



# Sukces klubu sportowego – ujęcie naukowe i pragmatyczne na przykładzie polskich klubów piłkarskich

**Adrian Pietrzyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Teorii Zarządzania,  
adrian.pietrzyk@edu.uekat.pl, ORCID: 0000-0002-4724-1659

**Streszczenie:** Zdefiniowanie sukcesu przedsiębiorstwa jest bardzo trudne. Nawet dla jednej branży nie istnieje uniwersalna definicja. Zagadnienie to jest bardziej złożone w przypadku klubów sportowych, działają one bowiem w bardzo różnych obszarach. Pierwszą trudność to identyfikacja tych obszarów. Drugą jest identyfikacja celów przedsiębiorstwa sportowego. W artykule przedstawiono autorski model pozwalający na identyfikację płaszczyzn działania klubu sportowego i związanych z nimi płaszczyzn sukcesu: sportowej, wizerunkowej, finansowej i marketingowej. Określono także cele, które prowadzą do sukcesu. Na końcu przedstawiono rekomendacje dla polskich klubów piłkarskich.

**Słowa kluczowe:** ekonomia sportu, zarządzanie klubem sportowym, cele klubu sportowego, sukces klubu sportowego.

**Kod JEL:** Z20.

## 1. Wstęp

Artykuł porusza kwestie sukcesu w organizacji sportowej na przykładzie profesjonalnych klubów w Polsce. Skupia się wokół koncepcji tradycyjnych metod identyfikacji sukcesu oraz celów i subcelów funkcjonowania przedsiębiorstwa sportowego. W literaturze istnieje luka badawcza w odniesieniu do tematyki poruszanej w artykule. W ogólnodostępnych bazach danych (m.in. <https://www.researchgate.net>, <https://www.scopus.com>, [yadda.icm.edu.pl](http://yadda.icm.edu.pl), Biblioteka Śląska, Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego oraz Uniwersytetu Ekono-

micznego w Katowicach) brakuje materiałów dotyczących definicji sukcesu klubu piłkarskiego. Głównym celem zarządzania przedsiębiorstwem jest sukces. Poprzez słowo „sukces” można rozumieć stan, który był zamierzony oraz realizowany w ciągu pewnego czasu. *Słownik języka polskiego* definiuje sukces jako „pomyślny wynik danego przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” (*Słownik języka polskiego PWN*, 2020). Sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem można definiować jako powodzenie podjętych działań (Lemańska-Majdzik & Tomski, 2013).

Osiągnięcie sukcesu jest zależne od wielu czynników wewnętrznych (np. umiejętności menedżera, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, nastawienie pracowników) oraz zewnętrznych (np. inflacja, wysokość stóp procentowych, rozwój technologii). Jednak samo pojęcie sukcesu można rozpatrywać na różnych płaszczyznach, które są zależne od rodzaju przedsiębiorstwa, jego udziału w rynku, jego zasobów, możliwości oraz profilu jego działania. Inaczej zdefiniuje sukces lokalny mechanik samochodowy, a inaczej producent samochodów czy przedsiębiorstwo sportowe. **Głównym celem artykułu jest zdefiniowanie, czym jest sukces dla polskich profesjonalnych klubów piłkarskich grających na najwyższych poziomach ligowych**, tj. pierwszym (Ekstraklasa) oraz drugim (I Liga). Podjęto próbę uszeregowania i sklasyfikowania sukcesów na różnych płaszczyznach funkcjonowania klubu piłkarskiego. Sukces można rozumieć jako stan, w którym realizuje się zidentyfikowane cele. Wszechobecny relatywizm kulturowy w sposobie egzemplifikacji sukcesu powoduje jego różną interpretację oraz brak jednoznacznego charakteru tego pojęcia. Następstwem tego jest konieczność oceny sukcesu na wielu płaszczyznach na podstawie różnych kryteriów. Ocena sukcesu jest również dokonywana przez wiele podmiotów, które kierują się różnymi metodami pomiaru sukcesu oraz są zainteresowane konkretnymi obszarami funkcjonowania danego przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2013). Brak jednoznacznej definicji potwierdza również przegląd literatury branżowej. Sukces może być związany z dobrym wynikiem ekonomicznym, ze wzrostem zysków, wzrostem wartości przedsiębiorstwa lub oznaczać np. zwiększenie udziału w rynku, ekspansję na nowe rynki. Sukces może być również związany z poprawą wizerunku lub po prostu ze zdolnością do przetrwania na rynku w danym okresie (Kwiecień, 2014). Ten ostatni przykład rozumienia sukcesu zweryfikował działania wielu mniejszych klubów na szczeblu lokalnym, które w momencie rozpoczęcia pandemii COVID-19 utraciły główne źródła przychodów. Niektóre z nich w konsekwencji ogłosiły upadłość. Czynnikiem składającym się na sukces jest niewątpliwie bardzo wiele. Odwrotnością sukce-

su jest porażka. W literaturze podobnie jak w przypadku sukcesu nie spotkamy jednej definicji porażki. Istotą porażki może być np. wyjście z danego rynku (Nieżurawski & Nieżurawska, 2013) lub ogłoszenie upadłości. Porażka przeważnie jest następstwem braku realizacji danych celów lub realizacji ich w niewystarczającym stopniu.

