności, jednak należy zaznaczyć, że to, co traktowane było jako „spójna koncepcja”, oznaczało głównie zaangażowanie w kilka akcji charytatywnych bądź wpisywało się przede wszystkim w działania marketingowe. Niemalże połowa badanych (44%) wyraźnie podkreśla, że społeczna odpowiedzialność mimo wszystko nie należy do strategii funkcjonowania klubu.

Wyniki te są niepokojące, gdyż rzeczywiście istnieje wyraźna rozbieżność między postawami i deklaracjami menedżerów a praktyką funkcjonowania klubów. Wydaje się zatem, że wciąż nie dostrzega się roli, jaką powinna odgrywać społeczna odpowiedzialność w realizacji celów sportowych, ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, a tym samym trudno jest budować relacje i więzi w obszarze strategicznych interesariuszy.

### 3. Więzi i relacje klubu piłkarskiego ze strategiczną grupą interesariuszy

Konieczność budowania więzi i trwałych relacji z różnymi interesariuszami<sup>8</sup> staje się dla klubu piłkarskiego szczególnym wyzwaniem i jednym z pierwszych obowiązków w kontekście formułowania polityki społecznej odpowiedzialności.

Definiując interesariuszy jako tych, którzy są zainteresowani organizacją i są w stanie istotnie na nią wpłynąć<sup>9</sup>, należy wyraźnie zaznaczyć, że w warunkach funkcjonowania klubu piłkarskiego ten fakt nabiera szczególnego znaczenia, a menedżerowie klubów piłkarskich stają przed zadaniem zaspokojenia potrzeb wielu grup jednocześnie.

Jeśli zauważymy, że rynek sportowy, w którym funkcjonują kluby piłkarskie, różni się wyraźnie od rynku, na którym sprzedawane są tradycyjne dobra czy usługi, to tę charakterystykę możemy przedstawić w następujący sposób<sup>10</sup>:

- Kluby piłkarskie działają na rynku sportu po stronie podaży i są silnie zróżnicowane (cele działania, struktura organizacyjna, zasięg działania, znaczenie dla całej dyscypliny sportu, sposoby podejmowania decyzji itd.).
- Cele klubu piłkarskiego<sup>11</sup> są bardziej zróżnicowane niż cele tradycyjnej organizacji gospodarczej (wynik sportowy, zysk finansowy, satysfakcja z trofeów, integracja środowiska lokalnego, misja społeczna itd.).
- Decyzje władz zarządzających klubami piłkarskim są bardzo szybko komentowane zarówno przez media, jak i przez kibiców.
- Profesjonalne kluby z jednej strony ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne (transfery zawodników, wymiana doświadczeń i technologii, wynik sportowy).
- Rynek sportowy ma charakter regulowany. Oznacza to, że kluby o charakterze spółek prawa handlowego muszą respektować nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, ale także szczególne dotyczące sportu (Ustawa o sporcie, regulaminy PZPN i Ekstraklasy SA, międzynarodowe przepisy ustalone przez UEFA i FIFA itd.).
- Rynek sportowy ma charakter podwójnie dualny. Kluby działają jednocześnie na rynku sportu, jak i na rynku reklamowo-sponsoringowym. Sprzedaż odbywa się na rynku pierwotnym (widowisko sportowe) i na rynku wtórnym (sprzedaż produktu sportu za pośrednictwem mediów, pozostała działalność gospodarcza).

<sup>8</sup> Zob. R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

<sup>9</sup> L. Sacconi, *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance: Rational Bargaining and Justification*, „Journal of Business Ethics” No. 68/2006, s. 259-281; R.E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Business School working paper No. 01-02, Virginia 2002.

<sup>10</sup> Zob. A. Sznajder, *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008, s. 61.

<sup>11</sup> Więcej na temat celów sportowych klubów zob. G. Foster, S.A. Greyser, B. Walsh, *The Business of Sports*, Thomson Higher Education, Mason, s. 8.

- Produkty oferowane przez kluby są zróżnicowane w zależności od tego, czy są oferowane konsumentom (widowisko sportowe, klubowe pamiątki, produkty będące efektem dodatkowej działalności gospodarczej itd.) czy nabywcom instytucjonalnym (prawa telewizyjne, wizerunkowe itd.).
- Kibice sportowi jako nabywcy mają swoje specyficzne cechy – są przywiązani do klubu i lojalni wobec niego, i zwykle chcą mieć wpływ na jego funkcjonowanie.

