Grzegorz Botwina

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW SPORTOWYCH NA PRZYKŁADZIE KLUBÓW EKSTRAKLASY W PIŁCE NOŻNEJ

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Autor przedstawia społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) w klubach najwyższej ligi rozgrywkowej polskiej piłki nożnej, tj. Ekstraklasie. Praca zawiera wyczerpujący przegląd literatury przedmiotu dotyczącej CSR w sporcie na podstawie bazy SCOPUS. Została przygotowana na podstawie badań jakościowych prowadzonych we wszystkich 16 klubach Ekstraklasie w sezonie 2017/2018. Metoda badań obejmowała trzy etapy: analizę danych zastanych oraz wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami klubów i trzech najważniejszych grup interesariuszy. Analizuje przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, interesariuszy klubu piłkarskiego, a także motywy podejmowania działań związanych z CSR.

Słowa kluczowe

CSR, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, kluby sportowe, kluby piłkarskie, zarządzanie sportem, Ekstraklasa.

Grzegorz Botwina

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sportowych na przykładzie klubów Ekstraklasy w piłce nożnej

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2020

Grzegorz Botwina

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

ORCID: 0000-0001-8267-1577

Recenzent:

prof. dr hab. Andrzej Sznajder (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

prof. dr hab. Andrzej P. Wiatrak (Uniwersytet Warszawski)

Redakcja: Anita Sosnowska

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2020

e-ISBN: 978-83-66282-36-0

DOI: 10.7172/978-83-66282-36-0.2020.www.10

Opracowanie komputerowe:
Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel. 22 635 03 01
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wykaz skrótów	6
Wstęp	7
Rozdział 1. Kluby Ekstraklasy jako organizacje sportowe	10
Rozdział 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu	17
Rozdział 3. CSR w sporcie	21
Rozdział 4. CSR i profesjonalne kluby piłkarskie	30
Rozdział 5. Badania empiryczne CSR w sporcie	40
Rozdział 6. Metoda badań	60
Rozdział 7. Społeczna odpowiedzialność klubów Ekstraklasy	74
7.1. CSR klubów Ekstraklasy w świetle dokumentów i stron internetowych klubów – I etap badań	74
7.2. CSR klubów Ekstraklasy w świetle opinii przedstawicieli klubów – II etap badań	102
7.3. CSR klubów Ekstraklasy w świetle opinii wybranych interesariuszy – III etap badań	121
7.4. Synteza wniosków	131
Podsumowanie	135
Bibliografia	137
Spis rysunków	147
Spis tabel	148
Załącznik. Narzędzie badawcze	150

Wykaz skrótów

CSR (Corporate Social Responsibility)	– społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa
PZPN	– Polski Związek Piłki Nożnej
UEFA (Union of European Football Associations)	– Europejska Federacja Piłki Nożnej
FIFA (Fédération Internationale de Football Association)	– Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej
NBA (National Basketball League)	– liga koszykówki Ameryki Północnej
NHL (National Hockey League)	– liga hokeja na lodzie Ameryki Północnej
PL (Premier League)	– najwyższa liga rozgrywkowa piłki nożnej w Wielkiej Brytanii
FiC (Football in the Community)	– piłka nożna w społeczności lokalnej; program stworzony w Wielkiej Brytanii mający na celu większą integrację klubów piłkarskich i społeczności lokalnej

Wstęp

Sport odgrywa bardzo istotną rolę społeczną, jest bowiem formą kultury towarzyszącą ludzkości od czasów antycznych, źródłem wartości, a także narzędziem do przekazywania i budowania idei. W tym kontekście służy również podmiotom komercyjnym do przenoszenia pewnych wzorców zachowań czy do budowania wartości.

We współczesnym świecie sport ulega coraz większej profesjonalizacji, a zawodowe ligi sportowe stały się wielkimi przedsiębiorstwami przynoszącymi wielomilionowe zyski. Coraz częściej stowarzyszenia sportowe zmieniają się w przedsiębiorstwa działające dla zysku. Jednocześnie sport jest również świetnym nośnikiem wartości, postaw i przekonań, ponieważ wywołuje on u odbiorców duże zaangażowanie emocjonalne.

W niniejszej monografii zaprezentowano i poddano analizie sposób, w jaki przedsiębiorstwa sportowe – w tym przypadku kluby piłki nożnej – realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto przedstawiona została percepcja CSR i działania, które według przedstawicieli klubów są przejawem społecznej odpowiedzialności. Badania były prowadzone w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej, biorących udział w rozgrywkach sezonu 2017/2018.

Struktury sportowe na świecie są w dużej mierze oparte na monopolach i strukturach hierarchicznych. Najwyżej w tej piramidzie znajdują się światowe federacje sportowe, czyli w przypadku piłki nożnej FIFA. Federacja ta jest odpowiedzialna za organizację mistrzostw świata w tej dyscyplinie, a także na poziomie strategicznym za rozwój dyscypliny w skali światowej. Nieco niżej znajdują się federacje kontynentalne, dla Europy w piłce nożnej funkcję tę pełni UEFA, która z kolei jest odpowiedzialna za organizację mistrzostw Europy w piłce nożnej, a także za organizację rozgrywek Ligi Mistrzów UEFA (UEFA Champions League), czyli rozgrywek dla najlepszych drużyn z Europy. W tych zmaganiach mogą brać udział mistrzowie i ewentualnie wicemistrzowie poszczególnych krajów.

Natomiast na poziomie krajowym monopolistą jest Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN), który jest odpowiedzialny za całokształt działalności piłki nożnej w Polsce. W skład tych działań wchodzi powoływanie reprezentacji Polski na imprezy mistrzowskie, organizacja lig zawodowych, rozwój dyscypliny w tym upowszechnianie sportu, zapewnienie możliwości organizacyjno-prawnych działalności piłki nożnej w tym regulaminy, sędziowie, licencje zawodnicze i klubowe,

nadzór nad prawidłowością działań, arbitraż i wiele innych aspektów związanych z piłką nożną.

PZPN jest członkiem UEFA, natomiast UEFA jest członkiem FIFA. W ten sam hierarchiczny sposób jest zorganizowana piłka nożna w Polsce. Kluby sportowe muszą być członkami wojewódzkich związków piłki nożnej, natomiast te podmioty są członkami PZPN. Żeby brać udział w organizowanych przez związek rozgrywkach, muszą posiadać licencję, poszczególni gracze muszą zaś posiadać licencje związku, aby reprezentować klub.

W Polsce jest obecnie 9, będących w strukturze hierarchicznej, poziomów lig rozgrywkowych w piłce nożnej. Najwyższą ligą rozgrywkową jest Ekstraklasa, na drugim poziomie jest I liga, następnie ligi II i III. Pierwsze 4 poziomy rozgrywane są na szczeblu centralnym, pozostałych 5 ma charakter regionalny lub lokalny. Odpowiednikiem Ekstraklasy w innych krajach są: w Wielkiej Brytanii – Premier League, w USA – Major League Soccer, w Niemczech – Bundesliga.

Pieczę nad rozgrywkami Ekstraklasy w piłce nożnej sprawuje powołana do tego celu spółka Ekstraklasa S.A. Akcjonariuszami spółki są wszystkie kluby będące w danym sezonie uczestnikami rozgrywek ligi oraz PZPN. I liga natomiast jest zarządzana przez podmiot o nazwie Pierwsza Liga Piłkarska, zarejestrowany jako związek sportowy. Nadzór nad nim pełni PZPN. Drużyny występujące w Ekstraklasie i I lidze muszą mieć status spółki akcyjnej.

Dwie drużyny Ekstraklasy¹ znajdujące się w danym sezonie na najniższych stopniach tabeli wyników spadają do I ligi, natomiast dwa najlepsze w danym sezonie zespoły z I ligi awansują do Ekstraklasy. Taki system powoduje, że w każdym sezonie skład zespołów w lidze się zmienia. Dlatego też, ważne przy badaniach porównawczych jest ustalenie, jakie zespoły biorą aktualnie udział w rozgrywkach.

W literaturze przedmiotu, szczególnie w krajach anglosaskich, temat społecznej odpowiedzialności klubów sportowych jest obecny już od 50 lat (Brown, Crabbe, Mellor, Blackshaw i Stone, 2006). W polskiej literaturze temat ten jest praktycznie nieobecny. Istnieją bardzo nieliczne opracowania, ale podejmują one rozważania z obszaru CSR w sporcie na poziomie podstawowym i wymagają znacznego rozwinięcia (Comporek, 2015; Kuźbik, 2013; Pawlak, 2015). Istnieje więc luka badawcza, którą niniejsza monografia stara się wypełnić. W ciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił na świecie bardzo dynamiczny wzrost liczby badań w tym obszarze. W niniejszej publikacji znajduje się odniesienie do modeli stosowanych w obszarze CSR przedsiębiorstw sportowych w literaturze przedmiotu.

Badanie było prowadzone w ramach większego projektu badawczego pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”,

¹ W sezonie 2020/2021 tylko jeden klub, który uzyskał najniższą liczbę punktów spada do I Ligi.

obejmującego najwyższe ligi rozgrywkowe najpopularniejszych sportów w Polsce. Autor był odpowiedzialny za całość badań związanych z Ekstraklasą w piłce nożnej. Badania na potrzeby książki zostały jednak w znacznym stopniu rozszerzone w obszarze piłki nożnej w stosunku do wyżej wymienionego projektu.

Głównym celem poznawczym pracy jest identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej oraz powodów ich występowania.

Przedstawiono kluby biorące udział w rozgrywkach Ekstraklasy w piłce nożnej w sezonie 2017/2018, przy czym przeanalizowano zarówno aspekty związane z rozumieniem społecznej odpowiedzialności biznesu, a także przejawy działalności CSR w poszczególnych klubach. Ponadto zaprezentowano grupy interesariuszy klubów piłkarskich oraz ich rolę w podejmowaniu działalności CSR. Niniejsza praca zgłębia również motywy podejmowania działań społecznej odpowiedzialności biznesu przez poszczególne kluby piłkarskie.

We wstępie wprowadzono ogólne pojęcia opisywane w pracy, a także pokazano kontekst sportu i struktur organizacyjnych tej dziedziny gospodarki. Rozdział pierwszy jest zarysem historii organizacji sportowych w Polsce i na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju piłki nożnej i jej struktur w Polsce. Drugi zaś – przedstawia koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarys literatury przedmiotu. Trzeci rozdział koncentruje się na zagadnieniu CSR w sporcie i stanowi przegląd literatury przedmiotu nakierowanej na sport. Czwarty jest bardziej szczegółowy w odniesieniu do luki badawczej opisywanej przez autora i przedstawia społeczną odpowiedzialność biznesu w klubach piłkarskich. Rozdział piąty przedstawia analizę i podsumowanie badań empirycznych dotyczących CSR w sporcie przeprowadzonych i opisanych w literaturze przedmiotu. W rozdziale szóstym została opisana metoda badań zastosowana przez autora. Siódmy zaś przedstawia analizę i interpretację badań z podziałem na trzy etapy badawcze, a także syntezę wyników. W podsumowaniu zawarto wnioski i propozycje dalszych badań.

Rozdział 1

Kluby Ekstraklasy jako organizacje sportowe

Pojęcie „sport” pochodzi od średniowiecznego angielskiego słowa *sporten*, czyli bawić się, a także od łacińskiego *desporto* – unieść (Krześniak, 2016).

Współczesny obraz sportu i organizacji sportowych na świecie jest wynikiem ruchów mających swoje początki w Wielkiej Brytanii w połowie XIX wieku. To właśnie w tym czasie rozpoczęły swoją działalność stowarzyszenia ludzi najczęściej reprezentujących tę samą grupę społeczną, np. wyznanie, zakład pracy, określoną dzielnicę miasta czy wieś, obecnie występujące na masową skalę w formie klubów sportowych. W miarę ich rozwoju, zaczęły powstawać kluby regionalne, a w następstwie – krajowe federacje sportowe (Wieczorek, 1990). Angielski model organizacji sportu zdobywał coraz większą popularność, ponieważ w owym czasie rozwój przemysłu i wpływy Anglii na świecie były znaczące (Chełmecki, 2017). Pod koniec XIX wieku swoją wizję sportu zaczął promować baron Pierre de Coubertin, uważany za ojca nowożytnego ruchu olimpijskiego. Zainicjował on przywrócenie Igrzysk Olimpijskich, czyli znanych ze starożytnej Grecji zawodów sportowych odbywających się w cyklu czteroletnim i łączących w sobie przedstawicieli różnych sportów i różnych narodów. W wyniku jego działań na kongresie w Paryżu w 1894 roku powstał Międzynarodowy Komitet Olimpijski, a dwa lata później w Atenach odbyły się Igrzyska Olimpijskie (Kidd, 2013).

Geneza współczesnej piłki nożnej jako sportu sięga również Anglii. Historia tego sportu ma zaś swój początek przynajmniej w średniowieczu, a niektórzy szukają podobnych sportów w Chinach dwa wieki przed naszą erą czy w Japonii w trzecim wieku naszej ery. W 1863 roku powołano natomiast pierwszą krajową federację piłki nożnej w Anglii i jest ona uznawana za protoplastę współczesnej organizacji piłkarskiej w Europie oraz na świecie (Murray, 1994). Obecnie sport podlega profesjonalizacji i komercjalizacji, co widać szczególnie w kontekście mass mediów zaangażowanych w tę dziedzinę gospodarki (Kidd, 2013). Należy zauważyć, że piłka nożna to obecnie bardzo duża gałąź gospodarki, szacowana dwadzieścia lat temu na 150 mld funtów szterlingów (Szymanski, 1998), wtedy też według raportu Deloitte 20 klubów w ligach europejskich osiągnęło przychody na poziomie 2,2 mld euro, obecnie zaś wynoszą one 8,3 mld euro

(Deloitte, 2019). Brakuje wiarygodnych szacunków dotyczących wartości tej gałęzi gospodarki, natomiast widoczny jest jej dynamiczny wzrost i bardzo duże znaczenie.

Sport na świecie, podobnie jak piłka nożna, oparty jest na strukturze hierarchicznej. Na szczycie struktury stoi Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOl), następnie międzynarodowe federacje sportowe, kontynentalne federacje sportowe i krajowe federacje sportowe, w przypadku Polski – polskie związki sportowe. Ponadto w polskim porządku prawnym funkcjonuje Ministerstwo Sportu, pełniące funkcję nadzorczą nad polskimi związkami sportowymi, a także dysponujące środkami budżetu państwa na kulturę fizyczną oraz środkami przeznaczanymi na rozwój kultury fizycznej z Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, tj. funduszu celowego Skarbu Państwa powstałego z dochodów Totalizatora Sportowego (Chelmecki, 2017). W obrębie tego systemu działają również zawodowe ligi sportowe, kluby sportowe i inne organizacje działające w obrębie tego sektora gospodarki, są to między innymi przedsiębiorstwa zarządzające obiektami sportowymi, ośrodki sportowe, przedsiębiorstwa prowadzące rozgrywki sportowe w sportach, w których nie istnieją polskie związki sportowe czy na przykład Polski Komitet Paraolimpijski, zajmujący się sportem osób niepełnosprawnych (Krześniak, 2016).

Sport bardzo często odzwierciedla sytuację społeczno-polityczną kraju, stąd też po transformacji ustrojowej w 1989 roku zaczął przechodzić transformację, podobnie jak cała polska gospodarka. System sportowy jest budowany przez czynniki zarówno lokalne, krajowe, jak i globalne, stąd też można zauważyć w jego strukturach odbicia tych wpływów (Żyśko, 2008). Wielu autorów zauważa, że polskie organizacje sportowe, podobnie jak cały ten rynek przechodzą przez ostatnie 30 lat zmianę w kierunku profesjonalizacji i komercjalizacji. Tendencja ta jest odzwierciedleniem globalnych trendów na rynku sportowym, ale i zwiększającej się roli mediów w propagowaniu widowisk sportowych, a także rosnącego w polskim modelu podejścia kapitalistycznego powodującego, że decyzje w organizacjach sportowych coraz częściej podejmowane są w odniesieniu do potencjalnego zysku (Chelmecki, 2017; Doktor, 2005; Sznajder, 2012). Można zauważyć coraz częstrzą zmianę struktury organizacyjnej klubów działających w Polsce – więcej podmiotów staje się spółkami kapitałowymi, odchodząc od podstawowej formy organizacyjnej klubu sportowego, jakim jest stowarzyszenie. Powstają liczne podmioty komercyjne, profesjonalne ligi zawodowe, których członkami mogą być tylko inne spółki prawa handlowego, mające na celu profesjonalne zarządzanie rozgrywkami oraz maksymalizację zysku od podmiotów transmitujących sport, sponsorów i innych interesariuszy chcących inwestować w sport. Zmianie formy prawnej towarzyszy również zmiana przedmiotu koncentracji klubów sportowych z typowych organizacji non-profit, zajmujących się krzewieniem kultury fizycznej, na podmioty wolnorynkowe nastawione przede

wszystkim na zysk (Chełmecki, 2017; Jaczynowski i Żyśko, 1997). Mimo nasilającej się presji finansowej, kluby i inne organizacje sportowe nadal dużą wagę przykładają do swojej funkcji społecznej (Waśkowski, 2011).

Obecnie w Polsce działa kilka lig zawodowych w różnych sportach, do najważniejszych z nich należy PKO BP Ekstraklasa, Fortuna I Liga, PGE Ekstraliga, TAURON 1. Liga Siatkarzy (siatkówka mężczyzn) i Tauron Liga (siatkówka kobiet), PGNiG Superliga Mężczyzn i PGNiG Superliga Kobiet, Polska Liga Koszykówki. Większość z tych lig działa na zasadzie spółki kapitałowej założonej przez związek sportowy w danym sporcie z udziałem klubów biorących udział w rozgrywkach lub bez ich udziału. Ligi te są odpowiedzialne za pozyskiwanie kontraktów na transmisję rozgrywek, partnerów strategicznych czy sponsorów dla całej ligi, przez co kluby biorące udział w rozgrywkach mają zapewnione źródło finansowania.

Piłka nożna w Polsce, jak wspomniano, posiada strukturę hierarchiczną. Nadrzędnym podmiotem w tej dyscyplinie jest Polski Związek Piłki Nożnej, który jako członek FIFA i UEFA ma monopol wynikający z ustawy z dnia 25 czerwca 2010 roku o sporcie (t.j. Dz.U.2020.0.1133) (dalej: ustawa o sporcie) do wyłącznego organizowania i nadzorowania współzawodnictwa sportowego, powoływania kadry narodowej i innych zadań realizowanych przez polskie związki sportowe w obszarze odpowiednim dla nich. PZPN wykonuje te obowiązki za pomocą częściowo własnych działań, częściowo – swoich członków, czyli Okręgowych Związków Piłki Nożnej. Wszystkie te podmioty działają jako stowarzyszenia kultury fizycznej i wpisane są do rejestru przy ministrze właściwym do spraw kultury fizycznej. PZPN do realizacji swoich działań statutowych może pozyskiwać dotacje celowe z budżetu państwa, z pominięciem procedury konkursowej. Ustawa o sporcie upoważnia go także do pozyskiwania środków z Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, którym dysponuje minister właściwy ds. kultury fizycznej. PZPN przy realizacji współzawodnictwa sportowego powołał podmioty bezpośrednio nadzorujące ligi. Można tu rozróżnić ligi profesjonalne, w skład których wchodzi kluby będące spółkami prawa handlowego, i półprofesjonalne, w skład których wchodzić mogą kluby w formie prawnej spółki lub stowarzyszenia kultury fizycznej. W Polsce wyróżnić można następujące poziomy ligi piłki nożnej: Ekstraklasa, I liga, II liga, Centralna Liga Juniorów U-19, U-17, U-15 – rozgrywane na poziomie centralnym, natomiast na poziomie regionalnym – III liga, IV liga, liga okręgowa, klasa A, B oraz C (PZPN, 2008).

Najpopularniejszą ligą pod względem oglądalności w Polsce jest PKO BP Ekstraklasa (dalej: Ekstraklasa) w piłce nożnej. Liga ta jest jednocześnie Mistrzostwami Polski, rozgrywanymi w formie ligowej. Ekstraklasa działa w Polsce od sezonu 2008/2009, natomiast nie od samego początku była prowadzona przez spółkę prawa handlowego. Obecnie liga prowadzona jest przez specjalnie do tego celu powołaną spółkę pn. Ekstraklasa S.A. Spółka powstała w 2005 roku,

z inicjatywy Polskiego Związku Piłki Nożnej. Wszystkie kluby (16) biorące udział w rozgrywkach nabywają określoną liczbę akcji spółki (5,8%), natomiast PZPN posiada pozostałe 7,2% akcji. W rozgrywkach co roku bierze udział 16 klubów, z których każdy musi mieć status spółki akcyjnej. Do głównych zadań spółki Ekstraklasa S.A. należy zarządzanie rozgrywkami, sprzedaż praw do transmisji oraz sprzedaż scentralizowanych praw marketingowych. Sezon rozgrywkowy zaczyna się w lipcu, a kończy w maju roku następnego. Liga liczy 16 klubów, natomiast skład wchodzących do rozgrywek w każdym sezonie ulega zmianie. Dwa najgorsze kluby danego sezonu przechodzą do rozgrywek Pierwszej Ligi Piłki Nożnej, natomiast dwa najlepsze zespoły z Pierwszej Ligi awansują, aby w następnym sezonie grać w Ekstraklasie (Ekstraklasa, 2014)¹.