W sporcie pojęcie sukcesu jest często zawężane do sukcesu sportowego danego klubu, a porażki kojarzone z przegranymi meczami, zawodami, pucharami lub utratą wizerunku. Celem tego artykułu jest próba zidentyfikowania płaszczyzn sukcesu profesjonalnego klubu piłkarskiego w Polsce. Na podstawie ram przedmiotowych w niniejszym artykule zidentyfikowano wspólne cele dla klubów sportowych oraz ich płaszczyzny. Opracowanie podzielono na trzy części. W pierwszej części przedstawiono zarys istoty przedsiębiorstwa, struktur jego funkcjonowania oraz specyfikę przedsiębiorstw sportowych. W drugiej części na podstawie obserwacji zdefiniowano płaszczyzny sukcesu. Ostatnią część poświęcono przedstawieniu oraz przedyskutowaniu wniosków, nakreśleniu implikacji zarządczych oraz rekomendacji strategicznych dla klubów sportowych.

## 2. Przegląd literatury

Kodeks cywilny definiuje przedsiębiorstwo w ujęciu przedmiotowym jako zespół składników (materialnych oraz niematerialnych), które są przeznaczone do prowadzenia działalności gospodarczej (Ustawa Kodeks cywilny, 2019, art. 55). Przedsiębiorstwo można definiować również w ujęciu funkcjonalnym jako jednostkę, która zajmuje się prowadzeniem określonej działalności gospodarczej. Jednostka ta dąży do zaspokojenia różnych potrzeb poprzez działalność usługową bądź produkcyjną. Zaspokojenie potrzeb wynika z możliwości uzyskania korzyści majątkowych (Sudoł, 2006). W zależności od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa przybierają różne byty prawne. Wśród dostępnych form stosuje się najczęściej spółki handlowe oraz cywilne. Spółki handlowe są regulowane przez Kodeks spółek handlowych, który określa zasady ich tworzenia, organizacji, funkcjonowania oraz podziału i przekształcenia. Ustawa wprowadza podział spółek handlowych na spółki osobowe oraz kapitałowe. Do spółek osobowych zalicza się: spółkę jawną, spółkę partnerską, spółkę komandytową oraz komandytowo-akcyjną (Bieniak et al., 2014). Do spółek kapitałowych zalicza się: spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółkę akcyjną (Sołtysiński, Szajkowski & Szumański, 2008). W kontekście klubów sportowych możliwość wyboru formy prawno-organizacyjnej określa

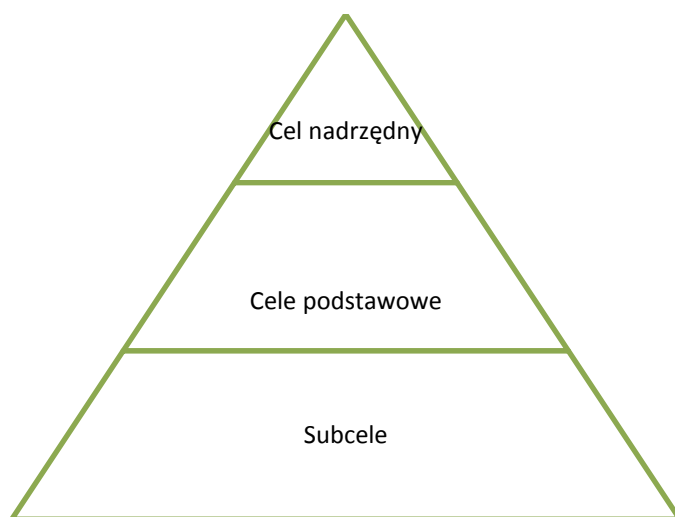
Ustawa o sporcie. Ustawa reguluje kwestie prawne związane z uprawianiem oraz organizacją sportu oraz zasady działalności klubów sportowych, m.in. ich formy prawne czy sposoby finansowania, powstawania i relacje ze związkami sportowymi (Cajsel, 2011). Kluby sportowe w Polsce mogą mieć różne formy prawno-organizacyjne. Mogą to być: uczniowskie kluby sportowe, fundacje, spółki kapitałowe (akcyjne oraz z ograniczoną odpowiedzialnością), stowarzyszenia oraz stowarzyszenia rejestrowe. Wybór formy prowadzenia klubu zależy od wielu czynników. Jest nim m.in. cel organizacji. Inną formę prawną wybierze klub, którego celem jest kształcenie młodzieży, inną formę będzie miał klub, którego celem jest dotarcie na szczyt ligowych rozgrywek i zdobycie tytułu mistrza kraju. Z racji tego, że praca dotyczy wybranej grupy klubów sportowych, tj. klubów piłkarskich, warto wspomnieć, że za rejestrację klubu piłkarskiego odpowiada organ nadrzędny – Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN). PZPN jest organem nadrzędnym w decydowaniu zarówno o rejestracji, jak i wydawaniu licencji. Uchwała z 2015 roku określa wymóg posiadania przez kluby piłkarskie osobowości prawnej. Zaznacza ona, że mogą one działać pod postacią: „stowarzyszenia, stowarzyszenia kultury fizycznej, spółki akcyjnej, sportowej spółki akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub uczniowskiego klubu sportowego” (Uchwała nr XII/194, 2015). Istnieje jednak możliwość dopuszczenia do współzawodnictwa osoby prawnej. Taka możliwość została uwzględniona w powyższej uchwale w ustępie 1. Możliwość dopuszczenia takiego klubu wymaga jednak dodatkowej zgody. Zgodę tą może wydać Zarząd PZPN na podstawie opinii Komisji ds. licencji klubowych. Kluby na najwyższym szczeblu rozgrywkowym w naszym kraju (uczestniczące w rozgrywkach Ekstraklasy) muszą posiadać formę prawną spółki akcyjnej. Zapis ten znajduje się w podręczniku licencyjnym dla klubów Ekstraklasy – „4.1.2.1. Kluby piłkarskie uczestniczące w Rozgrywkach Ekstraklasy muszą posiadać formę prawną spółki akcyjnej” (PZPN, 2019). Odpowiednik powyższego podręcznika dla I ligi nie zawiera zaleceń odnośnie do formy prawnej, jednak opisy struktur w zaleceniach dotyczą głównie spółek akcyjnych. Wiemy jednak, że kluby w I lidze mogą działać również jako stowarzyszenia. Takie stowarzyszenie po awansie do Ekstraklasy (czyli najwyższego poziomu rozgrywek w naszym kraju) jest zobowiązane do dostosowania się do wymogów ekstraklasowych i przekształcenia się w spółkę akcyjną. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku Sandecji Nowy Sącz w 2017 roku. W dniu 15.05.2017 roku podczas nadzwyczajnej Sesji Rady Miasta 22 nowosądeckich radnych, aby podporządkować się wymogom Ekstraklasy, dokonało przekształcenia klubu w spółkę akcyjną. Klub był pretendentem