Biorąc zatem pod uwagę tę charakterystykę, menedżerowie klubów piłkarskich w podejściu do interesariuszy będą zmuszeni do uznania różnych typów interesów, a także podjęcia się zadania równoważenia relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.

Nie jest to zadanie łatwe, gdyż w warunkach polskich kluby piłkarskie mają wciąż ogromne problemy z identyfikacją kluczowych interesariuszy, a prowadzone działania, mające na celu budowę określonych relacji z interesariuszami, nie mają spójnego i strategicznego charakteru. Jeszcze kilkanaście lat temu sprawa była prosta. Klub budował więzi z właścicielem (sponsorem), kibicami, a czasem i z zawodnikami klubu. Dziś ta „mapa” musiała ulec diametralnym zmianom. Klub to niewątpliwie biznes, ale obciążony dodatkowymi wymogami, które często decydują o sukcesie bądź porażce we wszystkich obszarach praktycznego funkcjonowania. Im szybciej menedżerowie sobie to uświadomią, tym szybciej kluby w Polsce będą się dynamiczniej rozwijać i konkurować z zagranicznymi rywalami, a ich posłannictwo nie będzie się ograniczało tylko i wyłącznie do osiągnięcia wyniku sportowego ponad wszystko.

Przyjmując, że podstawą społecznej odpowiedzialności są dwa filary<sup>12</sup>:

- właściciele lub zarząd uznają społeczną odpowiedzialność za podstawę swojej działalności operacyjnej lub/i świadomie podejmują działania w ramach tej koncepcji,
- identyfikacja i udział interesariuszy,

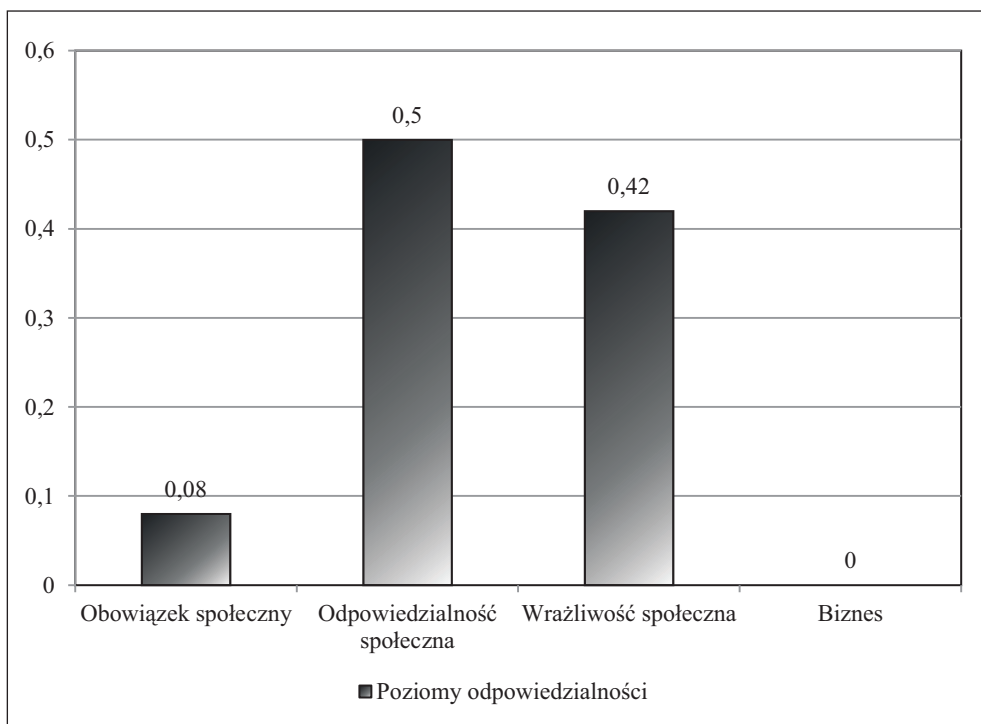
należy zwrócić uwagę na fakt, iż kluby, nie traktując społecznej odpowiedzialności jako elementu strategii<sup>13</sup>, deklarują wysoką gotowość do działań w tym obszarze (rys. 4).

50% badanych deklaruje, że spełniają nie tylko warunek konieczny, jakim jest przestrzeganie prawa i reguł gospodarczych, ale idą „krok dalej” i respektują powszechnie obowiązujące normy, wartości i oczekiwania społeczne, co umiejscawia je na poziomie odpowiedzialności społecznej. Natomiast 42% deklaruje, że oprócz przestrzegania prawa, zasad gospodarczych i respektowania oczekiwań społecznych, gotowi są aktywnie wspierać potrzeby społeczne, co plasuje ich na poziomie wrażliwości społecznej. Tylko 8% wskazało, że spełniają jedynie obowiązek spo-

---

<sup>12</sup> A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008.