W sezonie 2017/2018, który jest badany w tej pracy, w skład Ekstraklasy wchodziły następujące kluby: Legia Warszawa, Jagiellonia Białystok, Lech Poznań, Lechia Gdańsk, Korona Kielce, Wisła Kraków, Pogoń Szczecin, Bruk-Bet Termalica Nieciecza, Zagłębie Lubin, Piast Gliwice, Śląsk Wrocław, Wisła Płock, Arka Gdynia, Cracovia, Sandecja Nowy Sącz oraz Górnik Zabrze. W sezonie 2017/2018 Ekstraklasa wypłaciła klubom biorącym udział w rozgrywkach ponad 150,5 mln PLN. Natomiast jej oglądalność w sezonie 2017/2018 była na poziomie 36,7 mln widzów. Łączna frekwencja na wszystkich meczach Ekstraklasy w opisywanym sezonie wyniosła prawie 2,8 mln widzów, natomiast najbardziej popularny mecz Górnika Zabrze z Lechem Poznań zgromadził 36 941 kibiców (Ekstraklasa, 2018). Te wyniki powodują, że jest ona najbardziej popularną ligą zawodową w Polsce.

Poniżej przedstawiono charakterystykę klubów biorących udział w rozgrywkach Ekstraklasy w piłce nożnej w sezonie 2017/2018.

Legia Warszawa – profesjonalny klub piłki nożnej powstał w 1916 roku jako Drużyna Sportowa Legia, działał również jako sekcja piłki nożnej CWKS Legia. Od 1997 roku działa jako Spółka Akcyjna. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1927 roku. Obecnie Prezesem klubu jest Dariusz Mioduski, a trenerem Aleksandr Vukovic. Klub ma barwy czerwono-biało-zielono-czarne. Legia Warszawa gra na Stadionie Wojska Polskiego w Warszawie. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 281 mln PLN (EY, 2017).

Jagiellonia Białystok – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1920 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1987 roku. Obecnie prezesem klubu jest Cezary Kulesza, a trenerem Ireneusz Mamrot. Klub ma barwy żółto-czerwone. Jagiellonia Białystok gra na Stadionie Miejskim w Białymstoku. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 34,5 mln PLN (EY, 2017).

Lech Poznań – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1920 roku jako Lutnia Dąbiec. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1948 roku. W trak-

¹ Od sezonu 2020/2021 tylko jeden zespół spada do 1 Ligi.

cie działalności Lech Poznań wielokrotnie zmieniał nazwę, obecnie od 2006 roku nosi nazwę KKS Lech Poznań i działa w formie spółki akcyjnej. Prezesem klubu jest Karol Klimczak, a trenerem tymczasowo jest Dariusz Żuraw. Klub ma barwy niebiesko-białe. Lech Poznań gra na Stadionie Miejskim w Poznaniu. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły ponad 75 mln PLN (EY, 2017).

Lechia Gdańsk – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1945 roku jako Klub Sportowy Biura Odbudowy Portów „Baltia”. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1949 roku. Od 2009 roku Lechia Gdańsk działa jako spółka akcyjna. Prezesem klubu jest Adam Mandziara, a trenerem Piotr Stokowiec. Klub ma barwy biało-zielone. Lechia Gdańsk gra na Stadionie Energa Gdańsk. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły ponad 43,5 mln PLN (EY, 2017).

Korona Kielce – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1973 roku w wyniku połączenia Iskry Kielce oraz SHL Kielce. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 2005 roku. W 2003 roku klub przekształcił się w spółkę akcyjną. Prezesem klubu jest Krzysztof Zajac, a trenerem Gino Lettieri. Klub ma barwy żółto-czerwone. Korona Kielce gra na stadionie Suzuki Arena w Kielcach. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 17,9 mln PLN (EY, 2017).

Wisła Kraków – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1906 roku jako TS Wisła Kraków. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1927 roku. W 1997 roku nastąpiło wydzielenie z TS Wisła Kraków sekcji piłkarskiej, i tak powstała spółka akcyjna Wisła Kraków. Obecnie prezesem klubu jest Rafał Wisłocki, a trenerem – Maciej Stolarczyk. Klub ma barwy czerwono-biało-niebieskie. Wisła Kraków gra na Stadionie Miejskim im. Henryka Reymana w Krakowie. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 31 mln PLN (EY, 2017).

Pogoń Szczecin – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1948 roku jako Klub Sportowy Szturm. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1959 roku. Klub wielokrotnie zmieniał nazwę i formę prawną, od 2007 działa Pogoń Szczecin Spółka Akcyjna. Obecnie prezesem klubu jest Jarosław Mroczek, a trenerem jest Kosta Runjaic. Klub ma barwy granatowo-bordowe. Pogoń Szczecin gra na Stadionie Miejskim im. Floriana Krygiera w Szczecinie. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 25 mln PLN (EY, 2017).

Bruk-Bet Termalica Nieciecza – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1922 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 2015 roku. Obecnie prezesem klubu jest Danuta Witkowska, a trenerem klubu zaś – Marcin Kaczmarek. Klub ma barwy pomarańczowo-żółto-niebieskie. Bruk-Bet Termalica Nieciecza gra na Stadionie Nieciecza KS w Niecieczy. Jest to najmniejsza miejscowość posiadająca klub w Ekstraklasie w piłce nożnej. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły 14 mln PLN (EY, 2017).

Zagłębie Lubin – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1946 roku jako KS Zawisza Lubin. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1985 roku. Obecnie prezesem klubu jest Mateusz Dróżdź, a trenerem jest Ben van Dael. Klub ma barwy miedziano-biało-zielone. Zagłębie Lubin gra na Stadionie Zagłębia Lubin w Lubinie. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 40 mln PLN (EY, 2017).

Piast Gliwice – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1945 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 2008 roku. W 2009 roku klub został przekształcony w Gliwicki Klub Sportowy Piast Spółka Akcyjna. Obecnie Prezesem jest Paweł Żelem, trenerem – Waldemar Fornalik. Klub ma barwy niebiesko-czerwone. Piast Gliwice gra na Stadionie Miejskim w Gliwicach. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 15,8 mln PLN (EY, 2017).

Śląsk Wrocław – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1947 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1964 roku. Obecnie Prezesem klubu jest Piotr Waśniewski, a trenerem jest Vitezslav Lavicka. Klub ma barwy zielono-biało-czerwone. Śląsk Wrocław gra na stadionie Miejskim we Wrocławiu. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły ponad 19,6 mln PLN (EY, 2017).

Wisła Płock – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1947 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1994 roku. Klub w trakcie istnienia wielokrotnie zmieniał nazwę, obecnie pełna nazwa to Wisła Płock Spółka Akcyjna. Prezesem klubu jest Jacek Kruszewski, a trenerem jest Kibu Vicuna. Klub ma barwy niebiesko-biało-niebieskie. Wisła Płock gra na Stadionie im. Kazimierza Górskiego w Płocku. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły ponad 12,8 mln PLN (EY, 2017).

Arka Gdynia – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1929 roku jako K.S. Gdynia. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1974 roku. Klub w trakcie istnienia przyjmował różne nazwy, a obecnie pełna nazwa to Morski Związkowy Klub Sportowy Arka Gdynia Spółka Akcyjna. Prezesem klubu jest Wojciech Pertkiewicz, a trenerem – Zbigniew Smółka. Klub ma barwy żółto-niebieskie. Arka Gdynia gra na Stadionie Miejskim w Gdyni. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły prawie 18,4 mln PLN (EY, 2017).

Cracovia – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1906 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1928 roku. W 1998 roku z wielosekcyjnego Klubu Sportowego Cracovia został wydzielony klub piłkarski i powstał Miejski Klub Sportowy Cracovia Spółka Akcyjna. Prezesem klubu jest Janusz Filipiak, a trenerem jest Michał Probiez. Klub ma barwy biało-czerwone. Cracovia gra na stadionie Cracovii w Krakowie. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły ponad 42,5 mln PLN (EY, 2017).

Sandecja Nowy Sącz – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1910 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 2017 roku. Klub wielokrotnie zmieniał nazwę, a obecnie pełna nazwa brzmi Miejski Klub Sportowy Sandecja

Nowy Sącz. Prezesem klubu jest Tomasz Michałowski, a trenerem jest Tomasz Kafarski. Klub ma barwy biało-czarne. Klub gra na Stadionie im. ojca Władysława Augustynka w Nowym Sączu. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły około 8 mln PLN (Deloitte, 2018).

Górnik Zabrze – profesjonalny klub piłki nożnej, powstał w 1948 roku. Zadebiutował w najwyższej lidze rozgrywkowej w 1956 roku. Prezesem klubu jest Bartosz Sarnowski, a trenerem jest Marcin Brosz. Klub ma barwy biało-niebiesko-czerwone. Górnik Zabrze gra na Stadionie im. Ernesta Pohla w Zabrzu. Przychody ze sprzedaży w sezonie 2016/2017 wyniosły około 16 mln PLN (Deloitte, 2018).

Rozdział 2

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

We współczesnym świecie korporacje, szczególnie te międzynarodowe, mają bardzo szerokie oddziaływanie. W konsekwencji są w stanie kształtować rzeczywistość w skali lokalnej, krajowej czy globalnej. Ich rola obejmuje nie tylko sprzedaż i kreowanie nowych produktów lub usług, lecz także często mają wpływ na politykę, kształt reform społecznych i inne aspekty życia społeczeństwa. Większe wpływy oznaczają jednak również większą odpowiedzialność względem społeczeństwa. Istnienie biznesu to także maksymalizacja zysków, a niedostosowanie się do tych ram działania w społeczeństwie może spowodować utratę pozycji przedsiębiorstwa (Davis, 1960).

Samo definiowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu okazuje się zadaniem trudnym, a autorzy w swoich definicjach odwołują się do licznych teorii naukowych (van Marrevijk, 2003).

Po zakończeniu rewolucji przemysłowej, a szczególnie od lat 60. XX wieku korporacje coraz częściej były zmuszone odpowiadać przed społeczeństwem za swoje działania, a sceptycyzm społeczny narastał (Clark, 2000). Jest to również czas, w którym powstało wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), a niektóre wzajemnie się wykluczające. Wielu badaczy wyraża zaś pogląd, że pojedyncza definicja tego zjawiska jest niemożliwa do uzyskania ze względu na jego wieloaspektowość (Castka, Bamber i Sharp, 2004; Lantos, 2001).

Pierwsza współczesna definicja CSR zaproponowana przez Bowena (1953), ujmowała tę koncepcję jako podejmowanie działań w kontekście biznesu, które są zbieżne z wartościami społecznymi, co wielu badaczy uważa za podstawę CSR (Carroll, 1999; Garriga i Melé, 2004; Maignan i Ferrell, 2004; Wood, 1991). Definicja zakłada, że przedsiębiorcy są odpowiedzialni za konsekwencje swoich działań w kwestiach nie tylko ekonomicznej, lecz także społecznej. Kolejni autorzy odnosili się do odpowiedzialności wychodzącej poza wąskie ramy ekonomiczne i prawne przedsiębiorstwa, ale wskazywali na konieczność zaangażowania w szeroko rozumiany społeczno-ekonomiczny dobrobyt (Frederick, 1960; MacGuire, 1970).

Ważny głos w rozwoju koncepcji CSR zabrał Milton Friedman (1970), który twierdził, że jedyny obowiązek przedsiębiorstwa to maksymalizacja wartości dla

akcjonariuszy. Jednak nie wszyscy w tym okresie zgadzali się z Friedmanem. Johnson (1971) uważał, że przedsiębiorstwa powinny dbać zarówno o akcjonariuszy, jak i o swoich pracowników, dostawców oraz lokalną społeczność. Eells i Walton podnosili kwestię roli biznesu w budowaniu porządku społecznego i wpływu przedsiębiorstw na społeczeństwo (Eells, 1959; Walton, 1967). Holmes (1976) jako pierwszy postanowił przeprowadzić badania empiryczne dotyczące postrzegania CSR przez menedżerów, natomiast Abbott i Monsen (1979) zbadali przedsiębiorstwa z listy Fortune 500 pod kątem ich zaangażowania w CSR.

Caroll (1979) przedstawił natomiast model pokazujący cztery obszary społecznej odpowiedzialności biznesu: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Jest to jeden z najbardziej znanych i cytowanych modeli w obszarze CSR na świecie. Należy zauważyć, że z czasem model piramidy zaproponowany przez Carolla ewoluował, poziom filantropijny przestał być tak ważny, rosło zaś znaczenie poziomu etycznego (Pinkston i Carroll, 1996). Ostatecznie powstał model składający się z siedmiu elementów odpowiedzialności:

- etycznej,
- prawnej,
- ekonomicznej,
- etycznej/ekonomicznej,
- etycznej/prawnej,
- ekonomicznej/prawnej,
- centralnej – mającej cechy wszystkich wymienionych.

W latach 80. i 90. XX wieku badacze skupiali się na dwóch kierunkach rozwoju koncepcji CSR. Pierwszy to znalezienie połączenia pomiędzy CSR a dochodami przedsiębiorstwa (Aupperle, Carroll i Hatfield, 1985; Cochran i Wood, 1984; McGuire, Sundgren i Schneeweis, 1988). Natomiast drugi kierunek to kwestie związane z interesariuszami. Teoria interesariuszy Freemana (1984) wyjaśnia zaangażowanie menedżerów w CSR, ponieważ przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się wyłącznie na akcjonariuszach, ale również na innych interesariuszach, takich jak pracownicy, klienci, dostawcy, społeczność lokalna. Donaldson i Preston (1995) rozwinęli tę koncepcję, wskazując na moralne i etyczne zobowiązania przedsiębiorstwa wobec interesariuszy.

Teoria agencji i teoria instytucjonalna były wykorzystywane w próbach dookreślenia koncepcji CSR. Pierwszy przypadek bazuje na założeniu, że menedżerowie mają moralny imperatyw, aby czynić rzeczy właściwe (Donaldson i Davis, 1991). Perspektywa instytucjonalna odnosi się zaś do powtarzających się relacji i transakcji z interesariuszami. Przez budowanie zaufania i współpracy przedsiębiorstwa są zmotywowane do etycznej i szczerzej działalności, ponieważ w dłuższej perspektywie taka działalność przynosi więcej korzyści (Jones, 1995).

Kolejnym trendem w rozwoju badań nad CSR było odniesienie się do strategicznych działań przedsiębiorstwa. Bazując na założeniu, że przedsiębiorstwa

mają etyczne i filantropijne zobowiązania wobec społeczeństwa (Carroll, 1991), wielu badaczy rozpatruje CSR jako działalność strategiczną czy inwestycję długoterminową w budowanie zrównoważonej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Porter i Kramer, 2002; Ricks, 2005; Saiia, 2001). W kontekście zaangażowania strategicznego w CSR koncepcja ta była badana w odniesieniu do teorii przedsiębiorstwa (Baron, 2001; Feddersen i Gilligan, 2001), a także podejścia zasobowego (McWilliams, Van Fleet i Cory, 2002). W odniesieniu do teorii przedsiębiorstwa zastosowanie CSR, aby przyciągnąć społecznie odpowiedzialnych klientów, powinno być traktowane jako strategiczne działanie mające na celu synergii dobra publicznego i strategii biznesowej przedsiębiorstwa (Baron, 2001). W kontekście teorii zasobowej autorzy podkreślają, że strategię polityczną i wykorzystanie zasobów organizacji, w tym również rzadkich zasobów (Dierick i Cool, 1989) czy niepowtarzalnych (Peteraf, 1993) mogą być wykorzystane do zbudowania zrównoważonej przewagi konkurencyjnej (McWilliams i in., 2002).

Garriga i Melle (2004) zaadaptowali teorię systemów Parsonsa do koncepcji CSR i skategoryzowali je w ramach czterech dominujących podejść: politycznego, etycznego, integracyjnego i instrumentalnego. Podejście polityczne skupia się na odpowiedzialnym wykorzystywaniu zasobów i podkreśla społeczne prawa i obowiązki wiążące się z władzą skumulowaną w organizacji. Podejście etyczne skupia się na robieniu rzeczy właściwych. W kontekście relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a społeczeństwem najważniejsze powinny być wartości etyczne, dlatego CSR powinien być wprowadzony z etycznego obowiązku organizacji względem społeczeństwa. Podejście integracyjne, podkreśla naciski społeczne i ich integrację z działaniami przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny w swoich działaniach włączać CSR, ponieważ ich działalność zależy od społeczeństwa, w którym funkcjonują. Podejście instrumentalne skupia się na osiąganiu ekonomicznych zysków i opisuje CSR jako narzędzie bezpośredniego lub pośredniego osiągania zysku.

W miarę rozwoju koncepcji CSR uwaga skupiała się na relacjach z różnymi grupami odbiorców. W związku z bardzo różnym rozumieniem koncepcji CSR przez różnych badaczy, występuje szeroki wachlarz działań i kierunków z nim związanych, dlatego też grupy adresowane przez działalność CSR są zróżnicowane. W miarę rozwoju koncepcji, różnorakie grupy związane z organizacją były wskazywane jako te, względem których przedsiębiorstwo powinno być odpowiedzialne, tj. akcjonariusze (Friedman, 1970), wewnętrzni interesariusze (Drucker, 1984), wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze (Freeman, 1984) czy społeczeństwo (Davis i Blomstrom, 1975).

Teoria interesariuszy odnosi się do społecznej odpowiedzialności i założenia, że przedsiębiorstwa działają w szerokiej sieci składającej się z różnych grup posiadających różne wymagania czy cele (Freeman, 1984). Bazuje ona na założeniu,

niu umowy społecznej pomiędzy przedsiębiorstwami a środowiskiem, w którym działają. Organizacja jest odpowiedzialna przed różnymi grupami interesariuszy w społeczeństwie, którzy bezpośrednio albo pośrednio są powiązani z przedsiębiorstwem, ponieważ występuje sprzężenie zwrotne pomiędzy organizacją a społeczeństwem (Quazi, 2003). Pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne, banki, inwestorzy, związki zawodowe, rząd i samorząd, organizacje pozarządowe, konkurencja czy społeczeństwo są ważnymi podmiotami wewnątrz lub wokół organizacji, które oddziałują na organizację lub ona oddziałuje na nich. Teoria ta jest jednym z kluczowych modeli rozumienia relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a społeczeństwem i jest wykorzystywana do struktur i wymiarów tych relacji (Carroll i Buchholtz, 2015; Wood i Jones, 1995). W tym kontekście koncepcja CSR w szerokim stopniu przeplata się z teorią interesariuszy, ponieważ odwołuje się do grup wpływających na organizację. W obszarze wpływu organizacji na interesariuszy z wykorzystaniem inicjatyw społecznych zarządzanie interesariuszami służy jako swego rodzaju operacjonalizacja koncepcji CSR (Matten, Crane i Chapple, 2003). Obecnie organizacje zadają sobie pytanie, w jaki sposób, a nie czy zaangażować się w działalność CSR w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy, a przy tym wypełnienia strategii biznesowej (Epstein i Roy, 2001). W tym kontekście CSR stał się już nie tylko działalnością ad-hoc, podejmowaną z filantropijnych pobudek, ale strategicznym działaniem biznesowym (Bruch i Walter, 2005; Hess i Warren, 2008; Porter i Kramer, 2006), które może być wykorzystane jako swego rodzaju zabezpieczenie względem społeczeństwa w przypadku przyszłych działań negatywnych (Gardberg i Fombrun, 2006; Godfrey, 2005).

CSR nie powinien być traktowany jako działanie dodatkowe, lecz jako część strategicznych działań przedsiębiorstwa, w ten sposób bowiem, łącząc misję, wizję i wartości z modelem biznesowym, organizacja może osiągnąć synergię i powstanie wartości współdzielonej (*shared value*), przez co powstaje długoterminowa, zrównoważona przewaga konkurencyjna (Porter i Kramer, 2006). Porter i Kramer zaproponowali dwie drogi poszukiwania strategicznej integracji CSR do modelu biznesowego z perspektywy interesariuszy – od zewnątrz do wewnątrz i od wewnątrz na zewnątrz. Podejście od zewnątrz do wewnątrz zakłada zrozumienie zewnętrznych czynników społecznych, czyli czynników poza organizacją, które mają istotny na nią wpływ, takich jak: prawo, lokalny poziom wymagań, dostępność zasobów ludzkich, technologicznych i ekonomicznych, i inne czynniki zewnętrzne. Mogą one jednak wpływać na wewnętrzne czynniki i działalność organizacji. W drugim podejściu występują takie elementy, jak: transparentność, raportowanie finansowe, bezpieczeństwo w pracy czy edukacja, które są czynnikami mogącymi wpływać na społeczeństwo w obszarze od wewnątrz na zewnątrz. Obecnie nie ma wątpliwości, że CSR jest czymś więcej niż tylko filantropią biznesu (Lewis, 2001).

Rozdział 3

CSR w sporcie

W perspektywie historycznej sport nie był obszarem często poruszonym przez literaturę nauk o zarządzaniu, był bowiem uważany za hobby. Zmianę podejścia można zauważyć od lat 50. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, w Europie zaś od lat 90. XX wieku, kiedy to sport został pełnoprawną dziedziną gospodarki (Breitbarth i Harris, 2008). Z perspektywy gospodarki bardzo duże znaczenie mają profesjonalne rozgrywki ligowe, można tu wymienić National Hockey League (Liga hokeja na lodzie Ameryki Północnej), Bundesliga (Niemcy) czy Premier League (Wielka Brytania). Największym z punktu widzenia gospodarczego elementem świata sportu są rozgrywki męskiej piłki nożnej (Babiak i Wolfe, 2009).

Sport historycznie, a w szczególności kluby sportowe były budowane przez społeczność lokalną i stanowiły jej element spójny, pełniły one również inne funkcje z obszarów nie zawsze w pełni związanych ze sportem (Walters i Chadwick, 2009). Narastająca komercjalizacja i profesjonalizacja sportu, która rozpoczęła się w drugiej połowie XX wieku i trwa do dzisiaj, była najczęstszą przyczyną połużniania więzów pomiędzy klubami sportowymi a lokalnymi społecznościami (Brown i in., 2006).

W wyniku opisanego wyżej zjawiska w końcówce XX i pierwszej dekadzie XXI wieku komercyjne już kluby sportowe zaczęły zauważać malejącą frekwencję podczas organizowanych wydarzeń sportowych. W odpowiedzi na ten niepokojący trend kluby zaczęły podejmować działania związane z odbudową więzi ze społecznością lokalną i zaangażowaniem jej w działalność klubu. Co więcej, przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność w różnych gałęziach gospodarki uświadomiły sobie możliwości sportu jako niezastąpionego nośnika możliwego do wykorzystania w celu aplikacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu w lokalnych, regionalnych, ale w niektórych przypadkach również i globalnych społecznościach. Jest to swego rodzaju wytłumaczenie sposobu, w jaki w profesjonalnym sporcie pojawiły się działania przedsiębiorstw, rozumiane jako społeczna odpowiedzialność biznesu (Breitbarth i Harris, 2008).