do awansu do najwyższej klasy rozgrywkowej i zmiana formy prawnej była konieczna. Stuprocentowym udziałowcem klubu z Nowego Sącza zostało miasto (Małecka, 2017). Jednak zdecydowaną większość na przestrzeni ostatnich lat już na zapleczu ekstraklasy stanowią kluby, które są spółkami akcyjnymi. Cechy przedsiębiorstwa są regulowane przez ustawy, rozporządzenia, wymogi licencyjne związku oraz organów nadzorczych. Klub sportowy posiada zatem osobowość prawną. Jako członek PZPN musi on działać pod postacią: stowarzyszenia, stowarzyszenia kultury fizycznej, spółki akcyjnej, sportowej spółki akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, uczniowskiego klubu sportowego (poradnik.ngo.pl, 2020). Klub piłkarski posiada również odrębność ekonomiczną. Pokrywa swoje wydatki z dochodów z działalności, jaką prowadzi. Sytuacja finansowa klubu, który stara się o licencję na grę w lidze, jest oceniana przez niezależnego biegłego rewidenta. Klub posiada również odrębność organizacyjną. W klubie panuje określona hierarchia, w tym nadrzędne oraz podrzędne stanowiska. Kluby, jako przedsiębiorstwa, posiadają również swoją odrębność terytorialną. Klub rozgrywa zawody na stadionie, który jest wskazany we wniosku licencyjnym. Klub powinien rozgrywać spotkania domowe na stadionie w tej samej miejscowości, w której znajduje się siedziba klubu – w przypadku budowy lub modernizacji swojego stadionu może rozgrywać spotkania na innym stadionie. W takim przypadku jest zobowiązany do przedstawienia szczegółowej dokumentacji uzasadniającej zmianę (PZPN, 2019). Klub piłkarski cechuje również konieczność ponoszenia ryzyka swojej działalności. Odrębność majątkowa przedsiębiorstw niesie ze sobą ryzyko poniesienia strat finansowych, braku płynności finansowej lub bankructwa. Nie ma wątpliwości, że profesjonalne kluby sportowe są przedsiębiorstwami. Ich działalność reguluje wiele przepisów oraz obostrzeń.

Jak każde przedsiębiorstwo, również kluby piłkarskie mają swoje cele, które zamierzają osiągnąć, oraz dążą do sukcesu. Jednostka, aby prawidłowo funkcjonować na rynku, powinna określić również swoje cele oraz środki i metody jego osiągnięcia, aby odnieść sukces. Specyfika klubów sportów jest jednak zdecydowanie inna niż przedsiębiorstw nastawionych wyłącznie na zyski lub wzrost wartości firmy. Dlatego cele oraz sukces przedsiębiorstwa mogą być rozpatrywane na różnych płaszczyznach – niekoniecznie finansowanych, jak w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych. W tym punkcie zostaną przybliżone ogólne cele działalności przedsiębiorstw, aby następnie móc je sklasyfikować oraz przypisać do przedsiębiorstw sportowych. Na podstawie wiedzy autora, rozmów z przedstawicielami klubów grających w I lidze, wiedzy ekspertów oraz obserwacji zidentyfikowano również inne cele przedsiębiorstw typowo sporto-

wych, które nie są celami dla zwykłych przedsiębiorstw, tj. np. wyszkolenie reprezentanta Polski (sukces typowy dla klubu sportowego). Anna Buczkowska definiuje cel przedsiębiorstwa jako: „Pożądaný stan spraw, które organizacja usiłuje zrealizować” (Buczkowska, 2012, s. 9). W przypadku przedsiębiorstwa, aby osiągnąć ustalone cele, dana jednostka jest zobligowana do prowadzenia określonych działań w sferze swojej działalności.