<sup>13</sup> Zob. punkt 2 niniejszego artykułu.



**Rys. 4.** Deklaratywny poziom odpowiedzialności klubu piłkarskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o teorię S.P. Setiego. Zob. S.P. Seti, *Dimensions of Corporate Social Performance. An Analytic Framework*, "California Management Review", Spring 1975, s. 62.

łączny w postaci przestrzegania prawa i reguł gospodarczych, wykonując należące do nich zadania.

O ile świadomość społeczna i gotowość działań w obszarach społecznej odpowiedzialności są na wysokim poziomie, o tyle jednak wciąż brakuje przekucia deklaracji w strategię, co w konsekwencji sprawia, że budowanie relacji ze wszystkimi grupami interesu nie stanowi codziennej praktyki funkcjonowania klubu.

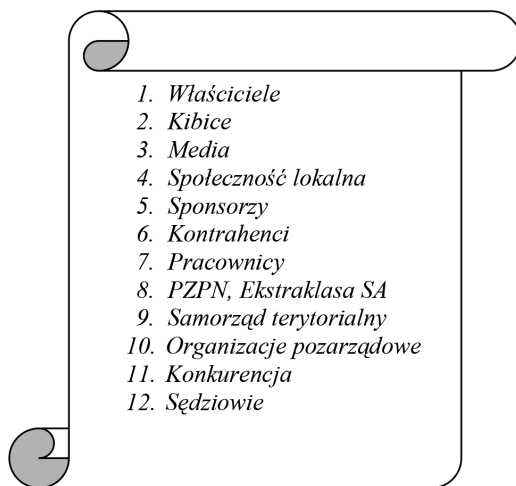
Analizując przykładowe elementy podejścia do budowania relacji z interesariuszami, takie jak<sup>14</sup>: komunikowanie, konsultacje, dialog i partnerstwo, należy stwierdzić, że poszczególne składowe mają charakter incydentalny i często tymczasowy w zarządzaniu klubem piłkarskim.

Menedżerowie zgodnie deklarują, że podstawowym źródłem komunikacji (często jedynym) z interesariuszami jest strona internetowa, natomiast pozostałe elemen-

<sup>14</sup> Na podstawie: The Stakeholder Engagement Manual, AccountAbility, UNEP Stakeholder Research Associates, 2006.

ty pozwalające budować relacje są bardzo rzadko wykorzystywane. Jeśli już jednak klub się na nie decyduje, związane jest to głównie z sytuacją kryzysową.

W ocenie badanej grupy do strategicznych i najważniejszych interesariuszy, którym klub w pierwszej kolejności komunikuje o swojej działalności, należą właściciele, kibice i media. Do pozostałej grupy zaliczeni zostali: społeczność lokalna, sponsorzy, kontrahenci, pracownicy (w tym piłkarze), organizacje zarządzające rozgrywkami, samorząd terytorialny, organizacje pozarządowe, konkurencja i sędziowie (rys. 5)<sup>15</sup>.



**Rys. 5.** Najważniejsi interesariusze w procesie przepływu informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W zgodnej opinii badanych wskazana grupa stanowi strategiczną grupę interesariuszy. Trudno jednak znaleźć właściwą metodologię do określenia tej „mapy” i wydaje się, że jej kształt powstał w głównej mierze w konsekwencji zobowiązań biznesowych. Niepokojący jest fakt, że kluby piłkarskie nie zaliczają środowiska naturalnego (niemy interesariusz) do strategicznych interesariuszy. 46% badanych uznało działania na rzecz środowiska naturalnego za mało ważne, a 18% uznało je za zupełnie nieistotne z perspektywy funkcjonowania klubu piłkarskiego.

<sup>15</sup> Badani respondenci poproszeni zostali o wskazanie grupy, którą uważają za najważniejszą w kontekście przepływu informacji i sprawozdawczości ze swoich działań, zarówno wewnątrz klubu, jak i na zewnątrz. Badani tworzyli ranking, który pozwolił ułożyć łącznie czołową dwunastkę, szeregując od najważniejszego do najmniej ważnego, co w konsekwencji pozwoliło wyłonić główną grupę interesariuszy w procesie przepływu informacji.