Duża część działalności sportowej, np. zajęcia dla dzieci, działalność trenerów, obsługa imprez sportowych, jest wykonywana przez wolontariuszy oraz

organizacje non-profit, co zasadniczo wyróżnia tę gałąź gospodarki spośród innych. Ma to również swoje konsekwencje w odniesieniu do struktur zarządczych, procesów oraz mechanizmów kontroli (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos i van Eekeren, 2015).

Breitbarth i inni (2015) wyróżnili pięć głównych aspektów, w których sport jest odmienny od innych gałęzi gospodarki. Po pierwsze duża część usług w sporcie to dobra publiczne, a nie prywatne, jak w przypadku większości przemysłów. Drugim aspektem jest niepewność wyniku jako siła oddziałująca na duży popyt i udział w wydarzeniach sportowych. Trzeci aspekt to kooperacja (*coopetition*) – aby odbyło się współzawodnictwo sportowe konkurenci muszą współpracować, np. zagrać ze sobą mecz. Czwartym punktem wskazanym przez autorów odnoszącym się do europejskiej perspektywy jest fakt, że kluby sportowe poświęcają wynik finansowy względem wyniku sportowego. Piątym, ostatnim aspektem wyróżniającym tę gałąź gospodarki jest nadzór sportu przez narodowe i międzynarodowe federacje sportowe, które są monopolistami.

Sport wyróżnia się również irracjonalną pasją kibiców klubu sportowego czy drużyny, która powoduje, że kibic bardzo emocjonalnie podchodzi do zwycięstw i porażek, co nie jest spotykane w innych gałęziach gospodarki (Breitbarth i in., 2015).

Historycznie sektor sportowy jest w dużym stopniu zdominowany przez organizacje działające non-profit w tym stowarzyszenia czy fundacje. Stąd też duża część bazy wiedzy i badań empirycznych w obszarze zarządzania sportem jest ukierunkowana na sektor non-profit (Breitbarth i in., 2015). Natomiast współczesna profesjonalizacja organizacji sportowych wywiera na stowarzyszenia nacisk na wprowadzenie norm zarządzania wcześniej wykorzystywanych w przedsiębiorstwach (Ferkins i Shilbury, 2015) lub też wprost odejście od swoich korzeni organizacji pozarządowych i przekształcenie się w spółki prawa handlowego.

Analizując literaturę z ostatnich lat – wcześniej koncepcja CSR w sporcie nie była szeroko poruszana – można zauważyć wyłonienie się czterech głównych grup tematycznych poruszanych przez autorów (Babiak i Wolfe, 2016; Breitbarth i in., 2015). Pierwsza z nich to sugestie dla biznesu, czyli w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą wykorzystać CSR w sporcie w swojej działalności. Druga – to implementacja, czyli odniesienie się do typu działalności, partnerstw i innych działań możliwych do podjęcia przez klub sportowy. Trzecią grupą jest motywacja i powody podejmowania działań, czyli odpowiedź na pytanie dlaczego w ogóle organizacje sportowe powinny podejmować działalność z zakresu CSR. Ostatnia, czwarta grupa to różne sposoby i treści przekazu z działalności CSR, czyli to w jaki sposób o działalności CSR się mówi. Ta grupa jest obecnie najmniej rozwinięta z wszystkich wyżej wymienionych.

Anagnostopoulos (2014), jak również Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos i in. (2015) wyróżniają literaturę ze względu na zorientowanie na zawartość

(*content-oriented*) lub na proces (*process-oriented*). Autorzy zwracają uwagę na dysproporcję pomiędzy tymi podejściami z przewagą skierowaną na literaturę pierwszego typu, w kontekście bazy wiedzy CSR w sporcie.

Ponadto można podzielić literaturę przedmiotu na opisującą CSR przez sport lub CSR w sporcie (Breitbarth i in., 2015). Pierwsza forma to wykorzystanie marki pozytywnej konotacji klubu do poprawy wizerunku innego przedsiębiorstwa mierzonego we wzroście sprzedaży. Natomiast druga forma to wszystkie działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw podejmowane przez klub sportowy lub specjalnie do tego celu powołaną fundację przyklubową (Rodríguez, Késenne i Dietl, 2009).

Można również podzielić literaturę przedmiotu ze względu na podmiot czy podmioty, do których autorzy się odnoszą, tj. kluby sportowe w sportach drużynowych lub indywidualnych, kluby sportowe w USA, Europie czy Australii, narodowe federacje sportowe, światowe i kontynentalne federacje sportowe, największe wydarzenia sportowe, fundacje indywidualnych sportowców, a także sportowa infrastruktura.

Wyraźnie zauważalne w artykułach z obszaru CSR w sporcie jest zwrócenie uwagi na pięć typów odpowiedzialności. I tak możemy wyróżnić odpowiedzialność ekonomiczną (Babiak i Wolfe, 2016), odpowiedzialność etyczną (Sheth i Babiak, 2010), odpowiedzialność prawną (Ferkins i Shilbury, 2015), odpowiedzialność społeczną (Babiak i Wolfe, 2009) oraz odpowiedzialność środowiskową (Babiak i Trendafilova, 2011; Trendafilova, Babiak i Heinze, 2013).

Istotnym brakiem w literaturze przedmiotu oraz badaniach prowadzonych w obszarze CSR w sporcie jest ograniczenie się do opisu występującego zjawiska lub też proponowania innych rozwiązań w obrębie tej działalności. Brakuje natomiast krytycznej analizy zjawiska CSR w sporcie. Istnieją jedynie pojedyncze publikacje przedstawiające krytyczne podejście do tematu CSR w sporcie (Giulianotti, 2015). W ostatnich latach popularność zdobywa temat komunikacji działań CSR w sporcie, niemniej jest to jeszcze nisza (Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas i Chadwick, 2016; Manoli, 2015), należy się jednak spodziewać, że temat ten będzie cieszył się rosnącą popularnością w literaturze przedmiotu.

Kolejnym rozróżnieniem literatury przedmiotu może być odwołanie do teorii, jakie stosują autorzy artykułów. W ten sposób możemy wyróżnić literaturę odnoszącą się do teorii służebności (*stewardship*) (Inoue, Kent i Lee, 2011; Walters i Chadwick, 2009), teorii instytucjonalnej (Babiak i Trendafilova, 2011; Trendafilova i in., 2013), teorii interesariuszy (Babiak i Wolfe, 2009; Hamil i Morrow, 2011; Walters i Tacon, 2010) lub też teorii zasobowej (Bingham i Walters, 2013). Istnieją także opracowania bazujące na kilku perspektywach teoretycznych (Anagnostopoulos i Shilbury, 2013).

Babiak i Wolfe (2009) argumentują, że sport w odniesieniu do CSR jest odmienny niż inne gałęzie gospodarki i stąd też należy go traktować jako spe-

cyficzną dziedzinę. Wyznaczają oni cztery elementy, które wyróżniają działania CSR w sporcie, tj. pasję, ekonomię, transparentność oraz zarządzanie interesariuszami.

Pierwszy atrybut, jaki wyróżnia sport od innych przemysłów to połączone z nim emocje, pasja, zaangażowanie jakie sportowiec czy też drużyna wywołują wśród swoich fanów. Z powodu wywoływanych emocji oddziaływanie sportowca promującego np. ochronę środowiska będzie większe niż pracownika jakiegoś innego przemysłu (Smith i Westerbeek, 2007). Co więcej, inne organizacje mogą tworzyć partnerstwa ze sportem, aby wykorzystać te emocje przez efekt aureoli. Ponadto pasja do drużyny może być budulcem społeczności lokalnej (Babiak i Wolfe, 2016).

Przemysł sportowy ma specyficzną, w porównaniu z innymi gałęziami gospodarki, pozycję ekonomiczną – często jest to monopol (np. rozgrywki ligowe, federacje sportowe), dotowanie przez państwo lub samorząd poprzez budowanie infrastruktury sportowej. Z tego powodu oczekuje się od klubów sportowych czy federacji zaangażowania w działania prospołeczne czy też odpowiedzialności wobec społeczeństwa.

Trzecim atrybutem przemysłu sportowego jest przejrzystość. Praktycznie wszystkie działania drużyny sportowej są jawne – transfery zawodników, wygrane, przegrane, liczba kibiców na stadionie. Ponadto sportowcy czy trenerzy są często osobami publicznymi, przez co ich zachowania niezwiązane ze sportem również są obserwowane.

Ostatnim atrybutem wyróżnionym przez autorów jest zarządzanie interesariuszami. W sporcie jest wiele grup interesariuszy, zarządzanie którymi jest kluczowe dla powodzenia w tym przemyśle, np. sportowcy, media, sponsorzy, fani, rząd i samorząd, społeczność lokalna. Trudność w zarządzaniu tymi relacjami jest spowodowana wymienionymi powyżej trzema atrybutami przemysłu sportowego (Babiak i Wolfe, 2016).

Babiak i Wolfe (2016) przedstawili teorię filarów CSR w sporcie. Wyróżniają oni sześć filarów, tj.: stosunki pracy, zarządzanie środowiskiem i zrównoważony rozwój, relacje ze społecznością, filantropia, różnorodność, ład korporacyjny. Są to obszary, w których organizacje sportowe podejmują działania CSR. Autorzy odnoszą się do różnych wskaźników działalności CSR i twierdzą, że wskaźnik odpowiedni dla każdego typu przemysłu powinien być dostosowany, aby być adekwatnym. Autorzy nie są odosobnieni w tym twierdzeniu, ponieważ podobne postulaty wystosowali już Giannarakis i Theotokas (2011). Autorzy ci twierdzą, że filary nie powinny być postrzegane oddzielnie, ale mogą one łączyć się w poszczególnych działaniach. Ponadto autorzy odwołują się do komponentów CSR zaproponowanych przez Carolla (1979), czyli: komponentów ekonomicznych, prawnych, etycznych i użytkowych. Uzasadnienia działalności CSR zaproponowane przez Portera i Kramera (2006) to moralne zobowiązania, zrów-

noważenie, koncesja na działanie oraz reputacja. Autorzy odwołują się również do swojej wcześniejszej teorii atrybutów biznesu sportowego, czyli pasji, ekonomii, transparentności oraz zarządzania interesariuszami. Twierdzą, że te cztery elementy budują strukturę (*framework*) pozwalającą na całościowe rozpatrywanie działań CSR w sporcie na bazie: filarów, komponentów, uzasadnień oraz elementów wyjątkowych (Babiak i Wolfe, 2016).

Budowanie przewagi klubu sportowego to w literaturze jedna z przyczyn warunkujących podejmowanie działań z obszaru CSR, natomiast podmioty sportowe mogą mieć również inne powody. Smith i Westerbeek (2007) zwracają uwagę na różnicę pomiędzy sponsorowaniem sportu a działalnością CSR. Według autorów sponsoring jest inwestycją, obligującą podmiot sportowy do podjęcia działań promujących sponsora. Ma na celu przynieść sponsorowi określony, wymierny zwrot z inwestycji w postaci rozpoznawalności marki, obecności w mediach czy wzrostu sprzedaży. Działalność CSR przedsiębiorstwa względem podmiotu sportowego w idealnym świecie nie jest nastawiona na wymierny zysk – jest powodowana chęcią podzielenia się ze społeczeństwem częścią posiadanych zasobów i zaspokojenia potrzeb swoich interesariuszy. Sponsoring sportowy jest po prostu inwestycją biznesową, podczas gdy działanie CSR to próba zwrócenia społeczności części zysków z biznesu. Plewa i Quester (2011) dyskutują z tym poglądem na sponsoring, powołując się na odpowiedzialność biznesu względem swoich udziałowców, aby przynosić zysk. Kontynuując temat wykorzystania podmiotów sportowych w strategiach innych firm, Smith i Westerbeek (2007) podają siedem unikatowych cech CSR przez sport. Pierwszym z nich jest ekspozycja w mass mediach i siła komunikacji, które często są wykorzystywane przez partnerów czy sponsorów drużyn sportowych do stosunkowo niedrogiego przekazywania treści. Drugim jest atrakcyjność dla młodzieży, szczególnie w dobie natłoku informacji zdobycie uwagi młodzieży bywa niełatwym zadaniem, stąd sport stanowi ciekawy punkt zaczepienia dla wielu branż. Trzecią cechą jest pozytywny wpływ na zdrowie, w kontekście aktywności fizycznej niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania organizmu. Czwartą cechą są interakcje społeczne – budowanie społeczności wokół drużyny prowadzi do częstszych interakcji pomiędzy różnymi aktorami. Piąta cecha CSR przez sport to świadomość zrównoważonego rozwoju. Szósta cecha to porozumienie międzykulturowe i integracja – bardzo często sport był wykorzystywany do integrowania grup wykluczonych. Szczególnie obecnie widać wiele programów wykorzystujących sport jako narzędzie do budowania mostów. Ostatni, siódmy element to natychmiastowa gratyfikacja – rywalizacja sportowa najczęściej trwa od kilku sekund do kilkudziesięciu minut, stąd też pozytywne emocje pojawiają się bardzo szybko i możemy budować pozytywną narrację praktycznie od razu. Idąc dalej, Dowling, Robinson i Washington (2013) twierdzą, że ważnym elementem działań CSR przez sport jest wyczuwanie czasu. Autorzy postulują, że odpowiednie umiejscowienie działań w czasie

może spowodować dobre przyjęcie lub też odrzucenie pozytywnego potencjału wizerunkowego dla organizacji podejmującej działalność CSR przez sport.

Ważnym elementem w sporcie, a także w społecznej odpowiedzialności biznesu są instytucje czy osoby bezpośrednio i pośrednio na niego wpływające. Walters i Tacon (2010) opisują zastosowanie teorii interesariuszy w zarządzaniu sportem. Autorzy odwołują się do rosnącego zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu zarówno w biznesie, jak i w nauce odnoszącego się do organizacji sportowych na przestrzeni ostatnich kilku lat. Temat zastosowania teorii interesariuszy w zarządzaniu sportem został poruszony już w 2004 roku w *European Sport Management Quarterly* (Friedman, Parent i Mason, 2004), a następnie był podejmowany jeszcze w kilku innych pracach. W literaturze kwestia interesariuszy klubów sportowych jest szeroko poruszana (Anagnostopoulos i Shilbury, 2013; Breitbarth i Harris, 2008; Senaux, 2008; Smith i Westerbeek, 2007; Walters i Chadwick, 2009; Walters i Tacon, 2010). Niektórzy autorzy, tacy jak Morrow (2003) twierdzą, że interesariusze mają jeszcze większe znaczenie w przypadku klubu piłkarskiego, niż w przypadku innych przedsiębiorstw komercyjnych. Spowodowane jest to specyficznymi cechami poszczególnych grup interesariuszy klubu piłkarskiego. Autorzy definiują trzy główne obszary zainteresowań w przypadku teorii interesariuszy zastosowanej na potrzeby przedsiębiorstwa sportowego. Pierwszym z nich jest rozpoznanie grup interesariuszy i ich znaczenie mające na celu określenie kto tak na prawdę jest celem naszych działań i dlaczego. Drugim elementem są działania przedsiębiorstwa względem interesariuszy, czyli przybranie konkretnej strategii wobec wcześniej rozpoznanych grup interesariuszy i wdrażanie jej w oczekiwaniu na rezultaty. Trzecią grupą są działania interesariuszy i ich reakcje, czyli w jaki sposób nasi zidentyfikowani wcześniej interesariusze będą oddziaływali na naszą organizację oraz w jaki sposób będą przyjmowali działania klubu sportowego (Walters i Tacon, 2010).

Walters i Chadwick (2009) przedstawiali wykorzystanie fundacji założonych przez klub piłkarski do zarządzania relacjami z różnymi grupami interesariuszy. Poruszają oni kwestię budowania marki, współpracy z władzami lokalnymi w celu osiągnięcia synergii dla klubu, fundacji i samorządu, zarządzanie reputacją, usunięcie napięć społecznych i finansowych, partnerstwa komercyjne, a także poszukiwanie nowych talentów, przez akademię piłkarską prowadzoną przy fundacji. Inną perspektywę przedstawili Underwood, Bond i Baer, mówiąc o wykorzystaniu sportu jako nośnika przy budowaniu marki. W związku z tym, że sport powoduje u widzów powstawanie reakcji emocjonalnej, jest on postrzegany jako dobry nośnik reklamowy czy też pole do budowania marki. Utożsamianie się kibiców z klubami czy wydarzeniami sportowymi powoduje duże zaangażowanie i może być przenoszone również na organizacje działające dla dobra społeczeństwa poprzez wspieranie klubu lub wydarzenia (Underwood, Bond i Baer, 2001). Natomiast Lachowetz i Gladden (2003) zaproponowali schemat teore-

tyczny zastosowania marketingu społecznie zaangażowanego w sporcie. Schemat ten opiera się na czterech filarach. Pierwszy z nich to dostosowanie przedmiotu zaangażowania do grupy odbiorców oraz ich przekonań. Drugim filarem jest zaangażowanie organizacyjne dla podejmowanego programu zaangażowanego społecznie marketingu sportowego. Trzeci element wskazany przez autorów to namacalna wymiana pomiędzy przedmiotem zaangażowania a organizacją. Czwartym filarem jest promocja programu społecznie zaangażowanego marketingu sportowego.

Istnieją również badania empiryczne potwierdzające wpływ marketingu społecznie zaangażowanego na decyzje zakupowe podejmowane przez klientów oraz partnerów biznesowych (Irwin, Lachowetz i Clark, 2010). Należy jednak zauważyć, że CSR w swoich założeniach nie zakłada wzrostu sprzedaży produktów dla strony podejmującej te działania, stąd też badacze różnie postrzegają tę formę zaangażowania społecznego (Plewa i Quester, 2011). Ponadto Kim, Kwak i Kim (2010) twierdzą, że podejmowanie działań z zakresu marketingu społecznie zaangażowanego z powodów zorientowania na zysk, nie zaś altruizmu może spowodować negatywną reakcję odbiorców.

Innym obszarem podejmowanym w literaturze w kontekście CSR, niedotycającym bezpośrednio marketingu, jest działalność związana ze środowiskiem naturalnym i jego ochroną. Organizacje sportowe z punktu widzenia odpowiedzialności wobec środowiska nie leżały do tej pory w kręgu głębszego zainteresowania naukowców. Na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia można zaobserwować jednak rosnące zainteresowanie tematem.

Badacze podchodzą do tego zagadnienia z różnych perspektyw. Podejmowany był temat recyklingu podczas meczy koszykówki (McCullough i Cunningham, 2011), działań proekologicznych wprowadzanych przez kluby sportowe czy ligi zawodowe (Babiak i Trendafilova, 2011; Trendafilova i in., 2013) lub wpływu wielkich imprez sportowych na środowisko naturalne (Collins, Flynn, Munday i Roberts, 2007).

Do tej pory publikacje z zakresu ochrony środowiska i sportu skupiały się bardziej na opisie i katalogowaniu działań występujących w tym obszarze, co więcej głównie na obszarze Stanów Zjednoczonych.

Model zaproponowany przez McCullough i Cunninghama (rys. 1) odnosi się do teorii instytucjonalnej i wpływu trzech głównych czynników na kształtowanie organizacji, tj. czynników politycznych, funkcjonalnych i społecznych. Autorzy zwracają uwagę, że troska o środowisko nie była jednym z przyjętych w tym środowisku strategicznych celów organizacji. Stąd też do tej pory troska o środowisko była raczej odstępstwem od normy. Twierdzą, bazując na teorii tendencyjności naczelnego kierownictwa (*upper echelon theory*), że wpływ na zaangażowanie się klubu sportowego w działalność proekologiczną ma także postawa i ideały kierownictwa wyższego szczebla.

Rysunek 1. Przyczyny i skutki podejmowania działań proekologicznych

Źródło: McCullough i Cunningham, 2010.

Jako wynik zaangażowania się w działalność na rzecz środowiska McCullough i Cunningham (2010) podają cztery podstawowe skutki, które mogą być również motywatorami do podjęcia tych działań: zmniejszenie kosztów działalności, przewaga konkurencyjna (szczególnie wśród pierwszych podmiotów wprowadzających takie polityki), przychylne postrzeganie (*goodwill perceptions*), wzrost tożsamości fanów z marką.

Kontynuując obszar zaangażowania środowiskowego, Trendafilova, Babiak i Hainze (2013) zaproponowali model adaptacji działalności CSR związanej z ochroną środowiska w klubach i ligach sportowych (rys. 2). Swoj model oparli na badaniach empirycznych przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych. Zwrócili uwagę na czynniki zmiany, które powodują w klubach sportowych podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych. Przeciwwstawne do czynników zmiany są ograniczenia występujące w organizacji, powodujące, że nie wszystkie zmiany są przyjmowane oraz że występują różnice w podejmowaniu działalności CSR pomiędzy organizacjami o podobnym charakterze. Pokazali oni unikalne zasoby sportu w odniesieniu do działań społecznie odpowiedzialnych. Model ten można również ekstrapolować na inne działania CSR w sporcie, nie tylko te związane z ochroną środowiska.

Rysunek 2. Model adaptacji CSR w sporcie profesjonalnym

Źródło: Trendafilova i in., 2013.

Rozdział 4

CSR i profesjonalne kluby piłkarskie

W przeszłości kluby piłkarskie były bardzo ściśle powiązane ze społecznością lokalną, stanowiły swego rodzaju formę wyrazu danej grupy społecznej. Powstały przy zakładach pracy, grupach wyznaniowych czy gminach wiejskich. Były podstawą do budowania i krzewienia dumy obywatelskiej i poczucia przynależności (Walters i Chadwick, 2009). Współcześnie więzy pomiędzy klubem piłkarskim a społecznością lokalną również występują. Kluby piłkarskie nadal mają znaczny udział w budowaniu poczucia przynależności czy lokalnego patriotyzmu (Morrow, 2003).