Jedną z koncepcji hierarchii celów przedsiębiorstwa jest koncepcja maksymalizacji celu nadrzędnego. Na ten cel składają się cele podstawowe oraz poboczne. Dzięki wzajemnemu powiązaniu oraz zgodności tworzą one system celów przedsiębiorstwa. Według niektórych koncepcji cele podlegają hierarchizacji, co przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1.** Hierarchia celów przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Buczkowska, A. (2012). Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 684, s. 9.

Według tej koncepcji do celów nadrzędnych należy maksymalizacja bogactwa właścicieli, do celów podstawowych: maksymalizacja zysku bilansowego, zachowanie płynności finansowej, innowacyjność i rozwój, umocnienie pozycji na rynku, zaś do subcelów: przychody i zyski, koszty i straty, płynne środki finansowe, zobowiązania wymagalne, nowe produkty, inwestycje rozwojowe, zaspokajanie wymagań i potrzeb klientów, efektywność reklamy i marketingu (Buczkowska, 2012).

Niniejszy artykuł skupia się na celach ekonomicznych przedsiębiorstwa i pomija np. koncepcje celów społecznych. Nawet poniższe subcele, tj. efektywność reklamy lub nowe produkty, mają za zadanie zachować innowacyjność produktów, które prowadzą do maksymalizacji zysku i realizacji celu nadrzędnego, tj. wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Obok celów ekonomicznych w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z wieloma celami pozaekonomicznymi. Cele, które wynikają z idei społecznej odpowiedzialności biznesu, w praktyce często mają odniesienie do sytuacji finansowej firmy (od reklamy po kwestie podatkowe). Jednak obecnie są one równorzędne dla wielu przedsiębiorstw z celami finansowymi. W istocie cele społeczne przedsiębiorstw strictly komercyjnych zrodziły się naturalnie. Wartościowanie aktywności gospodarczej na płaszczyźnie sukcesu finansowego okazało się niewystarczające. Interesariusze przedsiębiorstw uświadomili sobie, że istnieją inne wymiary funkcjonowania przedsiębiorstw niż zysk (Grzegorzewska-Ramocka, 2009). Konsekwencją zmian było powstanie przedsiębiorstw społecznych. Istnieje wiele koncepcji ich definiowania. Przedsiębiorstwem społecznym można nazwać przedsiębiorstwo, które oprócz wypracowania zysku (sukcesu ekonomicznego) realizuje cele na rzecz społeczeństwa (Szymański & Zarzycki, 2010).

Zasady stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu zostały również opracowane przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną w normie ISO 26 000. W porównaniu do innych aspektów działania przedsiębiorstwa, np. zarządzania jakością, jest to norma nowa. Jej pierwsza publikacja odbyła się w 2010 roku (w Polsce w 2012 roku). Dzieli ona kluczowe obszary działania przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu na: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej. Norma, mimo tego, że nie podlega certyfikacji (w przeciwieństwie do wspomnianych wcześniej norm z rodziny ISO 9000), jest zbiorem dobrych praktyk i zasad do wprowadzania w przedsiębiorstwie celów społecznych (PKN, 2013). Jakie przedsiębiorstwo komercyjne, oprócz klubów sportowych, posiada w swojej misji tak silny dualizm celów? Kluby sportowe z jednej strony są nastawione na maksymalizację zysków z różnych źródeł, zaś z drugiej strony jedną z ich ról jest działanie na rzecz społeczności lokalnej, niezależnie od struktury własności oraz zasięgu działania.

### 3. Model płaszczyzn sukcesu klubów piłkarskich/sportowych

Model płaszczyzn sukcesu przedstawiony w tej części opracowano na podstawie obserwacji własnych autora. Jest on związany z futbolem od 15 lat, w tym prawie 3 lata zawodowo. Obserwacja była ukryta, badane podmioty, tj. kluby, w których autor pracował, nie miały świadomości faktu bycia obserwowanymi. Obserwacja była również bezpośrednia (autor był pracownikiem klubów). Żaden z praktyków, z którymi autor analizował opracowany model, nie podważył jego poprawności. Tymczasem w praktyce można zauważyć, że w wielu klubach poza sukcesem sportowym nie są brane pod uwagę inne płaszczyzny, a próba osiągnięcia sukcesu sportowego jest realizowana bez identyfikacji wielu pomniejszych celów sportowych.

Podczas badań nad klubami profesjonalnymi w Polsce autor doszedł do wniosku, że nadrzędnym sukcesem dla funkcjonowania klubu sportowego jest jego **przetrwanie na profesjonalnym poziomie** w oparciu o kultywowanie tradycji, zachowanie ciągłości. Sukces ten można uznać za spełniony pod kilkoma warunkami. Zachowana zostanie ciągłość tradycji, wraz z dorobkiem klubu, oraz sekcja seniorska. Przypisanie sukcesu po sezonie 2006/2007 według tych kryteriów nie należałoby się np. Amice Wronki, która po fuzji z Lechem Poznań prowadziła tylko akademię piłkarską, lub klubom całkowicie rozwiązanym, np. Olimpia Poznań (rozwiązanie w 2005 roku), K.S. Warszawianka (rozwiązanie w 1975 roku). Jednak sukces przetrwania można przypisać m.in. Widzewowi Łódź, który po upadku i reaktywacji nadal kultywuje tradycje historyczne klubu.