## 4. Zakończenie

Kluby piłkarskie występujące w takich ligach, jak angielska, hiszpańska, niemiecka, włoska czy francuska stanowią dla polskich odpowiedników nie tylko wzór do naśladowania w takich kwestiach, jak organizacja i zarządzanie, praca z piłkarską młodzieżą czy wyniki sportowe, ale także w kwestiach implementacji społecznej odpowiedzialności do strategii działania. Świadomość roli, jaką mają do odegrania kluby piłkarskie, i ich potencjału implikuje działania nie tylko na polu sportowym, ale również ekonomicznym, ekologicznym i społecznym.

Kluby piłkarskie, jako przedstawiciele jednej z najpopularniejszych dyscyplin sportowych na świecie, muszą zaspokajać coraz szersze grono grup interesu, gdyż rynek sportowy ze względu na globalizację i profesjonalizację stał się wymagającym „graczem”.

Chcąc sprostać coraz to nowym wyzwaniom, a także konkurencji nie tylko z obszaru rynku sportowego, ale również na tradycyjnym rynku produktów i usług, kluby muszą wykorzystywać dostępną wiedzę do osiągnięcia własnych zróżnicowanych celów. Koncepcja społecznej odpowiedzialności daje nadzieję, że klub będzie czymś więcej niż tylko dostawcą rozrywki, zgodnie z potencjałem, jaki posiada, i rolę, jaką ma do odegrania w szeroko rozumianym otoczeniu.

Menedżerowie zdają sobie sprawę z roli, jaką może odegrać społeczna odpowiedzialność w realizacji celów i chcą postrzegać swoje kluby jako społecznie odpowiedzialne. Kolejnym krokiem i wyzwaniem jednocześnie jest metodyczne zbudowanie mapy interesariuszy i dojście nie tylko do poziomu komunikowania, ale również, a może przede wszystkim partnerstwa, zakładającego wspólne z nimi planowanie i wdrażanie różnego rodzaju inicjatyw służących wspólnemu celowi<sup>16</sup>.

## Literatura

- Compaire D., Rodrigues P., *The Social Value of European Leagues. Great Football Makes Great Things*, Wyd. EPFL, Nyon 2010.
- Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- Foster G., Greyser S.A., Walsh B., *The Business of Sports*, Thomson Higher Education, Mason 2006.
- Freeman R.E., McVea J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Business School working paper No. 01-02, Virginia 2002.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Krawczyk Z., *Społeczno-kulturowe wartości sportu w świetle badań empirycznych*, „Wychowanie Fizyczne i Sport” 1983, nr 3.
- Pająk K., Zduniak A. (red.), *Podmiotowość w edukacji ery globalnego społeczeństwa informacyjnego*, t. 1, Warszawa-Poznań 2004.

---

<sup>16</sup> [http://www.crnavigator.com/art\\_e18/nowy\\_standard\\_w\\_sluzbie\\_interesariuszy\\_aa1000\\_ses\\_edycja\\_2010.html](http://www.crnavigator.com/art_e18/nowy_standard_w_sluzbie_interesariuszy_aa1000_ses_edycja_2010.html).

Sacconi L., *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance: Rational Bargaining and Justification*, "Journal of Business Ethics" 2006, No. 68.

Seti S.P., *Dimensions of Corporate Social Performance. An Analytic Framework*, "California Management Review", Spring 1975.

Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.

The Stakeholder Engagement Manual, AccountAbility, UNEP Stakeholder Research Associates, 2006. [www.crnavigator.com](http://www.crnavigator.com).

[www.fifa.com](http://www.fifa.com).

[www.uefa.com](http://www.uefa.com).

## STRATEGIC STAKEHOLDER'S MAP OF SPORTS ORGANIZATIONS

**Summary:** The traditional approach to the management of sports organizations was limited to the objectives of sports that dominated strategy. In today's world, not only did the interest in the functioning of such organizations increase, but also the awareness of the need for professional management in a diverse environment. On the wave of popularity due to the football competitions including Euro 2012, a rapid development of football clubs in Poland could be noticed, which entered a difficult period of transition from social to business organizations, as well as increased interest in new concepts including social responsibility. Global trends in the management of football clubs also indicate a need to build relationships with a wide range of stakeholders so that the objectives of the clubs involved were balanced and included athletic, economic, environmental and social goals. The aim of the article is to show the role of corporate social responsibility in the strategy of football clubs, as well as to show the current state of relations in the process of formulating a football club with strategic stakeholders.

**Keywords:** corporate social responsibility, football club, stakeholders, strategy.