Tematyka interesariuszy klubu piłkarskiego była opisywana przez licznych autorów, w szczególności autorów brytyjskich (Brown i in., 2006; Morrow, 2003; Walters i Chadwick, 2009; Walters i Tacon, 2010). Rysunek 3 przedstawia mapę interesariuszy klubu piłki nożnej na przykładzie angielskiej ligi (Breitbarth i Harris, 2008). Autorzy wprowadzają swego rodzaju podział interesariuszy na trzy grupy, tj. organizacje regulujące i nadzorujące, organizacje międzynarodowe i tzw. własnych.

Kwestia odniesienia jej do polskich realiów klubu piłkarskiego została natomiast przedstawiona przez Kuźbika (2013), który wyróżnia dwanaście grup interesariuszy klubu piłkarskiego:

- 1) właściciele,
- 2) kibice,
- 3) media,
- 4) społeczność lokalna,
- 5) sponsorzy,
- 6) kontrahenci,
- 7) pracownicy,
- 8) PZPN, Ekstraklasa S.A.,
- 9) samorząd terytorialny,
- 10) organizacje pozarządowe,
- 11) konkurencja,
- 12) sędziowie.

Rysunek 3. Mapa interesariuszy brytyjskiego klubu piłkarskiego

Źródło: Breitbarth i Harris, 2008.

Breitbarth i Harris (2008) wymieniają cztery pola, na których kluby piłkarskie mogą wpłynąć na interesariuszy zewnętrznych. Wśród nich są wartości kulturalne, uspokajające, finansowe i humanitarne. Ponadto autorzy uważają, że strategiczne działania CSR w piłce nożnej mogą pomóc organizacji w zbudowaniu konkurencyjnej przewagi. Model ten jest przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Model roli CSR w piłce nożnej

Źródło: Breitbarth i Harris, 2008.

Walker i Kent (2009) przedstawili model działalności CSR składający się z czterech grup, tj. zaangażowanie w społeczność, filantropia, zdrowie i edukacja młodzieży. Te obszary zostały opracowane na podstawie badań prowadzonych w klubach sportowych występujących w zawodowych ligach sportowych w Stanach Zjednoczonych. Zdaniem autorów, działania z obszaru CSR wpływają na reputację przedsiębiorstwa i chęć patronatu. Ponadto wspierają konsumpcję produktów, zainteresowanie mediów, powtarzane zakupy czy marketing szeptany. Model ten jest przedstawiony na rysunku 5.

Rysunek 5. Model motywatorów i zaangażowania w działalność CSR klubu sportowego

Źródło: Walker i Kent, 2009.

W związku z tym, że klub sportowy jest osadzony w pewnej grupie fanów sportu autorzy zauważają, że duży wpływ na wyniki podejmowanych działań CSR będzie miała społeczność klubu oraz poziom identyfikowania się tej społeczności z działaniami podejmowanymi przez klub. Inwestycje w budowę poziomu identyfikowania się fanów z klubem mają pozytywny wpływ na siłę i utrzymywanie tych relacji (Kolbe i James, 2000). Walker i Kent (2009), testując zilustrowany na rys. 5 model, odnotowali korelację pomiędzy działaniami społecznie odpowiedzialnymi a występowaniem chęci patronatu czy wzrostem reputacji przedsiębiorstwa pośród fanów.

Kolyperas, Morrow i Sparks (2015) zdefiniowali lukę badawczą w ujęciu rozwojowym organizacji sportowej podejmującej działania CSR, ze szczególnym zaznaczeniem klubu piłkarskiego. Autorzy, bazując na swoich badaniach klubów Scottish Premier League (Pierwsza Liga piłki nożnej w Szkocji), opracowali model faz rozwoju działalności CSR klubu piłkarskiego (rys. 6), zakłada on sześć etapów rozwoju (Kolyperas i in., 2015):

- 1) wolontariat;
- 2) regulacja;
- 3) socjalizacja;

- 4) korporatyzacja;
- 5) separacja;
- 6) integracja.

Rysunek 6. Fazy rozwoju CSR w klubie piłkarskim SPL: bariery i organizacyjne zmiany

Źródło: Kolyperas i in., 2015.

Wolontariat, czyli pierwsza faza rozwoju działalności CSR w klubie sportowym bazuje na działaniach dobrowolnych oraz historycznych uwarunkowaniach, m.in. powiązaniach ze społecznością lokalną. W tej fazie działania CSR to głównie działania podejmowane przez fanów, donacje oraz inne kontrybucje, składane zwykle przez bogatych interesariuszy. Na tym etapie klub nie posiada strategii CSR, a nastawienie organizacji względem szerokiej działalności CSR w dłuższym horyzoncie czasowym jest oporne. Faza ta jest ewolucyjna.

Regulacja – druga faza rozwoju. Charakteryzuje się formalizacją działań CSR, spowodowaną wewnątrznie lub też przez zewnętrzne naciski, np. prawodawstwo krajowe lub liga zawodowa. Nacisk jest tu kładziony na prawne i ekonomiczne aspekty działalności (pierwsze dwie odpowiedzialności wg Carrolla (1999)). Ta faza skupia się głównie na ładzie korporacyjnym, odnosząc się do roli społecznej i biznesowej klubu piłkarskiego. Powstają polityki wewnętrzne odnoszące się do BHP, standardy na stadionach czy zarządzanie relacjami z fanami. W tej ewolucyjnej fazie CSR jest głównie widziany przez pryzmat prawa.

Socjalizacja to trzecia faza rozwoju. Gdy klub zaczyna rosnąć i budować swoją popularność, inne podmioty zaczynają się nim interesować w kwestii wspólnych działań. W tej fazie klub powoli przesuwają swoje zainteresowanie w stronę etyki i służebności (Carroll, 1999). Klub zaczyna podejmować szerszą działalność CSR, ulegając coraz większej presji zewnętrznej. Jest to faza ewolucyjna.

Korporatyzacja – czwarta faza rozwoju. Klub podejmując coraz szerszą grę działalności CSR, zdobywa doświadczenie i zauważa pozytywne aspekty działal-

ności CSR. Naturalnym następstwem jest budowanie struktur odpowiedzialnych za tę część działalności i optymalizowanie jej. Powstają komórka wewnętrzne odpowiedzialne za CSR. Działalność ta przestaje być tylko dodatkiem, a zaczyna być integralną częścią modelu biznesowego, z wyznaczeniem określonych celów i sposobów działania. Jest to faza rewolucyjna.

Separacja – piąta faza rozwoju. Ponieważ środowisko działania jest coraz bardziej skomplikowane, klub postanawia wydzielić działalność CSR jako osobny byt prawny, np. fundacja albo spółka. W ten sposób działalność ta może się dalej rozwijać, omijając ograniczenia organizacyjne i prawne klubu sportowego. W tej fazie działalność CSR staje się proaktywna, a nie reaktywna, jak we wcześniejszych etapach rozwoju. Następuje też szerokie wykorzystanie funduszy dostępnych dla organizacji pozarządowych i znaczne rozwinięcie tej działalności. Jest to faza ewolucyjno-rewolucyjna.

Integracja to szósta faza rozwoju. Jest to faza przedstawiająca ideał działalności CSR, w której organizacja w pełni osadza społeczną odpowiedzialność na każdym poziomie, również na poziomie strategicznym, operacyjnym i zachowań organizacyjnych. Pomimo że działalność CSR jest nadzorowana przez podmiot zewnętrzny, klub sportowy we wszystkich swoich działaniach jest społecznie odpowiedzialny. Należy jednak zauważyć, że niski poziom integracji pomiędzy fundacją a klubem może negatywnie wpłynąć na dalszy potencjał rozwoju działalności CSR. Stąd też najważniejszym celem tej fazy jest integracja działalności społecznie odpowiedzialnej z rdzennymi celami biznesowymi.

Odnosząc się do modelu Garrigi i Mele (2004) Breitbarth i jego współpracownicy (2011) przedstawili schemat odnoszący się do różnych obszarów, w jakich klub piłki nożnej może pozyskać nowe zasoby lub też rozwinąć te już istniejące poprzez prowadzenie działalności CSR. Wyróżniają oni pięć podstawowych grup zasobów klubu (rys. 7): ekonomiczne, polityczne, integracyjne, etyczne i emocjonalne oraz inne. Zdaniem autorów wszystkie te grupy zasobów mogą być tworzone z innymi organizacjami.

W związku z rozwojem działalności CSR w europejskich klubach piłkarskich niektórzy badacze zauważyli potrzebę stworzenia konceptu narzędzia pozwalającego na pomiar zaangażowania w działalność CSR tych podmiotów. Autorzy badający działalność organizacji twierdzą, że pomiary pozwalają na lepsze działanie organizacji w różnych aspektach, np. w odniesieniu do marketingu (O'Sullivan, Abela i Hutchinson, 2009). Niektórzy twierdzą, że tylko obszary działania przedsiębiorstwa, które są badane można uważać za istotne z punktu widzenia biznesu, ponieważ przynajmniej jeden interesariusz się na nich skupia (Clarkson, 1995).

Breitbarth, Hovemann i Walzel (2011) w swoich rozważaniach nt. CSR w klubie piłkarskim, zaproponowali rozwiązanie bazujące na modelu Kaplana i Norona (1992; 1996), czyli Zrównoważonej Karcie Wyników (*Balanced Scorecard*, BSC).

Rysunek 7. Model zasobów klubu piłkarskiego

Źródło: Breitbarth i in., 2011.

Rysunek 8. CSR Performance Scorecard

Źródło: Breitbarth i in., 2011.

Model CSR Performance Scorecard klubu piłkarskiego (rys. 8) odwołuje się do pięciu zasobów organizacji, wyznaczonych celów, wskaźników i ich oceny. Bazując na tym modelu autorzy wytypowali trzy wymiary poddawane ocenie: integracyjno-polityczny, ekonomiczny i etyczno-emocjonalny. Narzędzie to może być wykorzystane do pomiaru i porównania działalności klubu z innymi klubami, a także do porównania działalności na przestrzeni lat. Autorzy propo-

nują wykorzystanie w tych pomiarach benchmarków zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Breitbarth i in., 2011).

W Wielkiej Brytanii w 1986 roku wprowadzono program Football in the Community. Program był pilotażem prowadzonym przez Brytyjską Ligę Piłki Nożnej oraz Stowarzyszenie Profesjonalnych Piłkarzy. Pilotaż był prowadzony w sześciu klubach angielskich, a jego celem było przeciwdziałanie spadkowi liczby widzów na meczach piłkarskich. Na początku program był ogólnie narzucony, natomiast z czasem został zaadaptowany przez większość klubów w dwóch najwyższych ligach piłkarskich Wielkiej Brytanii. Początkowo model był odpowiedni dla działań podejmowanych w klubach, natomiast w związku z postępującą profesjonalizacją klubów piłkarskich przestał odpowiadać potrzebom społeczności lokalnej, stąd też autorzy raportu badającego FiC w Wielkiej Brytanii wyszli z propozycją jego reformy. Zaproponowali oni powołanie zewnętrznych podmiotów – fundacji, które miałyby być odpowiedzialne za budowanie relacji pomiędzy społecznością lokalną a klubem piłki nożnej (Brown i in., 2006).

Propozycja ta została zastosowana w kilku przypadkach i po kilku latach przeprowadzono badania ich działalności. Walters i Chadwick (2009) opisali w jaki sposób spełnia on swoje założenia, czyli jak wpływa na budowanie społeczności lokalnej oraz strategicznej przewagi klubu piłkarskiego. Badacze ci przedstawiali fundacje klubowe jako byty niezależne strukturalnie i strategicznie od klubu piłkarskiego. Fundacje posiadały własne finansowanie oraz własną radę fundacji, która wyznaczała jej kierunki działania. Co więcej, autorzy wskazują na to, że fundacja powinna wykorzystać nazwę klubu, aby podejmowane przez nią działania budowały markę obu podmiotów. Jak zauważają, fundacja klubowa daje wiele możliwości potencjalnego zysku dla społeczności klubu, może być jednak również źródłem przewagi konkurencyjnej samego klubu, który ją powoła do życia. Autorzy wymieniają sześć czynników, które są zaadresowane przez stworzenie osobnej fundacji klubowej: zarządzanie reputacją, usunięcie presji społecznej i biznesowej, współpracę z samorządem lokalnym, budowanie marki, partnerstwa komercyjne oraz identyfikację młodych talentów.

Wielu autorów porusza kwestię działań dla społeczności podejmowanych przez kluby sportowe. Działania te coraz częściej są koordynowane poprzez specjalnie do tego celu powołane fundacje. Twierdzą oni, że działania ukierunkowane na społeczeństwo w klubach sportowych powinny być zintegrowane z ich podstawową działalnością (Sheth i Babiak, 2010). Kluby piłkarskie podejmujące działalność CSR powinny balansować cele długoterminowe, strategiczne, ważne dla społeczeństwa, z tymi krótkoterminowymi nastawionymi na wynik sportowy. Ponadto powinny balansować wynik finansowy, pamiętając o tym, że są wzorcem dla społeczności klubu (Castro-Martinez i Jackson, 2015).

Castro-Martinez i Jackson (2015) zaproponowali strukturę teoretyczną procesu tworzenia wspólnej wartości przez klub sportowy i fundację przez niego

łałości zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją) (Husted, Allen i Kock, 2012). Na tej podstawie, organizacje mogą dostosowywać swoje modele działalności prospołecznej do ich otoczenia;

- 2) analiza interesariuszy – autorzy przestrzegają przed zbyt płytkim rozumieniem potrzeb interesariuszy i ograniczeniem tej analizy wyłącznie do mapowania i wypisania potrzeb interesariuszy, które często są w konflikcie. Przedstawiają oni analizę interesariuszy poprzez odniesienie do teorii umowy społecznej;
- 3) synteza – ten punkt bazuje na analizie z punktu 2 i zakłada syntezę i znalezienie przez LPT złotego środka uwzględniającego potrzeby społeczności klubowej i dobro klubu.
- 4) wybór strategii społecznej – bazując na syntezie z punktu 3, klub wybiera strategię społeczną, która pozwoli mu na maksymalizację wpływu na społeczność klubową oraz na jego wynik finansowy. Na tym etapie klub powinien podjąć dwa podstawowe działania – społeczne planowanie strategiczne (*strategic social planning*), czyli ustalenie długoterminowych celów społecznych organizacji oraz społeczne pozycjonowanie strategiczne (*strategic social positioning*), czyli jak zaangażowany w sprawy społeczne jest klub w odniesieniu do swoich konkurentów (Husted i in., 2012);
- 5) działanie – współpraca pomiędzy klubem sportowym a fundacją. Autorzy pokazują tutaj, że ważne jest ustalenie wspólnych celów i dostosowanie potrzebnych na nie środków. Należy jednak zauważyć, że jest to pewien proces, a nie jednorazowe ustalenie;
- 6) uczenie się – bazując na poprzednich elementach, organizacje powinny dostosowywać swoje działania oraz wprowadzać nowe rozwiązania w celu optymalizacji efektu społecznego i ekonomicznego.

Kolyperas i in. (2016) badali w jaki sposób działania CSR wpływają na budowanie wartości klubu piłkarskiego dla kibica. Przedstawili strukturę teoretyczną, będącą metaforą wykorzystywanych w fizyce naczyń połączonych. Struktura ta pokazuje klub piłkarski i stworzoną przez niego fundację. Metafora odnosi się do różnych poziomów współpracy pomiędzy fundacją i klubem. Podkreśla rolę CSR jako narzędzia możliwego do wykorzystania przy współtworzeniu wartości zarówno dla fundacji, jak i dla klubu w następujących wymiarach działalności: strategicznym, kontrolowanym, współpracy (*cooperative*) oraz dodatkowym (*bolt-on*) (Kolyperas i in., 2016).

Poziom strategiczny odnosi się do działań długoterminowych, intensywnych, takich jak dzielenie się informacjami, wspólne budowanie procesów, tworzenie wspólnej kultury organizacyjnej. Współpraca na tym poziomie jest zwykle trwała i zrównoważona, może również zawierać wspólne tworzenie dokumentów z zakresu zapewnienia jakości, etyki, działalności kulturalnej czy dzielenia się zasobami, np. udzielanie praw do wizerunku piłkarza.

Poziom kontrolowany cechuje się średnim lub długim horyzontem wspólnej działalności. Można do niego zaliczyć projekty pomocy dla piłkarzy po kontuzjach. Zwykle w takich przypadkach podpisywane są umowy pomiędzy klubem, fundacją i osobą trzecią, aby osiągnąć cel odpowiadający zadaniom klubu oraz fundacji. W takich przypadkach wspólne są komitety sterujące, grupy doradcze i inne, składające się z przedstawicieli fundacji i organizacji sportowej.

Poziom współpracy ma perspektywę krótko-, ewentualnie średnioterminową. Występuje tu współpraca nieformalna, gdy cele biznesowe nakładają się na cele społeczne organizacji pozarządowej. Przykładem takiej współpracy może być roczna współpraca z fundacją na potrzeby poprawy wizerunku po negatywnym incydencie.

Poziom dodatkowy cechuje się spontanicznością i reaktywnością podejmowanych działań. W tym przypadku działania pomiędzy fundacją a klubem nie są koordynowane długoterminowo, raczej spowodowane dostosowaniem działań do norm społecznych, kulturowych czy lokalnych wymagań. Przykładem takiego działania mogą być organizowane spotkania wigilijne, w których udział biorą piłkarze lub odbywają się one na stadionach. W tym przypadku trzeba podkreślić krótkoterminowość takich działań oraz niewymierność ich rezultatów (Kolypiras i in., 2016).

Należy zauważyć, że współpraca pomiędzy klubem piłkarskim a fundacją może tworzyć dodatkową wartość. Jednak nie w każdym przypadku skalowanie tych działań lub zwiększanie zaangażowania instytucjonalnego będzie miało wymierny efekt finansowy czy też wizerunkowy. Teoria ta jest poparta badaniami w różnych środowiskach (Verbeke i Tung, 2013) i występuje zgodność co to tego, że nie zawsze intensyfikacja działań CSR będzie przynosiła wymierne budowanie dodatkowej wartości dla współpracujących podmiotów.

Rozdział 5

Badania empiryczne CSR w sporcie¹

W obszarze rodzajów i motywatorów podejmowania działań związanych z CSR pojawiało się stosunkowo najwięcej publikacji. Babiak i Wolfe (2009) zbadali motywy (zewnętrzne i wewnętrzne) podejmowania działalności CSR w profesjonalnych klubach sportowych w Stanach Zjednoczonych. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem analizy treści 420 dokumentów organizacyjnych oraz wywiadów nieustrukturyzowanych. Autorzy proponują strukturę determinant podjęcia działań CSR w klubie sportowym z podziałem na dwie grupy. Zewnętrzne naciski, takie jak kontekst, zadowolenie, kontrola, dobro społeczne i inne podmioty, a także wewnętrzne zasoby będące rzadkie, cenne i niepowtarzalne.

Sheth i Babiak (2010) zbadali, jak menedżerowie sportu określają CSR, jakie są priorytety klubów sportowych względem działań CSR. Badanie miało charakter eksploracyjny, z wykorzystaniem ankiety oraz otwartych pytań jakościowych. Wnioski z badań pokazują, że podejście menedżerów sportu do CSR jest strategiczne oraz zorientowane na społeczność, współpracę. Ponadto hierarchia CSR Carrolla jest odmienna w kontekście sportu, aspekty etyczne i filantropia są ważniejsze niż aspekty prawne i ekonomiczne. Praktyki CSR są ukierunkowane na młodzież, edukację, zdrowie oraz społeczność. Natomiast relacje pomiędzy sukcesem klubu a raportowaniem działań CSR są marginalne. Kluby z większymi przychodami raportują delikatnie większe zaangażowanie w CSR.

Babiak (2010) zbadła poglądy menedżerów wyższego szczebla sektora sportowego na działania CSR. Badania miały charakter eksploracyjny, z zastosowaniem wywiadów. Wnioski z analizy pokazały, że organizacje sportowe wprowadzają inicjatywy CSR, aby osiągnąć legitymizację działania. Ponadto widać powolne, ale rosnące starania by wprowadzać spójne strategie CSR, będące narzędziem do zdobywania zainteresowania i lojalności w sporcie. Interesariusze odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji dotyczących działań CSR.

Hamil i Morrow (2011) zbadali, jakie rodzaje działalności CSR podejmują kluby piłkarskie Szkockiej Pierwszej Ligi oraz jaką mają do tego motywację. Auto-

¹ Rozdział poświęcony jest analizie publikacji przedstawiających badania empiryczne opisane w literaturze przedmiotu na przestrzeni lat. Autor bazował tutaj na artykułach przedstawionych w bazie SCOPUS.

rzy zastosowali analizę danych zastanych, tj. raportów rocznych, stron internetowych oraz wywiady. Autorzy wskazują, że CSR jest wprowadzany, gdy menedżer klubu jest do tego zobowiązany oraz program jest dopasowany do potrzeb lokalnej społeczności. Dodatkowym atutem programu jest potencjalny zwrot z inwestycji.

Panton (2012) analizował motywację wprowadzania działań CSR, a także podjął próbę opisanie ich kontekstu, zakresu i pomiaru ich wyników. Badania miały charakter opisowy z wykorzystaniem metod jakościowych. Przeprowadzono cztery studia przypadku oraz sześć wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. Autor zauważył zwiększoną koncentrację na CSR w klubach piłkarskich, brak jasnych motywatorów oraz możliwy izomorfizm instytucjonalny oraz brak strategicznej wizji.