Przetrwanie klubu i jego funkcjonowanie według autora jest sukcesem nadrzędnym, do którego spełnienia prowadzi osiągnięcie sukcesu na czterech pozostałych płaszczyznach. Pierwszą płaszczyzną jest osiągnięcie **sukcesu finansowego**. Głównymi źródłami przychodów dla klubu piłkarskiego w Polsce są bilety, karnety, reklama, sponsoring, przychody z praw telewizyjnych, najem lokali oraz udział zawodników w turniejach międzynarodowych. Nie można określić, jaki zysk byłby uniwersalnym sukcesem dla klubu z racji sporej rozpiętości przychodów i kosztów w polskiej piłce nożnej. Dla przykładu przychody Legii Warszawa w 2019 roku wyniosły 100,20 mln złotych (Dębek, 2019). W tym samym okresie przychody Wisła Płock równe były tylko 16,53 mln złotych. Oczywiście na zysk netto mają również wpływ koszty, które są inne dla Legii Warszawa, a inne dla Wisły Płock. Jednak wraz ze zmianą mentalności kibiców kluby powinny dążyć do: **zysku finansowego netto oraz maksymalizacji swojej**



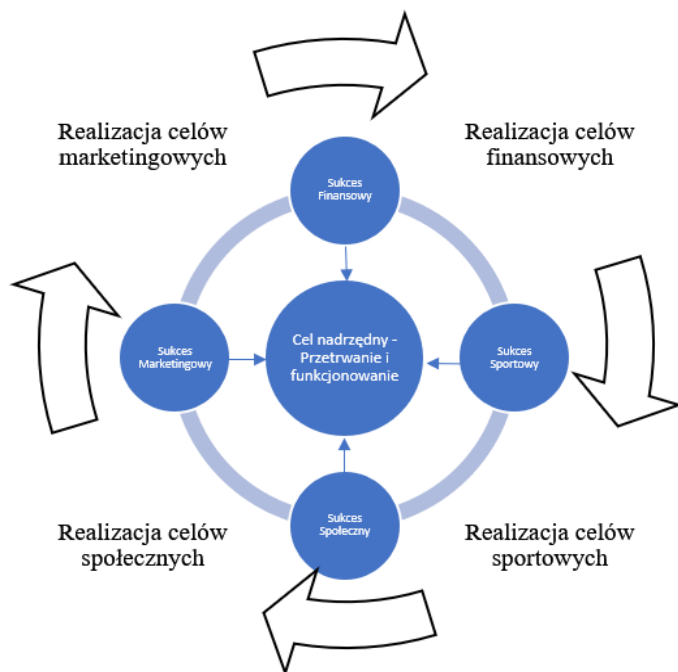
**wartości.** Powinny to czynić poprzez realizację celów podrzędnych, takich jak: zwiększenie ilości sponsorów, wzrost przychodów ze sprzedaży biletów i karne-  
tów, spełnianie warunków przyznawania środków z programu *Pro Junior Sys-  
tem*, wzrost wpływu z merchandisingu oraz realizacji innych celów, które uznają  
za odpowiednie dla danego przedsiębiorstwa sportowego w danym momencie.

Drugą płaszczyzną sukcesu, która powinna być osiągnięta przez klub, aby  
przetrwąć, jest **sukces sportowy**. Sukces sportowy od zawsze był jednym z głów-  
nych powodów tworzenia klubów sportowych (Sibińska & Batorski, 2020).  
**Sukcesy sportowe** z racji powiązania z sukcesami finansowymi powinny być  
osiągane równomiernie, gdyż sukcesy finansowe wspierają sukcesy sportowe,  
a sukcesy sportowe determinują sukcesy finansowe. Sukces sportowy przyczynia  
się do wzrostu wpływu z biletów (przyciąga tzw. *kibiców sukcesu*) oraz niewąt-  
pliwie poprawia jakość widowiska sportowego. Sukcesy sportowe bezpośrednio  
wpływają na wszystkie główne przychody klubów sportowych. W zależności od  
ligi wyższe są przychody z transmisji telewizyjnych. Również w ramach jednej  
ligi, np. Ekstraklasy, podział przychodów opiera się m.in. na wynikach sporto-  
wych. Podział wynagrodzeń w Ekstraklasie za sezon 2018/2019 wyglądał nastę-  
pująco: 5,26 mln zł – kwota stała dla każdego klubu, miejsce w rankingu histo-  
rycznym (26,78 mln do podziału) oraz wynik osiągnięty w bieżącym sezonie  
(26,77 mln zł do podziału). Do tego dochodzi 2,3 mln zł opłaty solidarnościowej  
wypłaconej ośmiu najsłabszym drużynom oraz dodatkowo 13 mln zł dla klubów,  
które zajęły miejsca TOP4. Sukces sportowy może się również przyczynić do  
wyższego poziomu kształcenia w akademii. Młodzi i ogrywani na wysokim  
poziomie zawodnicy mają szansę trafić do zagranicznych klubów, zwiększając  
saldo transferowe i ewentualny procent od odsprzedaży.