Jenkins i James (2012) badali działalność i motywację CSR w klubach piłkarskich Premier League. Badania miały charakter jakościowy. Badacze wykorzystali analizę danych zastanych oraz wywiady częściowo ustrukturyzowane. Wnioski pokazały, że działalność klubów w obszarze CSR odbywa się przez fundacje. Motywatory podejmowania takich działań są podzielone na dwie grupy: zewnętrzne, takie jak prestiż oraz wewnętrzne, czyli etyka. Działalność CSR nie była skupiona na zysku, natomiast główną barierą rozwoju tego rodzaju działalności były środki finansowe. Tego typu działalność pozwala również na poszerzenie portfolio partnerstw klubu. Ponadto badania wskazały na potrzebę większej ewaluacji działań CSR, a także na niską komunikację działań CSR.

Anagnostopoulos (2012) zbadał empirycznie w jaki sposób menedżerowie odpowiedzialni za działalność CSR w klubach piłki nożnej rozumieją concept CSR. Badania miały charakter jakościowy. Przeprowadzono 32 wywiady częściowo ustrukturyzowane. Na podstawie badań, autor zaproponował zmianę rozwinięcia skrótu CSR poprzez zastąpienie *Responsibility* (odpowiedzialność) pojęciem *Relationship* (relacja) w kontekście CSR w piłce nożnej.

Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick i Sparks (2016) zbadał dlaczego profesjonalne organizacje sportowe tworzą fundacje jako swoje narzędzie działalności CSR. Ponadto analizowali oni jakie zasoby w kontekście CSR są wspólne dla organizacji sportowej i jej fundacji. A także w jaki sposób organizacje sportowe i ich fundacje mogą współtworzyć wartość. Badanie miało charakter jakościowy i składało się z 47 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych klubów piłkarskich w Wielkiej Brytanii. Wynikiem badań było stworzenie modelu pokazującego możliwość współpracy pomiędzy fundacją a klubem, przez metaforę naczyń połączonych. Autorzy zaproponowali model czterech poziomów współtworzenia wartości w klubie piłkarskim i fundacji klubowej: strategiczny, kontrolowany, współpracy oraz dodatkowy. Autorzy proponują strategię do zastosowania w praktyce, zwiększającą wartość działań CSR dla obu stron: dzielenie się informacjami o klientach (CRM), dzielenie się zasobami ludzkimi, umowy o zapewnieniu jakości, protokół partnerski, wspólne szkolenia dla personelu.

Badanie różnych programów z obszaru CSR było przedmiotem kilku prac badawczych. Jednym z takich przykładów może być Watson (2000), który zbadał działanie programu Football in the Community w Anglii. Badanie miało charakter mieszany z wykorzystaniem ankiet, wywiadów oraz obserwacji uczestniczącej. Było to pierwsze badanie programu Football in the Community w Anglii, weryfikowało cele i priorytety poszczególnych programów, mechanizmy finansowania, pozycję programu w klubie piłkarskim oraz połączenie różnych grup interesów.

Brown, Crabbe, Mellor, Blackshaw i Stone (2006) badali możliwości proponowania sektorowi piłki nożnej rozwiązań zwiększających zaangażowanie społeczne w różny sposób, z wykorzystaniem programu Football in the Community. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem wywiadów z trzema największymi angielskimi klubami piłki nożnej. Autorzy przedstawili liczne rekomendacje strategiczne w siedmiu obszarach: strategicznych struktur (*strategic frameworks*), organizacji klubu, partnerstwa, stadionów i obiektów sportowych, kibiców, integracji społecznej oraz umiejętności i wiedzy.

Levermore (2010) zbadał w jaki sposób sport był wykorzystywany w kontekście CSR w ramach programu Football for Development. Autor studiował dziesięć przypadków z wykorzystaniem analizy treści stron internetowych oraz raportów CSR. Badania potwierdziły możliwość dotarcia z programami sportowymi do społeczności wykluczonych przy tradycyjnych programach rozwojowych. Ponadto autor ukazał zdolność sportu do tworzenia partnerstw pomiędzy organizacjami, które normalnie ze sobą nie współpracowały. Częstym problemem inicjatyw rozwojowych jest napędzanie ich przez potrzeby donatora, a nie potrzeby społeczności. Kolejnym problemem okazuje się zaś niewystarczająca ewaluacja programów.

Parnell, Stratton, Drust i Richardson (2013) zbadał efektywność programów CSR w promowaniu pozytywnej, zdrowej zmiany zachowania u dzieci. Badania miały charakter podłużny, z wykorzystaniem *action research*, grup fokusowych, obserwacji uczestniczącej oraz wywiadów. Badania były prowadzone na grupie 57 dzieci i wykazały, że u dzieci występował brak albo nieprawidłowe praktyki, kadra nie posiadała odpowiednich umiejętności do przekazywania wiedzy, a grupy odbiorców programów były źle dobrane.

Inoue i Kent (2013) zbadał w jaki sposób organizacje sportowe wpływają na zachowania wolontarystyczne poprzez programy CSR. Badanie miało charakter ilościowy, została przeprowadzona ankieta terenowa na próbie 620 osób. Badanie potwierdziło empirycznie znaczenie działań CSR organizacji sportowych w kilku obszarach. Po pierwsze, świadomość programów CSR ma wpływ na zachowania proekologiczne. Po drugie, postrzeganie przez klienta wiarygodności przedsiębiorstwa podejmującego działania CSR bazują na charakterystyce organizacji i programu. Po trzecie, konsumenci oceniają program organizacji sportowej, bazując na ilości wkładu w stosunku do korzyści programu.

Działania filantropijne są dosyć szeroko omawianym i badanym tematem w obszarze CSR, ze szczególnym wskazaniem na powstawanie fundacji prowadzonych zarówno przez indywidualnych sportowców (głównie w Ameryce Północnej), jak i przez kluby sportowe. Extejt (2004) zbadała w jaki sposób i dlaczego kluby sportowe podejmują działalność filantropijną. W badaniach wykorzystano analizę danych zastanych oraz nieokreślone kontakty osobiste. Wnioski z badań pokazały, że kluby tworzą niezależne fundacje, a działalność charytatywna nie jest powiązana z dochodami czy zyskami klubu. Z badań wynikało, że główne rodzaje donacji to programy dla dzieci i młodzieży, zdrowie, rozwój społeczności oraz edukacja.

Walters i Chadwick (2009) podjęli próbę zilustrowania strategicznych korzyści, jakie może osiągnąć klub piłkarski dzięki wprowadzeniu działań CSR poprzez model fundacji. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem studium przypadku w dwóch klubach piłkarskich w Wielkiej Brytanii. Autorzy wskazują na strategiczne korzyści z wprowadzenia działalności CSR, takie jak: usunięcie napięć na tle finansowym i społecznym, zarządzanie reputacją, budowanie marki, partnerstwo z samorządem lokalnym oraz partnerstwo z sektorem biznesowym.

Walters (2009) podjął próbę udowodnienia, że fundacja klubowa w przemyśle piłkarskim jest najlepszym sposobem na organizację partnerstwa z przedsiębiorstwami, aby uzyskać cele CSR. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem studia przypadku dwóch fundacji klubowych w Wielkiej Brytanii. Autor na podstawie wyników badań potwierdził siedem unikalnych cech CSR przez sport, początkowo zaproponowanych przez Smitha i Westerbeeka (2007), dając empiryczny dowód tej teorii. Ponadto autor zaproponował trójstronny model współpracy: fundacja, przedsiębiorstwo oraz klub piłkarski.

Kent i Walker (2010) zbadali strategiczną filantropię w sporcie jako kryterium wpływające na podejmowanie działań i reakcję konsumentów. Badanie miało charakter ilościowy, z wykorzystaniem ankiet na próbie 765 osób. Autorzy ukazali zróżnicowane poparcie dla twierdzenia, że filantropia korporacyjna ma pozytywny wpływ na reputację i patronat.

Tainsky i Babiak (2011) badali i podjęli próbę stworzenia profilu profesjonalnego sportowca podejmującego działalność filantropijną. Autorzy wykorzystali metody mieszane, z zastosowaniem analizy danych zastanych oraz analizy regresji. Wnioski z badań pokazały, że starsi oraz lepiej opłacani sportowcy częściej tworzą fundacje, a także fakt, że istnieje systematyczna współpraca pomiędzy fundacjami zawodników oraz fundacjami klubowymi.

Babiak, Mills, Tainsky i Juravich (2012) zbadali motywy zakładania fundacji przez profesjonalnych sportowców. Badania miały charakter jakościowy. Przeprowadzono trzydzieści sześć wywiadów częściowo ustrukturyzowanych oraz analizę danych zastanych. Badania pokazują, że fundacje są wykorzystywane do działalności filantropijnej profesjonalnych sportowców, a motywacja jest najczę-

ściej altruistyczna i wewnętrzna. Ponadto wskazano na wykorzystywanie sławy do poprawy rozpoznawalności fundacji i pozyskiwania środków.

Inoue, Mahan i Kent (2013) zbadali z kolei umiejętności organizacji sportowej do określenia intencji donacji kibiców, a także umiejętność identyfikacji strategii komunikacji pozwalających organizacji sportowej maksymalizować zyski z działalności CSR. Badanie miało charakter ilościowy, przeprowadzono ankietę online na próbie 348 osób. Badanie pokazało, że zaangażowanie w działalność CSR może spowodować zyski dla organizacji sportowej i partnerskich organizacji non-profit, ponadto że sukces organizacji sportowej determinuje jak bardzo konsumenci będą wspierać działalność społeczną. Co więcej, autorzy przekonują, że donacje muszą osiągnąć pewien poziom, aby konsumenci uznali je za ważne.

Wpływ CSR na postrzeganie klubu czy budowanie jego marki był również przedmiotem analiz, Walker i Kent (2009) zbadali relację pomiędzy CSR i postrzeganiem klubu przez konsumenta. Wykorzystali oni metodę mieszaną z zastosowaniem 11 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych oraz ankiety w grupie 297 kibiców. Z analizy wynikało, że istnieje pozytywna relacja pomiędzy działaniami CSR klubu a chęcią patronatu oraz pozytywna relacja pomiędzy działaniami CSR klubu i jego postrzeganą reputacją. Ponadto kibice cenią CSR, gdy odnosimy go do wyboru produktów i organizacji.

Blumrod, Bryson i Flanagan (2012) zbadali postrzeganie CSR przez klientów klubów piłkarskich i jego wpływ na wizerunek marki. Zastosowali mieszane metody badawcze. Przeprowadzili wywiady częściowo ustrukturyzowane oraz ankiety terenowe na grupie 996 kibiców. Badania pokazały, że zaangażowanie klubu piłkarskiego w aktywność społeczną wpływa na budowanie wizerunku marki oraz na zachowania klientów. Autorzy wskazują również, że zarządzanie marką jest niezbędne w przemyśle sportowym, a także na fakt, że etyczność postrzegana przez klientów musi być integralną częścią zarządzania marką.

Powstało również kilka opracowań empirycznych uwzględniających kontekst wielkich wydarzeń sportowych w kreowaniu lub implementacji działalności CSR. Babiak i Wolfe (2006) zbadali CSR w kontekście wielkich wydarzeń sportowych. Autorzy wykorzystali eksploracyjne studium przypadku. Wnioski z badań pokazały skupienie na etycznych komponentach CSR oraz różne motywatory zaangażowania w CSR: altruizm (etyka) i pragmatyzm (biznes).

Dowling, Robinson i Washington (2013) zbadali działania CSR przez sport w trakcie przygotowań do największych imprez sportowych. Badania miały charakter jakościowy i składały się z trzech studiów przypadku, czternastu wywiadów częściowo ustrukturyzowanych oraz analizy pięćdziesięciu dokumentów organizacyjnych. Autorzy wskazali, że najczęściej występujące działanie to partnerstwo wielu podmiotów, w odróżnieniu od typowego partnerstwa dwóch podmiotów. Co więcej, że CSR przez sport to proces dynamiczny i zależny od kontekstu oraz może przynieść zyski dla wszystkich zaangażowanych stron.

Kulczycki i Koenigstorfer (2016) zbadali w jaki sposób postrzeganie korupcji wśród podmiotów organizujących duże wydarzenia sportowe wpływa na postrzeganie sponsorów tego wydarzenia oraz czy działania CSR podmiotów organizacyjnych wpływa na zmniejszenie negatywnych efektów korupcji. Autorzy wykorzystali ilościowe metody badawcze, ankieta została przeprowadzona wśród 876 mieszkańców Brazylii. Pytania związane były z Mistrzostwami Świata w Piłce Nożnej 2014 oraz Igrzyskami Olimpijskimi 2016. Wnioski z badań pokazały, że korupcja wśród podmiotów organizujących ma negatywny wpływ na postrzeganie sponsorów wydarzenia sportowego oraz że działania CSR mogą zmniejszyć lub całkiem wyeliminować negatywne postrzeganie korupcji przez odbiorców, ale tylko w wypadku, gdy działania CSR są podejmowane z powodów filantropijnych.

Zarządzanie i ochrona środowiska jako działalność CSR była podejmowana przez autorów, pomimo braku dużego znaczenia dla klubów sportowych, szczególnie widocznego w Europie. Dolles i Söderman (2010) zbadali problemy środowiskowe związane z wielkimi wydarzeniami sportowymi. Wykorzystali oni studium przypadku Green Goal i 2006 FIFA World Cup oraz analizę danych wtórnych. Według autorów problemem jest szczegółowa analiza obszarów, takich jak: woda, odpady, energia, transport i ochrona klimatu oraz sposoby aplikacji ekologicznych i przyjaznych środowisku działań w planowaniu i organizacji wielkich wydarzeń sportowych.

Babiak i Trendafilova (2011) zbadaly motywację i naciski przedstawiane przez menedżerów wyższego szczebla w profesjonalnych klubach sportowych, by wprowadzać praktyki zarządzania środowiskiem. Badania miały charakter jakościowy. Przeprowadzone zostały wywiady pogłębione, a także analiza treści stron internetowych. Autorki wskazują na czynniki wpływające na przyjęcie praktyk zarządzania środowiskiem, takie jak chęć legitymizacji oraz potencjał uzyskania strategicznej przewagi poprzez takie działania.

Inoue i Kent (2012) zbadali jak klub sportowy może wpłynąć na zmianę zachowań swoich fanów względem środowiska. Badania miały charakter ilościowy. Przeprowadzona została eksperymentalna ankieta online na próbie 197 fanów. Wyniki badań pokazują, że pozytywne praktyki środowiskowe klubu wpływają na internalizację przez fanów wartości klubu. Natomiast zaangażowanie sportowców nie miało wpływu na działania proekologiczne wśród fanów. Co więcej, klub może promować działania proekologiczne wśród konsumentów, bez względu na identyfikację z klubem.

Uecker-Mercado i Walker (2012) zbadali wartość Environmental Social Responsibility (ESR) jako strategii biznesowej dla menedżerów obiektów sportowych. Analiza miała charakter eksploracyjno-opisowy, z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego. Autorzy wskazują na następujące czynniki zaangażowania w ESR: presja interesariuszy wewnętrznych, kultura organizacyjna, zmniejszenie kosztów finansowych, konkurencyjność oraz etyka.

Spector, Chard, Mallen i Hyatt (2012) przeprowadzili analizę komunikacji dot. środowiska w kurortach narciarskich w Stanach Zjednoczonych. Badanie miało charakter jakościowy. Analiza obejmowała treści 82 stron internetowych. Badacze wskazali, że podejście do poprawy zarządzania środowiskiem i komunikowanie takich działań można podzielić na cztery rodzaje: nieaktywne (24%), reaktywne (10%), eksploatacyjne (23%) lub proaktywne (43%). Podkreślili potrzebę standaryzowanej struktury komunikacji online oraz większej transparentności organizacji.

Trendafilova i Babiak (2013) podjęły próbę określenia w jaki sposób profesjonalne kluby wprowadzają strategiczne działania CSR związane ze środowiskiem w USA. Badania miały charakter jakościowy. Autorki przeprowadziły 27 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. Badania pokazały, że środowisko jest ważnym filarem działań CSR organizacji sportowych. W kontekście strategii są dwie grupy korzyści – wewnętrzne, czyli nowe możliwości marketingowe, nowe źródła dochodów, zaangażowanie pracowników i poprawa wizerunku oraz zewnętrzne, do których można zaliczyć: zwiększenie świadomości społeczności klubu kwestiami środowiska, przyciąganie partnerów, poprawę zarządzania łańcuchem dostaw, pozytywny wpływ na środowisko.

Trendafilova, Babiak i Heinze (2013) analizowali natomiast czynniki organizacyjne mające wpływ na adaptację przez organizację sportową działań CSR w zakresie ochrony środowiska. Przeprowadzili badania o charakterze jakościowym, z wykorzystaniem analizy danych zastanych, badając 122 strony internetowe i 56 informacji medialnych oraz 23 wywiady częściowo ustrukturyzowane. Wnioski z badań pokazały, że istnieje dyfuzja praktyk zarządzania środowiskiem w organizacjach sportowych. Występują zachowania powiązane pomiędzy organizacjami sportowymi w kontekście zarządzania środowiskiem. Autorzy wskazali na ważną rolę mediów w zaangażowaniu organizacji sportowych w ochronę środowiska, a także świadomość zysków w organizacjach zarządzających środowiskiem w postaci oszczędności pieniędzy oraz poprawy relacji z interesariuszami.

Poza wymienionymi, można również przytoczyć kilka przykładów badania marketingu społecznie zaangażowanego. Badacze spierają się czy ta forma marketingu może być uważana za CSR, niemniej autor uznał, że zasygnalizowanie tych prac będzie miało wartość w kontekście przeglądu literatury przedmiotu. Irwin, Lachowetz, Cornwell i Clark (2003) analizowali marketing społecznie zaangażowany w sporcie i jego wpływ na nastawienie, przekonania oraz zachowania klientów. Badanie miało charakter eksploracyjny, przeprowadzono ankietę na grupie 422 widzów wydarzenia sportowego. Wnioski z badania pokazały, że widzowie są nastawieni pozytywnie do marketingu społecznie zaangażowanego, konsumenci ulegają wpływowi ceny, pomimo podziwiania działalności CSR przedsiębiorstw oraz że występują różnice demograficzne (kobiety i mężczyźni) w odniesieniu do przekonań, nastawienia i zachowania konsumentów względem marketingu społecznie zaangażowanego.

Irwin, Lachowetz i Clark (2010) w swoich badaniach próbują oszacować efektywność marketingu społecznie zaangażowanego na relacje B2B. Badania mają charakter ilościowy z wykorzystaniem ankiet na próbie 422 respondentów. Według autorów marketing społecznie zaangażowany jest postrzegany jako silne narzędzie perswazji wśród osób decyzyjnych, co więcej marketing społecznie zaangażowany ma pozytywny wpływ na konsumentów.

Liczne badania empiryczne skupiały się na tym, w jaki sposób kluby sportowe komunikują swoją działalność CSR zarówno pod względem formy przekazu, jak i przekazywanych treści. Slack i Shrives (2008) zbadali do jakiego stopnia kluby Premier League komunikują działalność społeczną w raportach rocznych. Wykorzystano metodę mieszaną z udziałem analizy treści raportów rocznych oraz ankiety. Wnioski pokazały nacisk na komunikację działalności CSR, a także wykorzystanie CSR jako sposób na zaadresowanie rosnącej krytyki ze strony różnych grup interesariuszy. Autorzy przekonują, że kluby piłkarskie znają i cenią raporty roczne jako efektywne narzędzie komunikacji CSR.

Walker, Kent i Vincent (2010) zbadali w jakim stopniu kluby sportowe używają newsletterów do komunikacji działalności CSR. Badania miały charakter jakościowy, z wykorzystaniem analizy treści 818 newsletterów z 30 klubów sportowych. Wnioski z badań pokazały, że zespoły różnią się pod względem chęci do używania newslettera jako narzędzia do propagowania swoich działań CSR, przekazują za ich pomocą różnorodne wiadomości. Ponadto autorzy wskazują, że jednokierunkowa komunikacja jest niewystarczająca, aby otrzymać określone rezultaty społeczne. Co więcej badania wykazały brak partnerstwa pomiędzy zespołami i zewnętrznymi organizacjami.

Kolyperas i Sparks (2011) zbadali w jaki sposób CSR jest komunikowany w profesjonalnym klubie piłki nożnej w Europie. Badania miały charakter jakościowy. Przeprowadzono analizę stron internetowych i raportów CSR 25 europejskich klubów piłki nożnej. Wnioski autorów wskazały, że komunikacja CSR w klubach jest rozwinięta organicznie, dynamicznie ewoluuje oraz jest swoista dla klubu. Następuje dostosowanie do potrzeb komunikacji CSR w piłce nożnej. Autorzy nie mogli wskazać najlepszych praktyk na podstawie badań. Ponadto w klubach następowała instytucjonalizacja komunikacji CSR przez powołanie fundacji.

Manoli (2015) zbadala natomiast w jaki sposób kluby piłkarskie komunikują swoje działania CSR. Badania miały charakter jakościowy. Autorka przeprowadziła 38 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych wśród 25 klubów Premier League. Badania wykazały, że wykorzystanie własnych i bezpośrednich kanałów komunikacji, jak media społecznościowe, jest znacznie bardziej efektywne niż pośrednich, jak telewizja czy gazety.

Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas i Chadwick (2016) zbadali w jakim stopniu fundacje klubowe komunikują się ze swoimi interesariuszami za pomocą Twittera oraz jakich strategii komunikacyjnych używają. Badanie miało charak-

ter jakościowy i polegało na analizie treści na Twitterze 22 fundacji klubowych, a także przeprowadzeniu siedmiu wywiadów. Wnioski z prowadzonych badań pokazały, że fundacje wykorzystują Twittera głównie w celu informacyjnym, a nie tworzenia interakcji czy zaangażowania. Co więcej fundacje z większymi zasobami podkreślają rolę zaangażowania interesariuszy przez media społecznościowe oraz posiadania wykwalifikowanej osoby w celu zarządzania tymi relacjami.