Trzecią płaszczyzną sukcesu klubu jest **sukces społeczny**. Klub piłkarski  
(szczególnie w Polsce) jest przedsiębiorstwem, z którym silnie utożsamia się  
część lokalnej społeczności. Spora rzesza kibiców, tych zagorzałych, ma tatuaże  
z logo klubu, tapety w swoich pokojach, naklejki na samochodach. Trudno jest  
zaobserwować podobne zachowania u konsumentów innych firm komercyjnych  
(np. tatuaż z logo producenta sprzętu RTV) na tak dużą skalę, jak w przypadku  
kibiców. Ta specyfika oraz tradycja wymusza na przedsiębiorstwach sportowych  
konieczność dbania o lokalne społeczeństwo, szczególnie w dobie silnych dzia-  
łań CSR innych klubów sportowych. Identyfikacja społeczeństwa z klubem  
i klubu ze społeczeństwem wymusza na przedsiębiorstwach realizację celów  
społecznych. W konsekwencji tego sukces społeczny może się przełożyć na inne  
płaszczyzny sukcesu, np. sukces finansowy poprzez ocieplenie wizerunku i przy-

ciągnięcie nowych sponsorów, którzy będą się chcieli angażować w „marketing poprzez CSR”. Działania CSR mają również olbrzymie zasięgi medialne z racji braku podziałów kibicowskich przy wsparciu szczytnego celu.

Inną płaszczyzną sukcesu jest **sukces marketingowy**, który determinują m.in. sukcesy sportowe klubu piłkarskiego i sukcesy społeczne. Sukces marketingowy jest nieodłącznym elementem funkcjonowania klubu w dzisiejszym świecie, który jest silnie zdigitalizowany. Sukces marketingowy klubu determinuje w dużym stopniu sukces finansowy klubu. Potencjalny sponsor zwraca uwagę na takie czynniki, jak: dobra opinia klubu, wartość potencjalnych zasięgów w mediach społecznościowych oraz wysokość wygenerowanego ekwiwalentu reklamowego. Realizacja subcelów marketingowych może prowadzić do sukcesu marketingowego oraz w konsekwencji wspierać osiągnięcie sukcesu finansowego klubu. Ostatnim sukcesem jest sukces organizacyjny klubu, którego konsekwencją jest przetrwanie na profesjonalnym poziomie. Jest to sukces, na który wpływają wszystkie pozostałe sukcesy oraz cele. Poniższe wyniki badań autora zobrazowano na rysunku 2, który został opracowany na podstawie powyższych wniosków.



**Rysunek 2.** Przedstawienie głównych płaszczyzn sukcesu oraz celów sprzyjających ich realizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań autora.

**Sukcesem sportowym** można nazwać m.in. wygranie: Ligi Mistrzów, Pucharu Europy, Superpucharu Europy, Mistrzostwa Polski, Pucharu Polski, Superpucharu Polski, zakwalifikowanie się do rozgrywek europejskich, awans do wyższej ligi. Jest to zależne od obecnej pozycji i możliwości zespołu (cele powinny być realne).

**Sukcesem finansowym** można nazwać m.in. maksymalizację zysku właściciela/właścicieli, osiągnięcie zysku finansowego netto.

**Sukcesem społecznym** można nazwać m.in. zapewnienie lokalnej społeczności poczucia wsparcia przez klub w trudnych sytuacjach.

**Sukcesem marketingowym** można nazwać m.in. dobrą reputację klubu wśród kibiców, znaczący udział w rynku usług sportowych na szczeblu lokalnym wśród innych klubów piłkarskich, ale również innych produktów substytucyjnych, takich jak: rozgrywki drużyn amatorskich, inne dyscypliny sportowe w danym mieście, imprezy sportowe sportów indywidualnych organizowane w danym regionie. Aby to osiągnąć, klub powinien realizować wiele celów. Wśród nich można wymienić m.in.:

1. **Cele sportowe:** wygrywanie spotkań ligowych, wygrywanie spotkań pucharowych, wyszkolenie wychowanków na poziomie Centralnej Ligi Juniorów, wyszkolenie wychowanka reprezentacji Polski, posiadanie w zespole szerokiej kadry, sukcesy zespołu rezerw, U-21, U-18, rozbudowanie sieci scoutingu, rozbudowanie sieci klubów partnerskich, poprawa jakości sztabu (trenerów, dietetyków, psychologów, analityków, fizjoterapeutów).
2. **Cele finansowe:** dodatnie saldo transferowe, przyciągnięcie do klubu inwestorów, przyciągnięcie do klubu sponsorów, ograniczenie kosztów personalnych zawodników, wyższa partycypacja przychodów z ligi, uzyskanie świadczeń od ligi oraz PZPN, budowa własnego stadionu, budowa infrastruktury treningowej, zwiększenie przychodów z merchandisingu, dywersyfikacja przychodów, szkolenie personelu administracyjnego, aby zwiększyć jego efektywność oraz świadomość finansową.
3. **Cele społeczne:** nawiązywanie kontaktów z lokalnymi podmiotami (domy dziecka, szkoły, przedszkola), szkolenie przyszłej kadry zawodników, kształcenie młodzieży pod kątem zdrowego odżywiania, działalność prewencyjna dla młodzieży (kampanie antynarkotykowe, antidopingowe, antykorupcyjne), wsparcie finansowe młodych zawodników z ubogich rodzin, wsparcie młodzieży poprzez dodatkową działalność (np. treningi indywidualne), selektywna zbiórka śmieci na stadionie i w klubie, oszczędność energii oraz montaż alternatywnych jej źródeł, wsparcie piłkarzy związanych z drużyną, któ-

rzy zakończyli swoją karierę, działalność na rzecz osób starszych, aktywizacja drużyny „oldboy”, działalność klubu na rzecz walki z rasizmem, narkomanią, dyskryminacją na stadionie, korupcją.

4. **Cele marketingowe:** powiększanie zasięgów na profilach społecznościowych, odpowiednia segmentacja swoich kibiców, wyodrębnienie danych homogenicznych grup, organizacja akcji marketingowych pozwalających dotrzeć do odpowiedniego segmentu kibiców, organizacja akcji o zasięgu ogólnopolskim, wygenerowanie wysokiego ekwiwalentu dla sponsorów poprzez działalność marketingową, przygotowanie oferty dla potencjalnych sponsorów i udziałowców w klubie, aktywne wykorzystanie narzędzi mediów społecznościowych do polepszenia wizerunku klubu.

Powyższe cele są tylko przykładowe. Ich realizacja może się przyczynić do osiągnięcia sukcesu na zidentyfikowanych i przypisanych do nich płaszczyznach. Osiągnięcie sukcesu na wymienionych płaszczyznach powinno następować równomiernie – cztery zidentyfikowane sukcesy (sportowy, finansowy, społeczny, marketingowy) nie są hierarchiczne.

## 4. Dyskusja i wnioski

Celem niniejszego artykułu było porównanie klubu piłkarskiego do przedsiębiorstwa oraz – tak jak w przypadku przedsiębiorstwa – zidentyfikowanie jego celu oraz możliwości i zasobów, co w konsekwencji pozwoliło na zidentyfikowanie jego sukcesu. O ile w przedsiębiorstwach komercyjnych w ujęciu tradycyjnym można mówić o sukcesie w postaci zysku/ maksymalizacji zysku właściciela oraz celach społecznych, marketingowych, o tyle w przypadku klubów piłkarskich dochodzi do sytuacji, gdzie celem każdego klubu jest wygrywanie meczów i zdobywanie trofeum. Z racji komercjalizacji profesjonalnego futbolu w Polsce nieodłącznym elementem są również finanse i cele finansowe, zarówno klubów sportowych, jak i ich właścicieli. Tylko odpowiednie wykorzystanie potencjału i świadome bądź nieświadome realizowanie postawionych celów na płaszczyźnie sportowej, finansowej, społecznej i marketingowej może się przyczynić do osiągnięcia celu nadrzędnego, czyli przetrwania klubu sportowego. Artykuł bazuje na praktyce autora oraz osób zaangażowanych w działalność profesjonalnych klubów sportowych. Kontynuacja badań będzie się koncentrować na szukaniu zależności między poszczególnymi celami, ciągłej identyfikacji nowych celów oraz znalezieniu czynników sukcesu klubu sportowego. Kierunkiem dalszych badań autora będzie identyfikacja czynników sukce-

su oraz przetestowanie modelu w praktyce w klubie Zagłębie Sosnowiec, gdzie wraz z zarządem oraz osobami decyzyjnymi będzie testowany i udoskonalany, a na jego podstawie będzie budowana strategia na lata 2021-2025. Jednak z racji ograniczeń literatury oraz oparcia na badaniach wtórnych opracowanie ma wady, które wynikają z subiektywizmu badacza oraz ograniczonego dostępu do rad praktyków zajmujących się tematem sportu w skali europejskiej czy globalnej. Rekomendacją zarządczą dla klubu jest praca nad identyfikacją celów oraz zidentyfikowanie ich w swoim klubie i próba ich realizacji. Reasumując, nawet bez identyfikacji płaszczyzn sukcesu kluby mogą realizować sukces intuicyjnie. Jednak świadome podejście do zarządzania przedsiębiorstwem sportowym powinno się opierać na realizacji wyznaczonych wcześniej celów. Sukcesy wzajemnie się determinują i w mniejszym bądź większym stopniu, w zależności od innych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, wpływają na siebie. Nieodłącznym elementem osiągnięcia sukcesu sportowego jest sukces finansowy. Sam sukces sportowy niesie ze sobą sukces finansowy. Kluczowym elementem jest jednak umiejętność spójnej realizacji poszczególnych celów oraz ustalenie dla poszczególnych klubów sportowych ich determinantów, zasobów, które wpływają na osiągnięcie tego sukcesu.