Niektórzy autorzy podejmowali próbę usystematyzowania działalności CSR podejmowanej w klubach sportowych za pomocą weryfikacji modeli teoretycznych lub też opisanie działań podejmowanych przez kluby. Morrow (2003) analizował czy i w jaki sposób finansowa transformacja piłki nożnej wpłynęła na jej aspekt społeczny. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem treści raportów rocznych z roku 1999/2000 oraz stron internetowych klubów piłkarskich w Wielkiej Brytanii. Autor wprowadził koncept Corporate Community Involvement (CCI) w sektorze piłki nożnej. CCI jest odpowiedzią klubów piłkarskich na rosnącą presję ze strony różnych grup interesariuszy. Autor wskazuje na ograniczone informacje na temat społecznego zaangażowania w raportach rocznych, a także na bardziej rozbudowane informacje nt. CCI na stronach internetowych.

Takim przykładem mogą być również Breitbarth i Harris (2008), którzy podjęli próbę przedstawienia modelu działalności CSR w piłce nożnej. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem studiów przypadku oraz analizy treści stron internetowych. Według badaczy menedżerowie drużyn sportowych niedostatecznie wprowadzali poniższe kwestie jako część swojej strategii biznesowej z wykorzystaniem piłki nożnej jako czynników: budowania wartości; biznesowego dla budowania wartości finansowej dla powiązanych przemysłów; społecznego do budowania wartości kulturowej oraz funkcjonalnego do zbliżania polityki, biznesu i społeczności lokalnej.

McGuire (2008) przedstawił ogólny obraz działań społecznych podejmowanych przez kluby piłkarskie w Anglii. Wykorzystał metodę mieszaną z zastosowaniem ankiety oraz wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, a także grupy fokusowej z udziałem szesnastu organizacji społecznych. Autor na podstawie wyników badań wskazał na znaczny wzrost działań CSR podejmowanych przez kluby piłkarskie, a także na brak wykwalifikowanej kadry, potrzebę szkoleń oraz brak albo niespójność strategii komunikacyjnej.

Misener i Mason (2009) zbadali z kolei potencjalną rolę wydarzeń sportowych w budowaniu społeczności i integracji społecznej. Wykorzystali badania jakościowe w formie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. Wyniki wskazują na rozbieżność poglądów jak powinny przebiegać integracja społeczna, strategia wydarzeń sportowych powiązana z celami integracji społecznej oraz duma obywatelska jako główna korzyść z wydarzeń sportowych.

Walters i Tacon (2010) zbadali trzy kwestie związane z CSR: definiowania i występowania interesariuszy, działania i reakcje przedsiębiorstwa na CSR oraz

działania i reakcje interesariuszy. Badania miały charakter eksploracyjny z wykorzystaniem metod jakościowych. Wnioski z badań pokazały heterogeniczną definicję i występowanie interesariuszy wśród organizacji piłkarskich oraz model biznesowy i kultury organizacyjnej klubu piłkarskiego.

Kolyperas i Sparks (2010) zbadali w jaki sposób CSR wpływa na identyfikację zespołu w klubie piłki nożnej. Oraz w jaki sposób CSR jest widziany jako narzędzie marketingowe do wzmocnienia relacji pomiędzy fanami a klubem piłkarskim. Badanie miało charakter ilościowy z wykorzystaniem ankiety online. Bazując na wynikach badań, autorzy stwierdzili, że CSR tworzy efekty życzliwości ze strony fanów, kibice są dumni z bycia członkiem społecznie odpowiedzialnego klubu oraz że udział w inicjatywach CSR klubu umacnia poparcie kibica dla klubu. CSR jest dobrym konceptem biznesowym do wzbogacenia stopniowego budowania relacji pomiędzy klubem a kibicami, natomiast potrzebna jest lepsza strategia komunikacji CSR.

Walker i Parent (2010) podjęli próbę przedstawienia struktury odpowiedniej dla przemysłu sportowego bazującej na konceptach Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness oraz Corporate Citizenship. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem analizy treści stron internetowych. Autorzy wprowadzili połączenie pomiędzy definicją i pozycją społecznego zaangażowania w obszarach imitacji strategii społecznego zaangażowania, transparentności biznesu poprzez publikację i raportowanie społecznego zaangażowania. Wskazują również na altruistyczne i instrumentalne powody do społecznego zaangażowania prowadzą do zdobycia przewagi konkurencyjnej, a także uwarunkowane geograficznie spojrzenie na społeczne zaangażowanie.

Brown, McGee, Brown i Ashton (2010) zbadali społeczne i lokalne wartości klubów piłki nożnej w Anglii. Badania miały charakter jakościowy z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych. Autorzy podkreślają potrzebę integracji horyzontalnej wartości społeczności lokalnych do głównej działalności klubu piłkarskiego, ponadto wskazują, że nie ma struktury regulacyjnej, w której jest społeczna wartość piłki nożnej.

Walker, Heere, Parent i Drane (2010) zbadali wpływ postrzeganych przez klienta motywów do podejmowania działalności CSR w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim. Badania miały charakter ilościowy z wykorzystaniem ankiety terenowej. Wnioski z badań pokazały, że konsumenci postrzegają pozytywnie zaangażowanie społeczne bazujące na wartościach i interesariuszach, a konsumenci postrzegają negatywnie zaangażowanie społeczne z przyczyn strategicznych.

Hovemann, Breitbarth i Walzel (2011) ukazali stan rozwoju CSR w europejskiej piłce nożnej. Badania miały charakter jakościowy. Wykorzystano wywiady częściowo ustrukturyzowane oraz analizę treści stron internetowych. Autorzy wskazali na rozwinięcie warunkowości konceptu CSR. Ponadto z badań wynika, że CSR w różnych ligach krajowych jest na różnym poziomie rozwoju.

Inoue, Kent i Lee (2011) zbadali powiązania pomiędzy działalnością CSR a wynikami finansowymi w przemyśle sportowym. Badania miały charakter ilościowy, dotyczyły analizy danych finansowych. Autorzy porównywali zjawisko darowizny na organizacje oraz obecność na widowiskach sportowych i marże. Wnioski z badania pokazały, że CSR nie ma pozytywnego wpływu na przychody z biletów z powodu braku komunikacji działań, reaktywności, a nie strategicznego działania CSR oraz na wynik finansowy – kluby nieaktywne społecznie osiągają lepsze wyniki finansowe. Autorzy wskazują, że motywator do podejmowania działań CSR to altruizm właściciela.

Walters i Tacon (2011) w swojej pracy próbowali stworzyć dokładny opis CSR w piłce nożnej w Europie. W tym celu przeprowadzili 43 ankiety z narodowymi federacjami sportowymi oraz 112 ankiet z klubami piłkarskimi w 44 krajach Europy. Konkluzje z badania pokazały, że narodowe federacje sportowe są zaangażowane w CSR, ale nie posiadają formalnej strategii. Główne ograniczenia rozwoju tego typu działalności to zasoby, fundusze i czas. Dodatkowo autorzy wskazują, że programy CSR są monitorowane, ale nie są ewaluowane. W odniesieniu do klubów piłkarskich badacze odnotowali brak związków z lokalną społecznością oraz pojawienie się formalnej strategii CSR, a także występowanie znacznych różnic w działalności CSR dużych i małych klubów. Ponadto jako ograniczenia rozwoju tego typu działań zostały wskazane zasoby i fundusze. Kluby w Europie rozpoczynają mierzyć i ewaluować działania w tym obszarze.

Walters i Anagnostopoulos (2012) zbadali proces implementacji CSR przez partnerstwa społeczne w sektorze piłkarskim. Autorzy wykorzystali metody jakościowe, a konkretnie wywiady częściowo ustrukturyzowane. Badacze zaproponowali model bazujący na danych empirycznych, identyfikujący trzy fazy implementacji partnerstwa CSR, takie jak selekcja, tworzenie oraz zarządzanie. Badania pokazały również brak ewaluacji procesów partnerstwa z powodu wysokiego stopnia zaufania stron. Alonso i O'Shea (2012) zbadali jaką rolę dla fanów odgrywa organizacja sportowa w ich społeczności. Autorzy badali postrzeganie klubów piłki nożnej w Australii. Badanie miało charakter mieszany. Zostało w nich wykorzystane studium przypadku oraz ankieta online, opisowa na grupie 2107 kibiców. Wnioski z badań pokazały, że fani mają wysokie oczekiwania co do roli organizacji sportowej w ich społeczności lokalnej. Ponadto autorzy zaproponowali wykorzystanie teorii społecznej kotwicy (*Social Anchor Theory*) w kontekście piłki nożnej.

Bingham i Walters (2013) zbadali możliwości pozyskiwania sponsorów dla fundacji piłkarskich. Badania miały charakter eksploracyjno-opisowy. Polegały na analizie sprawozdań finansowych oraz wywiadach częściowo ustrukturyzowanych. Wnioski z badań wskazywały na potrzebę redukcji zależności głównie od środków publicznych w świetle zmian w środowisku funkcjonowania fundacji, a także sponsoring organizacji komercyjnych, dodatkowe środki,

stabilność finansową, ekspansję działalności oraz sieć powiązań biznesu i społeczności.

Banda i Gultresa (2015) analizowali tworzenie programów CSR przez sport w kontekście zaangażowania interesariuszy. Badania miały charakter jakościowy, przeprowadzono dwa wywiady częściowo ustrukturyzowane, sześć grup fokusowych, a także analizę danych zastanych. Analiza potwierdziła, że zaangażowanie interesariuszy na etapie tworzenia programów CSR jest istotne, ponieważ mają one lepszy efekt w przypadku zaadresowania najważniejszych potrzeb interesariuszy.

Kolyperas, Morrow i Sparks (2015) zbadali w jaki sposób następuje rozwój działalności CSR w klubie piłkarskim, a także jakie są motywatory działań CSR w klubie piłkarskim, a w konsekwencji czy można określić fazy rozwoju działalności CSR klubu piłkarskiego. Badania miały charakter jakościowy, były prowadzone w klubach Szkockiej Pierwszej Ligi Piłki Nożnej za pomocą 12 studiów przypadku klubów, wywiadów, analizy treści stron internetowych oraz analizy sprawozdań rocznych klubów. Autorzy wyznaczyli sześć faz rozwoju działalności CSR klubu piłkarskiego czyli: wolontariat, regulację, socjalizację, korporatyzację, separację, integrację.

CSR przez sport, czyli wykorzystanie organizacji sportowych przez inne organizacje na przykład biznesowe był przedmiotem kilku analiz empirycznych. Jedną z nich przedstawili McDonald, Smith i Westerbeek (2009), którzy zbadali do jakiego stopnia sport był wykorzystywany w programach CSR międzynarodowych korporacji. Badanie miało charakter jakościowy z wykorzystaniem analiz treści stron internetowych i wywiadów w korporacjach międzynarodowych. Z badań wynika, że główne kategorie, w których sport był wykorzystywany jako narzędzie do działań CSR to: sponsoring, fundusze dobroczynne, wolontariat, zdrowie, niepełnosprawność, inicjatywy od podstaw (*grassroots*), grupy wykluczone oraz środowisko.

Z analizy literatury wynika, że najczęściej podejmowanym zagadnieniem w odniesieniu do CSR w sporcie jest społeczna odpowiedzialność klubu piłkarskiego lub lig piłkarskich. Jest to tematyka podejmowana w artykułach zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Najczęściej występującymi metodami badawczymi są metody jakościowe, wliczając w to wywiady, grupy fokusowe, studia przypadków czy analizę danych zastanych. Pozostałe sporty drużynowe są opisywane głównie na przykładach ze Stanów Zjednoczonych lub z Oceanii, są to jednak bardzo nieliczne przypadki. Teksty pochodzą z USA, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Kanady, Australii i Nowej Zelandii.

Zastosowanie metod jakościowych w większości publikacji opisujących koncepcję CSR w sporcie pokazuje, że jest to właściwa forma badań. Wyraźny brak literatury odnoszącej się do polskiego rynku sportowego, ujawnia lukę badawczą, którą autor postanowił opisać w niniejszej pracy. Najważniejsze dane dotyczące powyższego przeglądu prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Badania empiryczne CSR w sporcie (stan na lipiec 2017)

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick i Sparks (2016)	Journal of Sport Management	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie dlaczego profesjonalne organizacje sportowe tworzą fundacje jako narzędzie działalności CSR – jakie zasoby w kontekście CSR są wspólne dla organizacji sportowej i jej fundacji – w jaki sposób organizacje sportowe i ich fundacje mogą współtworzyć wartość 	jakościowe: 47 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych klubów piłkarskich w Wielkiej Brytanii
Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas i Chadwick (2016)	Voluntas	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie w jakim stopniu fundacje klubowe komunikują się ze swoimi interesariuszami za pomocą Twittera – zbadanie jakich strategii komunikacyjnych używają 	jakościowe: analiza treści na Twitterze 22 fundacji klubowych, 7 wywiadów
Kulezycki i Koenigstorfer (2016)	European Sport Management Quarterly	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie w jaki sposób postrzeganie korupcji wśród podmiotów organizujących duże wydarzenia sportowe wpływa na postrzeganie sponsorów tego wydarzenia – zbadanie czy działania CSR podmiotów organizacyjnych wpływa na zmniejszenie negatywnych efektów korupcji 	ilościowa: ankieta wśród mieszkańców Brazylii (n = 876), pytania związane z Mistrzostwami Świata w Piłce Nożnej 2014 oraz Igrzyskami Olimpijskimi 2016
Kolyperas, Morrow, Sparks (2015)	Corporate Governance: The International Journal of Business in Society	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie w jaki sposób następuje rozwój działalności CSR w klubie piłkarskim – zbadanie motywatorów działań CSR w klubie piłkarskim – sprawdzenie czy można określić fazy rozwoju działalności CSR 	jakościowe: 12 studiów przypadku klubów Szkockiej Pierwszej Ligi Piłki Nożnej – wywiady, analiza treści stron internetowych, analiza sprawozdań rocznych
Manoli (2015)	Journal of Promotion Management	– zbadanie w jaki sposób kluby piłkarskie komunikują swoje działania CSR	jakościowe: wywiady częściowo ustrukturyzowane wśród 25 klubów Premier League (38)

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Banda i Gultresa (2015)	Corporate Governance: The International Journal of Business in Society	– analiza tworzenia programów CSR przez sport w kontekście zaangażowania interesariuszy	jakościowe: wywiady częściowo ustrukturyzowane (2), grupy fokusowe (6), analiza danych wtórnych.
Inoue i Kent (2013)	Sport Management Review	– zbadanie w jaki sposób organizacje sportowe wpływają na zachowania wolontarystyczne poprzez programy CSR	ilościowe: ankieta terenowa (n = 620)
Inoue, Mahan i Kent (2013)	Sport Management Review	– zbadanie roli postrzeganej umiejętności organizacji sportowej do określenia intencji donacji konsumentów – identyfikacja strategii komunikacji pozwalających organizacji sportowej maksymalizować zyski z działalności CSR	ilościowe: ankieta online (n = 348)
Trendafilova, Babiak i Heinze (2013)	Sport Management Review	– określenie czynników organizacyjnych mających wpływ na adaptację przez organizację sportową działań CSR w zakresie ochrony środowiska	jakościowe: analiza danych wtórnych (122 strony internetowe i 56 informacji medialnych) oraz wywiady częściowo ustrukturyzowane (23)
Dowling, Robinson i Washington (2013)	European Sport Management Quarterly	– zbadanie działań CSR przez sport w trakcie przygotowań do największych imprez sportowych	jakościowe: badawcze studium przypadku (3), wywiady częściowo ustrukturyzowane (14), analiza dokumentów organizacyjnych (n = 50)
Parnell, Stratton, Drust i Richardson (2013)	Soccer & Society Journal	– zbadanie efektywności programów CSR w promowaniu pozytywnej, zdrowej zmiany zachowania u dzieci	badania podłużne – <i>action research</i> , etnografia: grupy fokusowe oraz obserwacja uczestników (n = 57 dzieci) oraz wywiady (8)
Trendafilova i Babiak (2013)	International Journal of Sport Management & Marketing	– określenie w jaki sposób profesjonalne kluby wprowadzają strategiczne działania CSR związane ze środowiskiem	badawczo/opisowe: wywiady częściowo ustrukturyzowane (27)

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Bingham i Walters (2013)	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	– zbadanie możliwości pozyskiwania sponsorów dla fundacji piłkarskich	opisowe metody mieszane: analiza sprawozdań finansowych, wywiady częściowo ustrukturyzowane (4)
Spector, Chard, Mallen i Hyatt (2012)	Sport Management Review	– zbadanie zrównoważenia środowiskowego w sporcie poprzez analizę komunikacji nt. środowiska kurortów narciarskich w USA	analiza treści stron internetowych (n = 82)
UeckerMercado i Walker (2012)	Journal of Business Ethics	– zbadanie wartości Environmental Social Responsibility (ESR) jako strategii biznesowej dla menedżerów obiektów sportowych	badawczo/opisowe: wywiad pogłębiony (15)
Alonso i O'Shea (2012)	Community Development Journal	– zbadanie postrzegania przez fanów jaką rolę odgrywa organizacja sportowa w ich społeczności (piłka nożna w Australii)	studium przypadku: wywiady z dwoma menedżerami ankieta online – opisowa (n = 2107)
Anagnostopoulos (2012)	rozdział w książce	– empiryczne zbadanie w jaki sposób menedżerowie odpowiedzialni za działalność CSR w piłce nożnej rozumieją koncept CSR	jakościowe: wywiady częściowo ustrukturyzowane (32)
Inoue i Kent (2012)	Journal of Sport Management	– zbadanie jak klub sportowy może wpłynąć na zmianę zachowań swoich fanów względem środowiska	ilościowe: eksperymentalna ankieta online (n = 197)
Jenkins i James (2012)	raport z badań	– zbadanie CSR w klubach piłkarskich Premier League	jakościowe: badania wtórne oraz wywiady częściowo ustrukturyzowane (16)
Walters i Anagnostopoulos (2012)	Business Ethics: A European Review	– zbadanie procesu implementacji CSR przez partnerstwa społeczne w sektorze piłkarskim	badawcze studium przypadku: wywiady częściowo ustrukturyzowane (8)

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Blumrodt, Bryson i Flanagan (2012)	Journal of Consumer Marketing	– zbadanie postrzegania CSR przez klientów klubów piłkarskich i jego wpływu na image marki	mieszane: wywiady częściowo ustrukturyzowane (niepodana liczba), ankieta terenowa (n = 996)
Panton (2012)	Birkbeck Sport Business Center Research Paper Series	– zrozumienie motywacji wprowadzania działań CSR, opisanie ich kontekstu, zakresu i pomiar ich wyników	opisowe/jakościowe: studia przypadku (4), wywiady częściowo ustrukturyzowane (6)
Babiak, Mills, Tainsky i Juravich (2012)	Journal of Sport Management	– zbadanie motywów zakładania fundacji przez profesjonalnych sportowców	jakościowy: wywiady częściowo ustrukturyzowane (36), analiza treści
Walters i Tacon (2011)	Research Paper (grant UEFA)	– dokładny opis CSR w piłce nożnej w Europie	ankieta (n = 43 narodowe federacje sportowe) oraz (n = 112 kluby piłkarskie z 44 europejskich krajów)
Tainsky i Babiak (2011)	International Journal of Sport Management & Marketing	– zbadanie i stworzenie profilu profesjonalnego sportowca podejmującego działalność filantropijną	dane wtórne oraz analiza regresji
Inoue, Kent i Lee (2011)	Journal of Sport Management	– zbadanie powiązań pomiędzy działalnością CSR a wynikami finansowymi w przemyśle sportowym	ilościowe: analiza danych finansowych (darowizny na organizację finansowe, a obecność na widowiskach sportowych i marża
Hovemann, Breitbarth i Walzel (2011)	Journal of Sponsorship	– pokazanie stanu rozwoju CSR w europejskiej piłce nożnej	mieszana: wywiad częściowo ustrukturyzowany (9), analiza treści stron internetowych
Hamil i Morrow (2011)	European Sport Management Quarterly	– zbadanie jakie rodzaje działalności CSR podejmują kluby piłkarskie oraz jaką mają do tego motywację	źródła wtórne (raporty roczne oraz strony internetowe) wywiady (nieokreślona ilość)
Babiak i Trendafilova (2011)	CSR & Environmental Management Journal	– zbadanie motywacji i nacisków przedstawianych przez menedżerów wyższego szczebla by wprowadzać praktyki zarządzania środowiskiem	jakościowe: wywiady pogłębione (17), analiza treści stron internetowych

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Kolyperas i Sparks (2011)	International Journal of Sport Management & Marketing	– zbadanie w jaki sposób CSR jest komunikowany w profesjonalnym klubie piłki nożnej	jakościowe: analiza stron internetowych i raportów CSR (25 europejskich klubów piłki nożnej)
Levermore (2010)	Third World Quarterly	– zbadanie w jaki sposób sport był wykorzystywany w inicjatywach CSR na rzecz rozwoju	dane wtórne 10 przypadków: analiza treści stron internetowych oraz raportów CSR
Babiak (2010)	Journal of Management & Organization	– zbadanie poglądów menedżerów wyższego szczebla sektora sportowego na działania CSR	eksploracyjne: wywiady (4)
Walker, Heere, Parent i Drane (2010)	Journal of Business Ethics	– zbadanie wpływu postrzeganych przez klienta motywów do podejmowania działalności CSR w MKOl	ilościowe: ankieta terenowa (n = 503)
Brown, McGee, Brown i Ashton (2010)	raport konsultacyjny	– zbadanie społecznej i lokalnej wartości klubów piłki nożnej w Anglii	jakościowe: wywiady pogłębione (4)
Irwin, Lachowetz i Clark (2010)	Journal of Management & Organization	– oszacowanie efektywności marketingu społecznie zaangażowanego na relacje B2B	ilościowy: ankieta (n = 422)
Walker i Parent (2010)	Sport Management Review	– przedstawienie struktury odpowiedniej dla przemysłu sportowego bazującej na conceptach Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness oraz Corporate Citizenship	jakościowe: analiza treści stron internetowych
Kolyperas i Sparks (2010)	rozdział w książce	– zbadanie jak CSR wpływa na identyfikację zespołu – CSR widziany jako narzędzie marketingowe do wzmocnienia relacji pomiędzy fanami a klubem piłkarskim	ilościowe: ankieta online (n = 349)