**Adrian Pietrzyk** – Szkoła Doktorska – nauki o zarządzaniu i jakości. Od 2017 r. Prezes Koła Naukowego „Ekonomia Sportu” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

## Spis literatury

- Bieniak, J., Bieniak, M., Nita-Jagielski, G., Oplustil, K., Pabis, R., Rachwał, A., ... & Zawłocki, R. (2014). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Buczowska, A. (2012). Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 684, 5-19.
- Cajsel, W. (2011). *Ustawa o sporcie. Komentarz*. Warszawa.
- Czerniachowicz, B. (2012). *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynniki kreowania przewagi konkurencyjnej*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Dębek, T. (2019). *Legia wypracowała 100 mln zł nawet bez pucharów i transferów*. Pobrano z: <https://sportowy24.pl/lukasz-sekula-legia-wypracowala-100-mln-zl-nawet-bez-pucharow-i-transferow-to-budujace-ale-chcemy-wiecej/ar/c2-14207639> (dostęp: 4.04.2020).
- Grzegorzewska-Ramocka, E. (2009). Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 233(7-8), 59-78

- Kwiecień, A. (2014). Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne*, 202, 56-57.
- Lemańska-Majdzik A., & Tomski P. (2013). O sukcesie przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 25(98), 203-214.
- Małecka, A. (2017). *Nowy Sącz: Sandecja będzie spółką akcyjną – tak zdecydowali radni miasta*. Pobrano z: <https://www.dts24.pl/nowy-sacz-sandecja-bedzie-spolka-akcyjna-tak-zdecydowali-radni-miasta/> (dostęp: 1.04.2020).
- Nieżurawski, L., & Nieżurawska, J. (2013). Wybrane przyczyny sukcesu i porażek internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 261-276.
- PKN. (2013). Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności. Pobrano z: <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (dostęp: 10.04.2020).
- Polsat Sport. (2019). *Prawa telewizyjne do Premier League coraz droższe*. Pobrano z: <https://wiadomosc/2019-05-22/prawa-telewizyjne-do-premier-league-coraz-drozsze/> (dostęp: 12.04.2020).
- Poradnik.ngo.pl. (2020). *Najważniejsze informacje przydatne przy tworzeniu i prowadzeniu stowarzyszenia sportowego*. Pobrano z: <https://poradnik.ngo.pl/organizacje-sportowe> (dostęp: 2.04.2020).
- PZPN. (2019). *Podręcznik licencyjny dla klubów Ekstraklasy*. Pobrano z: [https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/2864-Podr%C4%99cznik%20Licencyjny%20dla%20klub%C3%B3w%20Ekstraklasy%20na%20sezon%202019%202020%20i%20nast%C4%99pne.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/2864-Podr%C4%99cznik%20Licencyjny%20dla%20klub%C3%B3w%20Ekstraklasy%20na%20sezon%202019%202020%20i%20nast%C4%99pne.pdf) s.55 (dostęp: 5.04.2020).
- Sibińska J., & Batorski J. (2020). Przebieg restrukturyzacji klubu piłkarskiego na przykładzie Wisły Kraków. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 11, 95-109.
- Słownik języka polskiego PWN*. (2020). Pobrano z: <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 5.04.2020).
- Sołtysiński, S., Szajkowski, A., & Szumański, A. (2008). *Kodeks spółek handlowych*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo: podstawy nauki o przedsiębiorstwie: zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sznajder, A. (2008). *Marketing sportu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymański, P., Zarzycki, W. (2010). *Zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego*. Poznań: Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka. Pobrano z: [http://klasterki.pl/pliki/przy\\_herbacie/Przedsiębiorstwo\\_spoeczne-instrukcja.pdf](http://klasterki.pl/pliki/przy_herbacie/Przedsiębiorstwo_spoeczne-instrukcja.pdf)
- Uchwała nr XII/194 z dnia 11 grudnia 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej o członkostwie, rozdz. 2, par. 5.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), 389-390.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. Dz.U.2019.0.1145 t.j. Pobrano z: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19640160093/U/D19640093Lj.pdf> (dostęp: 4.04.2020).

WirtualneMedia.pl. (2019). *PKO Ekstraklasę będzie można oglądać na Bałkanach, płatny serwis dla mieszkańców za granicą. Skróty meczów także w TVN*. Pobrano z: <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/ekstraklasa-prawa-telewizyjne-2019-2021-gdzie-ogladac-wartosc-umowu-bedzie-rozwijac-wlasne-media> (dostęp: 15.04.2020).

## **Sports club success – scientific and pragmatic approach on the example of Polish football clubs**

**Abstract:** Defining business success is very difficult. Even for one industry, there is no universal definition. The case is more difficult in the case of sports clubs. Sports clubs operate in various areas. The first difficulty is identifying these areas. The second is to identify the goals of the sports enterprise. The researcher in the article identified the areas of activity of the sports club. Later he defined his goals that lead to success. The article presents the author's model of the researcher. The implementation of goals in given planes contributes to the company's success. The company's successes at various levels pursue the overarching goal. The main goal of a sports club is its survival and functioning on a professional level. Identified levels of success are: sports, image, financial and marketing success. The achievement of these successes is possible thanks to minor goals. In the last part, the researcher outlined guidelines for Polish football clubs.

**Keywords:** sport economics, sports club management, sports club goals, sports club success.

**JEL Classification:** Z20.