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Dolles i Söderman (2010)	Journal of Management & Organization	– zbadanie problemów środowiskowych związanych z wielkimi wydarzeniami sportowymi	studium przypadku: Green Goal i 2006 FIFA World Cup, analiza danych wtórnych
Walters i Tacon (2010)	Journal of Management & Organization	– zbadanie trzech kwestii związanych z CSR: definiowania i występowania interesariuszy, działania i reakcje przedsiębiorstwa, działania i reakcje interesariuszy	eksploracyjne/jakościowe: wywiady (15)
Kent i Walker (2010)	International Journal of Sport Management	– zbadanie strategicznej filantropii w sporcie jako kryterium wpływające podejmowania działań i reakcji konsumentów	ilościowe: ankieta (n = 765)
Walker, Kent i Vincent (2010)	Sport Marketing Quarterly	– zbadanie w jakim stopniu kluby sportowe używają newsletterów do komunikacji działalności CSR	jakościowe: analiza treści newsletterów (n = 818) 30 klubów sportowych
Sheth i Babiak (2010)	Journal of Business Ethics	– zbadanie jak menedżerowie sportu określają CSR jakie są priorytety klubów sportowych względem działań CSR	badanie eksploracyjne, metoda mieszana: ankieta (n = 27) oraz otwarte pytania jakościowe
Misener i Mason (2009)	Journal of Sport Management	– zbadanie potencjalnej roli wydarzeń sportowych w budowaniu społeczności i integracji społecznej	jakościowe: wywiady częściowo ustrukturyzowane (31)
McDonald, Smith i Westerbeek (2009)	rozdział w książce	– zbadanie do jakiego stopnia sport był wykorzystywany w programach CSR	jakościowe: nieokreślona liczba analiz treści stron internetowych i wywiadów; n = 74 korporacje międzynarodowe
Walker i Kent (2009)	Journal of Sport Management	– zbadanie relacji pomiędzy CSR i postrzeganiem klubu przez konsumenta	metoda mieszana: wywiady częściowo ustrukturyzowane (11) oraz ankieta (n = 297 kibiców)
Babiak i Wolfe (2009)	Journal of Sport Management	– zbadanie motywatorów (zewnętrznych i wewnętrznych) podejmowania działalności CSR w profesjonalnych klubach sportowych	jakościowe: analiza treści dokumentów organizacyjnych (n = 420) oraz wywiady nieustrukturyzowane (8)

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Walters (2009)	Journal of Corporate Citizenship	<ul style="list-style-type: none"> – pokazanie, że fundacja klubowa w przemyśle piłkarskim jest najlepszym sposobem na organizację partnerstwa z przedsiębiorstwami, aby uzyskać cele CSR 	jakościowe studia przypadku (dwie fundacje klubowe w Wielkiej Brytanii); nieokreślona liczba wywiadów częściowo ustrukturyzowanych i analiza treści dokumentów
Walters i Chadwick (2009)	Management Decision Journal	<ul style="list-style-type: none"> – zilustrowanie strategicznych korzyści, jakie może osiągnąć klub piłkarski poprzez wprowadzenie działań CSR poprzez model fundacji 	jakościowe studium przypadku (2 kluby piłkarskie); wywiady częściowo ustrukturyzowane (4 + 3) oraz analiza dokumentów
McGuire (2008)	Soccer & Society	<ul style="list-style-type: none"> – przedstawienie ogólnego obrazu działań społecznych podejmowanych przez kluby piłkarskie w Anglii 	metoda mieszana: ankieta (n = 85), nieokreślona liczba wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, grupa fokusowa z szesnastu organizacji społecznych
Breitbarth i Harris (2008)	European Sport Management Quarterly	<ul style="list-style-type: none"> – zaproponowanie modelu CSR w piłce nożnej 	jakościowe: studia przypadku (4) oraz analiza treści stron internetowych
Slack i Shrivies (2008)	Journal of Applied Accounting	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie do jakiego stopnia kluby Premier League komunikują działalność społeczną w raportach z działalności 	metoda mieszana: analiza treści raportów rocznych, ankieta
Brown, Crabbe, Mellor, Blackshaw i Stone (2006)	raport konsultingowy	<ul style="list-style-type: none"> – zaproponowanie sektorowi piłki nożnej rozwiązań na zaangażowanie społeczne w różny sposób 	jakościowe: nieokreślona liczba wywiadów z trzema największymi angielskimi klubami piłki nożnej
Babiak i Wolfe (2006)	Sport Marketing Quarterly	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie CSR w kontekście wielkich wydarzeń sportowych 	eksploracyjne studium przypadku: analiza danych wtórnych
Extjeit (2004)	International Journal of Sport Management	<ul style="list-style-type: none"> – zbadanie w jaki sposób i dlaczego kluby sportowe podejmują działalność filantropijną 	metoda mieszana: analiza oficjalnych danych (strony internetowe i inne), nieokreślone kontakty osobiste

Autor i rok	Typ publikacji	Cel	Rodzaj badań
Irwin, Lachowetz, Cornwell i Clark (2003)	Sport Marketing Quarterly	– zbadanie marketingu społecznie zaangażowanego w sporcie; nastawienia, przekonań oraz zachowania klientów	eksploracyjne, ankieta (n = 422 widzów wydarzeń sportowego)
Morrow (2003)	rozdział w książce	– rozważanie czy i jak finansowa transformacja piłki nożnej wpłynęła na jej aspekt społeczny	jakościowe: analiza treści raportów rocznych z roku 1999/2000 oraz stron internetowych
Watso (2000)	rozdział w książce	– zbadanie programu Football in the Community w Anglii	metoda mieszana: ankieta (n = 81), wywiady (70), obserwacja uczestników

Źródło: Anagnostopoulos, 2013; rozszerzony i zaktualizowany przez autora.

Rozdział 6

Metoda badań

W niniejszej monografii założono identyfikację przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej oraz powodów ich występowania, czemu ma służyć identyfikacja i analiza na następujących polach:

- a) przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy;
- b) motywów wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez kluby Ekstraklasy w piłce nożnej;
- c) wpływu interesariuszy na działania CSR klubów Ekstraklasy.

Autor pragnie przekazać wiedzę odnośnie do form działań społecznie odpowiedzialnych w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej, dobrych praktyk w tym zakresie, które mogą zostać przeniesione również do innych sportów.

W ramach prowadzonych badań i analizy wyników autor postawił szereg pytań badawczych:

- 1) w jaki sposób władze klubu postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu;
- 2) w jaki sposób społeczna odpowiedzialność biznesu jest uwzględniana w strategicznych działaniach klubu;
- 3) jakie działania z zakresu CSR są podejmowane przez kluby;
- 4) jakie są powody podejmowania przez kluby działań z zakresu CSR;
- 5) jak działania CSR oceniają interesariusze klubów Ekstraklasy?

Badania do monografii były prowadzone w ramach większego projektu pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”, w którym uczestniczył autor. Projekt był realizowany we współpracy z Centrum Wyzwań Społecznych UW, Uniwersytetem Łódzkim, AWF Warszawa, AWF Wrocław, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym. Projekt obejmował przygotowanie narzędzia badawczego (Zembura, Botwina, Gołdys, Marchlewicz i in., 2018), które zostało częściowo wykorzystane oraz badanie społecznej odpowiedzialności profesjonalnych klubów sportowych w pięciu najwyższych i najbardziej popularnych ligach sportowych w Polsce. Autor był członkiem zespołu opracowującego metodę badań, szczególnie biorąc udział w przygotowaniu formularza badawczego wykorzystanego m.in. w niniejszej monografii. Ponadto autor był odpowiedzialny za przeprowadzenie całości badań w klubach Ekstraklasy w piłce

nożnej. Raport z przeprowadzonych badań klubów sportowych z pięciu profesjonalnych lig sportowych został opublikowany w styczniu 2019 roku (Zembura, Kuźbik, Botwina, Gołdys i in., 2019). Na potrzeby publikacji metoda przygotowana w ramach projektu została rozszerzona. Pierwszy etap badań przygotowano z wykorzystaniem formularza badawczego opracowanego w ramach projektu, natomiast drugi oraz trzeci etap zostały znacząco zmienione, badania zostały rozszerzone i pogłębione. Autor przygotował scenariusze wywiadów, bazując na tych przedstawionych w narzędziu (Zembura i in., 2018), zostały one jednak rozszerzone, aby zapewnić odpowiedź na postawione pytania badawcze. Ponadto autor przygotował książkę kodów, przeprowadził kodowanie, analizę oraz interpretację danych z I, II i III etapu badań. Przeprowadzona została dogłębna analiza wywiadów z przedstawicielami klubów Ekstraklasy, a także interesariuszy klubów, co nie było przedmiotem badań w projekcie „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce”. Wnioski przedstawione w niniejszej publikacji zostały przygotowane na podstawie pracy autora, niezależnie od prac nad wyżej wymienionym projektem.

Formułując metodę badań, należy zastanowić się w jakiej perspektywie filozoficznej się znajdujemy i w jaki sposób będziemy badać świat i zjawiska na nim występujące. Ontologicznie założenia pracy są oparte na relatywizmie (lub idealizmie), czyli poglądzie, że obiekt lub zjawisko istnieje tylko w taki sposób, w jaki jest postrzegany przez ludzi (Denzin, Lincoln i Podemski, 2014). Autor opiera się na paradygmacie interpretatywnym (Burrell i Morgan, 1979). Badania są przygotowane na podstawie teorii interesariuszy (Freeman, 1984). W celu triangulacji metod oraz danych (Denzin, 2017) zastosowane zostały dwie metody badawcze: analiza danych zastanych oraz wywiad częściowo ustrukturyzowany, a także różne grupy respondentów, tj. przedstawiciele klubów i interesariuszy. Badanie składało się z trzech etapów. Pierwszy – to badanie danych zastanych – dokumentów udostępnionych online (statuty, dokumenty strategiczne) oraz informacji dostępnych na stronach internetowych poszczególnych klubów Ekstraklasy i ich stronach w serwisie społecznościowym Facebook (jest to jeden z najbardziej popularnych kanałów kontaktu klubów z kibicami i szeroko rozumianym społeczeństwem). Drugi etap obejmował wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Trzeci zaś – wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami najważniejszych interesariuszy klubów Ekstraklasy w piłce nożnej, tj. samorządu, kibiców oraz Ekstraklasy S.A (spółki nadzorującej ligę). Schemat procedury badawczej jest przedstawiony na rysunku 10.

Badanie obejmowało wszystkie kluby biorące udział w rozgrywkach Ekstraklasy w piłce nożnej w sezonie 2017/2018. Klubów w tym sezonie było 16, natomiast od sezonu 2020/2021 będzie ich 18. W każdym sezonie następuje zmiana składu ligi o kluby awansujące z Pierwszej Ligi oraz te, które spadają

Rysunek 10. Schemat procedury badawczej

Źródło: opracowanie własne.

do Pierwszej Ligi na podstawie wyników rozgrywek¹. W sezonie 2017/2018 są to następujące kluby: Legia Warszawa, Jagiellonia Białystok, Lech Poznań, Lechia Gdańsk, Korona Kielce, Wisła Kraków, Pogoń Szczecin, Bruk-Bet Termalica Nieciecza, Zagłębie Lubin, Piast Gliwice, Śląsk Wrocław, Wisła Płock, Arka Gdynia, Cracovia, Sandecja Nowy Sącz oraz Górnik Zabrze.

Pierwszy etap badań został przeprowadzony przy wykorzystaniu formularza (Zembura i in., 2018) składającego się ze 131 pytań ogólnych z możliwością odpowiedzi tak, nie lub nie dotyczy oraz możliwego komentarza ze strony badacza w celu uściślenia obserwacji. Ma to na celu porównywalność różnych aspektów społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do wszystkich klubów w ten sam sposób. Badane były dokumenty, tj. statut, regulaminy, strategia, raporty roczne oraz strony internetowe klubów Ekstraklasy. W wyniku tego etapu powstała baza działań CSR klubu w odniesieniu do występujących w literaturze obszarów odpowiedzialności społecznej, tj. *good governance* (struktura zarządzania, transparentność, zaangażowanie interesariuszy), społeczeństwo (społeczność lokalna, wolontariat, programy aktywizujące, promocja zdrowia, edukacja) i środowisko (zarządzanie obiektem sportowym, programy edukacyjne, gospodarowanie odpa-

¹ Od sezonu 2020/2021 do I Ligi spada tylko jeden zespół.

dami). Ten etap badania był prowadzony bez udziału przedstawicieli klubów, tylko na podstawie informacji ogólnodostępnych. Wyniki tego badania zostały opublikowane w raporcie z badań w projekcie „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce” (Zembura i in., 2019).

Drugi etap składał się z wywiadów z przedstawicielem zarządu lub osobami odpowiedzialnymi w organizacji za działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Wywiady były zaplanowane przynajmniej z jedną osobą z 16 klubów. Ostatecznie wywiadów udzielili przedstawiciele 13 klubów. Wywiady były planowane do przeprowadzenia w trakcie spotkania z badaczem lub za pomocą telefonu lub wideokonferencji. Wszystkie organizacje zostały poinformowane o badaniu za pomocą e-maila, a następnie zaproponowane zostały możliwe terminy odbycia wywiadu. Ponadto każdy klub otrzymał informację o prowadzonych badaniach od spółki nadzorującej ligę, w celu uwiarygodnienia badania. W porozumieniu z organizacją została wyznaczona osoba ze strony klubu, która udzielała wywiadu. Planowany czas trwania wywiadu to przynajmniej 50 minut, jednakże w trakcie prowadzenia wywiadów okazało się, że w wielu przypadkach przedstawiciele klubów nie chcieli rozmawiać tak długo lub podejmowane działania opisywali w sposób krótki, przez co średnia długość wywiadu to 35 minut. Pytania w wywiadzie były sformułowane tak, aby dostarczyły możliwie najbardziej wyczerpującej odpowiedzi na pytania badawcze postawione w niniejszej pracy. Scenariusz (tab. 2) został dopasowany do poszczególnych celów oraz pytań badawczych. Pytania dotyczyły strategii klubu, interesariuszy klubu, podejmowanych działań i ich komunikacji oraz wpływu wewnętrznych i zewnętrznych motywatorów na działania związane z CSR. Ostatecznie wszystkie wywiady na tym etapie badań były prowadzone telefonicznie.

Tabela 2. Scenariusz wywiadu z przedstawicielem klubu Ekstraklasy

Cel	Temat	Pytania	Czas (min.)
Wprowadzenie (5 min)			
	przedstawienie badacza i projektu	1) informacje o badaczu: imię i nazwisko, Uniwersytet Warszawski, prowadzimy badanie społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej 2) informacje o projekcie: badanie ma na celu opis działań podejmowanych przez kluby Ekstraklasy w piłce nożnej oraz analizę tych działań. Badania są prowadzone we wszystkich klubach Ekstraklasy, zarząd spółki Ekstraklasa SA objął patronatem badania. Jest to część większego projektu badawczego mającego na celu analizę dobrych praktyk, a także edukację na rzecz CSR w sporcie	5

Cel	Temat	Pytania	Czas (min.)
Bieżąca sytuacja (20 min)			
C1 PB1 PB3	rozumienie CSR	1) Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu? 2) W jaki sposób rozumie Pan/Pani społeczną odpowiedzialność klubu piłkarskiego?	5
C2 PB3	podejmowane działania	1) Jakie działania podejmuje Państwa klub związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu? 2) W jakich obszarach działania związanych z CSR klub najczęściej się angażuje? 3) Czy klub raportuje lub w inny sposób komunikuje swoje działania?	10
C1 PB2 PB3	strategia	1) Czy klub posiada strategię? 2) Jaką rolę odgrywa odpowiedzialność społeczna w strategii i operacyjnym zarządzaniu Waszą organizacją? 3) W jaki sposób Państwa klub realizuje odpowiedzialność społeczną w strategii czy operacjach?	5
Interesariusze (10 min)			
C2 C3 PB4 PB5	interesariusz	1) Kogo uważa Pan/Pani za najistotniejszych interesariuszy swojej organizacji? 2) Dlaczego uważa go Pan/Pani za ważnego interesariusza? 3) Czy strategia, czy działania w organizacji są podejmowane w wyniku dialogu z jakimś interesariuszem organizacji? 4) Czy któryś z interesariuszy wywiera na Państwa organizację jakiś wpływ w odniesieniu do działań z zakresu odpowiedzialności społecznej Waszej organizacji?	10
Motywacja (10 min)			
C3 PB5	motywacja klubu	1) Dlaczego podejmujecie Państwo działania związane z CSR? 2) Jakie są główne czynniki wpływające na podejmowanie tych działań? 3) W jaki sposób wybieracie Państwo te działania, a nie inne?	10
Zakończenie (5 min)			
		1) Czy chciałby Pan/Pani coś dodać zanim skończymy? Dziękuję bardzo za wywiad.	5

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady były następnie transkrybowane oraz kodowane z wykorzystaniem programu komputerowego Atlas.ti. Wstępnie książka kodów została przygotowana na podstawie pierwszego etapu badań, a także literatury (Breitbarth i Harris, 2008; Kolyperas i Sparks, 2011), a następnie rozszerzona o dodatkowe kody odpowiadające treściom wynikającym z wywiadów. Kodowanie obejmowało 40 kodów odnoszących się do przejawów CSR, rozumienia CSR, interesariuszy klubu oraz motywów podejmowania działań CSR. Książka kodów (tab. 3) przedstawia kody w doniesieniu do czterech kategorii pytań oraz wyjaśnienie kodów.

Tabela 3. Książka kodów

Lp.	Pytanie	Kod	Wyjaśnienie
1.	Rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu	rozumienie CSR	<ul style="list-style-type: none"> • w jaki sposób osoba badana rozumie pojęcie CSR • jakie typy działań obejmuje CSR • co to jest CSR klubu piłkarskiego
2.	Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu	sport powszechny	<ul style="list-style-type: none"> • projekty sportowe dla dzieci i młodzieży • działania upowszechniające i promujące sport • wydarzenia multisportowe
		seniorzy	<ul style="list-style-type: none"> • działania na rzecz seniorów • akcje i programy aktywizujące
		historia	<ul style="list-style-type: none"> • akcje i programy promujące historię • programy edukacji historycznej • udział w wydarzeniach historycznych • tablice upamiętniające • muzea i sale pamięci
		zdrowie	<ul style="list-style-type: none"> • akcje i programy promujące zdrowy tryb życia • akcje promujące zdrową dietę • badania i diagnoza chorób • edukacja nt. zdrowia
		edukacja	<ul style="list-style-type: none"> • zajęcia edukacyjne nie dotyczące sportu • zajęcia edukacyjne i wsparcie edukacji dzieci i młodzieży • korepetycje • edukacja historyczna • wsparcie szkół w działaniach edukacyjnych
		rozwój lokalny/ promocja regionu	<ul style="list-style-type: none"> • promocja regionu/miasta • zaangażowanie w inicjatywy lokalne • wsparcie inicjatyw samorządowych

Lp.	Pytanie	Kod	Wyjaśnienie
2.	Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu	filantropia	<ul style="list-style-type: none"> • akcje charytatywne • udział w działaniach charytatywnych innych podmiotów
		przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym	<ul style="list-style-type: none"> • działania przeciwdziałające chuligaństwu, wandalizmowi, dopingowi, ustawianiu zawodów sportowych • włączanie w działania innych podmiotów związane z promocją postaw społecznych lub przeciwdziałaniem patologii
		wolontariat	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie wolontariatu • promocja wolontariatu • udział przedstawicieli klubu w działaniach wolontariatu
		równowaga płci	<ul style="list-style-type: none"> • promocja równouprawnienia płci • akcje informacyjne dot. równouprawnienia
		wsparcie niepełnosprawnych	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja transportu na mecze wyjazdowe • ułatwienia w udziale w meczu dla osób niepełnosprawnych w tym: audio deskrypcja, strefy dla wózków, podjazdy • ułatwienia w obsłudze strony internetowej dla niepełnosprawnych
		fair play	<ul style="list-style-type: none"> • promocja idei fair play • zastosowanie idei fair play
		ochrona środowiska	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowanie działań na rzecz ograniczenia emisji i produkcji odpadów • edukacja kibiców nt. ochrony środowiska
		alternatywne środki transportu	<ul style="list-style-type: none"> • promocja alternatywnych środków transportu na wydarzenia sportowe
		transparentność	<ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie dokumentów spółki • udostępnianie informacji nt. struktury właścicielskiej, składu i kompetencji organów spółki • informowanie od podejmowanych decyzjach i ich powodach
		zaangażowanie interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z interesariuszami przy wspólnych projektach • konsultacje społeczne • osoby dedykowane do kontaktu z interesariuszami

Lp.	Pytanie	Kod	Wyjaśnienie
2.	Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu	analiza działań innych klubów	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie analizy działalności CSR innych klubów sportowych
		dzieci i młodzież	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie działań i programów dla młodzieży • edukacja młodzieży • animacja czasu wolnego dzieci i młodzieży • budowanie postaw obywatelskich wśród dzieci i młodzieży • działania dla szkół i domów dziecka
3.	Interesariusze klubu piłkarskiego	kibice	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu są kibice • interesariuszem klubu są stowarzyszenia kibiców
		samorząd	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu jest samorząd albo jego jednostka
		Ekstraklasa	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu jest Ekstraklasa S.A.
		PZPN	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu jest PZPN
		społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu jest społeczność lokalna
		sponsorzy	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu są sponsorzy
		społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu jest społeczeństwo
	Interesariusze klubu piłkarskiego	media	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu są media
		stowarzyszenia i fundacje	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu są stowarzyszenia i fundacje niezwiązane bezpośrednio z klubem
		pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • interesariuszem klubu są jego pracownicy
	Motywy podejmowania działalności CSR	ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> • działania ad hoc, niekoordynowane w kontekście strategicznym
		zysk	<ul style="list-style-type: none"> • działania CSR podejmowane w kontekście zysku dla spółki
		strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • działania CSR podejmowane z powodu obranej strategii spółki
		właściciel/zarząd	<ul style="list-style-type: none"> • działania CSR podejmowane z powodu właściciela lub zarządu spółki
		tworzenie bazy kibiców	<ul style="list-style-type: none"> • działania CSR podejmowane w celu zwiększenia bazy kibiców klubu

Lp.	Pytanie	Kod	Wyjaśnienie
3.	Motywy podejmowania działalności CSR	budowanie więzi z klubem	• działania CSR podejmowane w celu zbudowania więzi kibiców z klubem
		wizerunek	• działania CSR podejmowane w celu poprawy wizerunku klubu
		realizacja programów innych	• działania CSR realizowane jako część programów innych podmiotów
		wewnętrzne	• działania CSR podejmowane z powodu nacisków z wnętrza organizacji
		zewnętrzne	• działania CSR podejmowane z powodu nacisków z zewnątrz organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci etap obejmował wywiady z przedstawicielami interesariuszy klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Na podstawie literatury (Breitbarth i Harris, 2008) oraz wcześniejszych etapów badania zostali wytypowani najważniejsi interesariusze klubów Ekstraklasy, tj. kibice, Ekstraklasa S.A. oraz samorząd. Kibice byli typowani przez każdy z klubów sportowych jako jeden z najważniejszych interesariuszy, ponieważ są głównym odbiorcą widowisk sportowych, ponadto przedstawiciele klubów twierdzili, że bez kibiców działalność klubu ani ligi nie miałyby sensu. Ekstraklasa S.A., jako organizator rozgrywek oraz organ nadzorujący kluby biorące udział w rywalizacji jest jednym z głównych punktów styku wszystkich tych podmiotów, dodatkowo organizuje część działań wspólnych związanych z CSR wszystkich klubów. Samorząd podawany przez większość klubów jako najważniejszy interesariusz, ponieważ większość klubów korzysta z infrastruktury samorządowej, np. stadiony, boiska i inne obiekty sportowe. Natomiast przez część klubów niewymieniany jest jako jeden ważniejszych podmiotów. Na podstawie analizy autor doszedł jednak do wniosku, że spojrzenie oferowane przez przedstawicieli samorządu, szczególnie w miejscach gdzie został podany jako ważny interesariusz, może mieć istotne znaczenie. Z wywiadów wynika bowiem, że wiele decyzji podejmowanych jest z silnym udziałem samorządu i wiele działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością klubu jest w jakiś sposób kreowana lub uzgadniana z samorządem.

Ten etap badań ma zapewnić triangulację danych, zapobiegając jednostronności zebranych danych. W pierwszej kolejności został przeprowadzony wywiad z przedstawicielami kibiców, następnie z przedstawicielami samorządu i z przedstawicielem Ekstraklasy S.A.

Poniżej znajduje się scenariusz (tab. 4) wywiadów prowadzonych z przedstawicielami Ekstraklasy S.A., samorządu oraz kibiców. W scenariuszu znajdują się warianty pytań w zależności od tego, z jakiej organizacji czy grupy interesariuszy pochodzi osoba badana.

Tabela 4. Scenariusz wywiadu z przedstawicielem Ekstraklasy, samorządu i kibiców

Cel	Temat	Pytania	Czas (min.)
Wprowadzenie (5 min)			
	Przedstawienie badacza i projektu	<p>1) informacje o badaczu: imię i nazwisko, instytucja, prowadzimy badanie społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej</p> <p>2) informacje o projekcie: badanie ma na celu opis działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw podejmowanych przez kluby Ekstraklasy w piłce nożnej oraz analizę tych działań. Badania są prowadzone we wszystkich klubach Ekstraklasy</p> <p>3) Ekstraklasa S.A jako podmiot zarządzający ligą jest jednym z głównych interesariuszy klubów Ekstraklasy, dodatkowo może narzucać pewne działania klubom, stąd punkt widzenia przedstawicieli Ekstraklasy S.A. jest tak ważny dla wyników badania</p> <p>Samorząd Samorząd został wytypowany jako jeden z głównych interesariuszy klubów Ekstraklasy, na podstawie badań oraz literatury, a także z powodu częstych zależności finansowych lub dzierżawy stadionu klubowego od samorządu</p> <p>Kibice Kibice są jednym z głównych interesariuszy klubów Ekstraklasy, dlatego ważny jest Państwa głos w temacie społecznej odpowiedzialności klubów</p>	5
Bieżąca sytuacja (20 min)			
C1 PB1 PB3	Rozumienie CSR	<p>1) Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu?</p> <p>2) W jaki sposób rozumie Pan/Pani społeczną odpowiedzialność klubu piłkarskiego?</p>	5
C2 PB3	Podejmowane działania	<p>Ekstraklasa</p> <p>1) Jakie działania podejmuje Ekstraklasa S.A w kontekście CSR?</p> <p>2) Jakie działania Ekstraklasa S.A. narzuca klubom biorącym udział w rozgrywkach w kontekście społecznej odpowiedzialności?</p> <p>3) Jakie działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu podejmują kluby Ekstraklasy?</p> <p>4) W jakich obszarach działania związanych ze społeczną odpowiedzialnością kluby najczęściej się angażuje?</p> <p>5) W jaki sposób kluby komunikują swoje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością?</p> <p>6) Czy jakieś kluby wyróżniają się na tle innych w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu?</p>	10

Cel	Temat	Pytania	Czas (min.)
C2 PB3	Podejmowane działania	<p>Samorząd</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Jakie działania podejmuje klub w Państwa gminie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu? 2) W jakich obszarach działania związanych ze społeczną odpowiedzialnością klub najczęściej się angażuje? 3) Czy klub komunikuje swoje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością? <p>Kibice</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Jakie działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu podejmuje klub? 2) W jakich obszarach działania związanych ze społeczną odpowiedzialnością klub najczęściej się angażuje? 3) Czy klub komunikuje swoje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością? 4) Czy klub podejmuje jakieś działania względem społeczności lokalnej? 5) Czy klub wspiera inicjatywy kibiców? 	10
C1 PB2 PB3	Strategia	<p>Ekstraklasa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Czy Ekstraklasa S.A. posiada opracowaną strategię działania w kontekście CSR lub wymaga tego od klubów? 2) W jaki sposób kluby realizują odpowiedzialność społeczną w strategii czy operacjach? <p>Samorząd</p> <p>W jaki sposób klub realizuje odpowiedzialność społeczną w strategii czy operacjach?</p> <p>Kibice</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Czy klub posiada strategię względem społecznej odpowiedzialności biznesu? 2) W jaki sposób klub realizuje odpowiedzialność społeczną w strategii czy operacjach? 	5
Interesariusze (10 min)			
C2 C3 PB4 PB5	Interesariusz	<p>Ekstraklasa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dlaczego uważa Pan Ekstraklasę S.A. za ważnego interesariusza klubów Ekstraklasy? 2) Czy strategia lub działania w organizacji są podejmowane w wyniku dialogu z Ekstraklasą S.A.? 3) W jaki sposób Ekstraklasa S.A. wspiera lub wywiera naciski na klub, aby podejmował działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw? 4) Jakie aspekty działalności klubu są dla Ekstraklasy S.A. najważniejsze? 	10

Cel	Temat	Pytania	Czas (min.)
C2 C3 PB4 PB5	Interesariusz	<p>5) Czy Ekstraklasa S.A. angażuje się wspólnie z klubem w akcje promocyjne dotyczące postaw obywateli lub inne akcje związane z obywatelami?</p> <p>6) Jacy są inni ważni interesariusze klubu piłkarskiego poza Ekstraklasą S.A.?</p> <p>Samorząd</p> <p>1) Dlaczego uważa Pan/Pani gminę za ważnego interesariusza klubu Ekstraklasy?</p> <p>2) Czy strategia lub działania w organizacji są podejmowane w wyniku dialogu z samorządem lub społecznością lokalną?</p> <p>3) W jaki sposób gmina wspiera lub wywiera naciski na klub, aby podejmował działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw?</p> <p>4) Jakie aspekty działalności klubu są dla samorządu najważniejsze?</p> <p>5) Czy samorząd angażuje się wspólnie z klubem w akcje promocyjne dotyczące postaw obywateli lub inne akcje związane z obywatelami?</p> <p>6) Jacy są inni ważni interesariusze klubu piłkarskiego poza samorządem?</p> <p>Kibice</p> <p>1) Czy i z jakiego powodu uważa Pan/Pani kibiców za ważnego interesariusza klubu?</p> <p>2) Czy strategia lub działania w klubie są podejmowane w wyniku dialogu z kibicami lub społecznością lokalną?</p> <p>3) W jaki sposób kibice wspierają lub wywierają naciski na klub, aby podejmował działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw?</p> <p>4) Jakie aspekty działalności klubu są dla kibiców najważniejsze w kontekście społecznej odpowiedzialności?</p> <p>5) Czy kibice angażują się wspólnie z klubem w akcje promocyjne dotyczące postaw obywateli lub inne akcje związane z obywatelami?</p> <p>6) Jacy są inni ważni interesariusze klubu piłkarskiego poza kibicami?</p>	10
Motywacja (10 min)			
C3 PB5	Motywacja klubu	<p>Ekstraklasa</p> <p>1) Dlaczego klub podejmuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw?</p> <p>2) Jakie są główne czynniki wpływające na podejmowanie tych działań?</p>	10

Cel	Temat	Pytania	Czas (min.)
C3 PB5	Motywacja klubu	Samorząd 1) Dlaczego klub podejmuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw? 2) Jakie są główne czynniki wpływające na podejmowanie tych działań? Kibice 1) Dlaczego klub podejmuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw? 2) Jakie są główne czynniki wpływające na podejmowanie tych działań?	10
Zakończenie (5 min)			
		Czy chciałby Pan/Pani coś dodać zanim skończymy? Dziękuję bardzo za wywiad	5

Źródło: opracowanie własne.

Autor podjął próbę kontaktu z przedstawicielami społeczności kibiców (stowarzyszeniami i organizacjami kibicowskimi) klubów związanych z najbardziej aktywnymi podmiotami w kontekście działań CSR, tj. kibicami Legii Warszawa, Lecha Poznań oraz Górnika Zabrze. Z wcześniejszych etapów badań wynikało, że te kluby najbardziej angażują się w działania związane z CSR, ponadto wymienione wyżej kluby zgodziły się udzielić wywiadu na II etapie badań. Przedstawiciele kibiców Legii Warszawa oraz Lecha Poznań zgodzili się udzielić wywiadu, natomiast przedstawiciele kibiców Górnika Zabrze, po wielokrotnym przekładaniu wywiadu, ostatecznie nie udzielili odpowiedzi na pytania. Wywiad w obu przypadkach odbywał się w formie rozmowy telefonicznej. Rozmowa została nagrana na nośnik cyfrowy, następnie transkrybowana oraz kodowana zgodnie z książką kodów przygotowaną i wykorzystaną na II etapie badania.

W badaniu wzięli udział przedstawiciele samorządu, dobierani na podstawie informacji podawanej przez kluby, które samorzady są przez nie uważane za ważnych interesariuszy. Ostatecznie wywiady zostały przeprowadzone z przedstawicielami trzech samorządów, tj. Warszawy, Krakowa oraz gminy Żabno. W tym przypadku są to przedstawiciele największego samorządu, tj. stołecznego, Krakowa, gdzie występują dwa kluby biorące udział w rozgrywkach Ekstraklasy, tj. Wisła Kraków i Cracovia, oraz gminy Żabno, czyli najmniejszego samorządu, w obrębie którego występuje klub Ekstraklasy Bruk-Bet Termalica Nieciecza. Wywiad w dwóch przypadkach odbywał się w formie rozmowy telefonicznej, natomiast rozmowa z przedstawicielem stołecznego Wydziału Sportu odbyła się

osobiście. Rozmowa została nagrana na nośnik cyfrowy, następnie transkrybowana oraz kodowana zgodnie z książką kodów przygotowaną i wykorzystaną na II etapie badania.

W badaniu wziął udział przedstawiciel Ekstraklasy S.A. Ten etap badania miał na celu rozszerzenie informacji uzyskanych na wcześniejszych etapach, a także poznanie strategii i motywacji organu nadzorującego rozgrywki do podejmowania działalności związanej z CSR. Wywiad odbył się w formie rozmowy telefonicznej. Rozmowa została nagrana na nośnik cyfrowy, następnie transkrybowana oraz kodowana zgodnie z książką kodów przygotowaną i wykorzystaną na II etapie badania.

Wyniki badań przeprowadzone na wszystkich trzech etapach zostały przeanalizowane z wykorzystaniem programu Atlas.ti, a następnie przeprowadzono syntezę wyników poszczególnych etapów. Taka szeroka analiza pozwoliła na wykazanie działań CSR podejmowanych przez kluby, pokazanie motywów działań oraz zaadresowanie wszystkich celów i pytań badawczych postawionych w pracy. Badanie było prowadzone na pełnej populacji, tj. 16 klubów, co daje bardzo szeroki obszar badawczy.

Zaprojektowane badanie ma jednak swoje ograniczenia. W pierwszym etapie zakłada się, że organizacje publikują dokumenty czy też komunikują swoją działalność związaną z CSR. Takie założenie może powodować dwa potencjalne ograniczenia, tj. klub może nie publikować informacji o działalności, którą wykonuje lub może informować o działalności, ale jej nie wykonywać. Nie wszystkie kluby zgodziły się wziąć udział w II etapie badań, przez co szersze zrozumienie problematyki CSR przez przedstawicieli trzech klubów nie było możliwe. Ponadto, w przypadku przedstawicieli kibiców, próba badawcza była ograniczona do tych kibiców, których kluby wykazywały największą aktywność na tle CSR.

Rozdział 7

Spółeczna odpowiedzialność klubów Ekstraklasy

Jak już wspomniano w rozdziale 6. badania przeprowadzono na trzech etapach. Każdy etap był ze sobą powiązany. Pierwszy etap stanowił swego rodzaju wprowadzenie i zmapowanie działalności klubów w kontekście społecznej odpowiedzialności. Drugi etap badań był nastawiony na pogłębienie i uszczegółowienie informacji pozyskanych na etapie pierwszym, a także zweryfikowanie czy klub na jakimś polu prowadzi działalność, której nie można zweryfikować poprzez stronę internetową czy profil organizacji na Facebooku. Trzeci etap działań wynikał bezpośrednio z wcześniejszych dwóch badań i zakładał, że w trakcie zbierania informacji ujawnione zostaną podmioty czy grupy uważane przez organizację za najważniejszych interesariuszy. Dodatkowo trzeci etap jest ważny z punktu widzenia triangulacji danych, ponieważ zakłada, że interesariusze zweryfikują w pewnym stopniu informacje pozyskane od przedstawicieli klubów.

7.1. CSR klubów Ekstraklasy w świetle dokumentów i stron internetowych klubów – I etap badań

Na tym etapie badań przeprowadzona została analiza danych zastanych udostępnianych przez kluby Ekstraklasy. Analiza polegała na zapoznaniu się z informacjami udostępnianymi publicznie poprzez strony internetowe czy strony klubu na Facebooku. W celu ustrukturyzowania zbierania informacji został opracowany formularz (Zembura i in., 2018) składający się ze 131 kryteriów oceny, pogrupowanych w czterech obszarach. Pierwszy obszar to informacje ogólne dotyczące klubu i jego podejścia do CSR, drugi to działania CSR skierowane do społeczeństwa, trzeci obszar to działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w sferze środowiska, a czwarty to kwestie związane z *good governance*.

W obszarze informacji ogólnych w przygotowanym formularzu było 16 pytań dotyczących ogólnej sytuacji organizacyjnej w kontekście działań CSR, doku-

mentów strategicznych, a także sprawozdawczości zarówno finansowej, jak i pozafinansowej.

Tylko jeden klub Ekstraklasy – Jagiellonia Białystok – publikuje na swojej stronie dokument strategiczny, natomiast żaden z klubów nie publikuje dokumentu strategicznego dotyczącego CSR. W związku z brakiem opublikowanych dokumentów strategicznych, wszystkie pytania dotyczące tego obszaru nie miały zastosowania.

Jeden klub – Korona Kielce – publikuje na swojej stronie sprawozdanie finansowe. Ponadto, część z klubów promuje na swoich stronach i w portalu Facebook raport przygotowany przez firmę EY, przygotowany na podstawie sprawozdań finansowych. Żaden z klubów nie publikuje sprawozdania zawierającego raportowanie pozafinansowe.

Cztery kluby posiadają na swojej stronie osobną sekcję poświęconą działalności społecznej odpowiedzialności biznesu, nie wlicza się tutaj odnośników do strony fundacji działającej przy klubie.

Posiadanie przez kluby działu odpowiedzialnego za CSR jest trudne do ustalenia z poziomu badania dokumentów zastanych. Dane są niejednoznaczne. Jednakże wskazują, że działania związane z CSR są rozproszone w organizacji lub skupione w działach odpowiedzialnych za marketing lub PR.

Trzy kluby piłkarskie Ekstraklasy posiadają swoje fundacje, są to: Legia Warszawa, Lechia Gdańsk oraz Górnik Zabrze. Fundacje realizują działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw na rzecz klubów.

W kontekście budżetu przeznaczanego na CSR, w związku z brakiem publikowanych sprawozdań finansowych i innych informacji finansowych, na podstawie analizy danych zastanych nie można stwierdzić jakie budżety poszczególne kluby przeznaczają na realizację działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

W obszarze Społeczeństwo, zawartych było 79 pytań dotyczących 13 grup przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu. Poniżej znajduje się opis grup, a następnie analiza występowania poszczególnych form CSR w poszczególnych klubach. Kryteria tych przejawów są opisane w tym podrozdziale, odnoszą się one do wspomnianego wcześniej formularza (Zembura i in., 2018).

W obszarze Społeczeństwo, przejawy działań CSR zostały podzielone na 13 grup (Zembura i in., 2018), w których organizacja:

- 1) promuje sport powszechny,
- 2) promuje zdrowie/profilaktykę zdrowia/zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna),
- 3) promuje zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych,
- 4) promuje edukację,
- 5) prowadzi działalność na rzecz społeczeństwa w obszarze innym niż sport powszechny, zdrowie i edukacja,

- 6) angażuje się w rozwój lokalny,
- 7) wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu,
- 8) angażuje się w wolontariat,
- 9) przeciwdziała zachowaniom niepożądanym i promuje pożądane postawy społeczne,
- 10) promuje równowagę płci,
- 11) stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców,
- 12) promuje ideę fair play,
- 13) stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy.

W ramach promocji sportu powszechnego (tab. 5) trzynastcie klubów prowadzi akcje upowszechniające sport, nie wliczając w to treningów młodzieży uzdolnionej sportowo (kryterium 1.1). Przy czym żadna z organizacji nie publikuje dokumentu w jakikolwiek sposób normującego zaangażowanie w tę działalność (kryterium 1.2). Jednak, jak będzie można zauważyć na dalszych etapach,

Tabela 5. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji sportu powszechnego

Klub/kryterium	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Śląsk Wrocław	✓		✓		✓	
Arka Gdynia	✓		✓		✓	
Bruk-Bet Termalica Nieciecza	✓		✓	✓	✓	
Górnik Zabrze	✓		✓	✓	✓	
Jagiellonia Białystok	✓		✓		✓	
KGHM Zagłębie Lubin			✓			
Korona Kielce	✓		✓		✓	
Lech Poznań	✓		✓	✓	✓	
Lechia Gdańsk	✓		✓		✓	
Legia Warszawa	✓		✓		✓	
Piast Gliwice	✓		✓		✓	
Pogoń Szczecin			✓	✓	✓	
Sanecja Nowy Sącz			✓		✓	
Wisła Kraków	✓		✓	✓	✓	
Wisła Płock	✓		✓	✓	✓	
Cracovia	✓		✓		✓	

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

publikacja jakichkolwiek dokumentów nie jest powszechną praktyką klubów Ekstraklasy. Wszystkie kluby prowadzą działania związane ze sportem powszechnym (kryterium 1.3), w tym dzieci i młodzieży – głównie jest tu widoczny program akademii piłkarskich. Jest to aktywność wykonywana przez wszystkie kluby, jednak należy to do elementów narzucanych klubom przez Ekstraklasę, stąd też można się spodziewać, że przynajmniej w części przypadków nie było to dobrowolne działanie. Sześć klubów prowadzi zajęcia lub akcje dla grup potencjalnie wykluczanych ze sportu, tj. kobiet, seniorów, niepełnosprawnych (kryterium 1.4). W tym obszarze kluby skupiają się głównie na seniorach jako jednej z wykluczonych grup społecznych, która jest jednak ważna z punktu widzenia klubu. Piętnaście klubów informuje o partnerstwach przy programach dotyczących sportu powszechnego (kryterium 1.5). Kluby często łączą siły z innymi podmiotami, aby osiągnąć większe zasięgi akcji promujących sport. Widać to prawie w każdym wypadku. Zagłębie Lubin również podejmuje takie działania, ale nie komunikuje ich za pomocą swoich kanałów informacyjnych. Żaden z badanych klubów nie przedstawia ewaluacji swoich działań w obszarze sportu powszechnego (kryterium 1.6). Element ewaluacji jest raczej rzadkością w jakimkolwiek z działań klubów sportowych, stąd też wynika brak tego działania w przypadku sportu powszechnego.

Programy promocji zdrowia i profilaktyki prozdrowotnej (tab. 6) inne niż upowszechnianie sportu prowadzi jedenaście klubów Ekstraklasy (kryterium 2.1). Jest to jeden z najbardziej popularnych tematów związanych z CSR poruszanych przez kluby. Żaden z klubów nie posiada formalnego dokumentu regulującego ten obszar działalności (kryterium 2.2), jednak biorąc pod uwagę brak dokumentacji dotyczącej innych aspektów działalności, nie można tego utożsamiać z brakiem działalności w tym obszarze. Siedem klubów prowadzi programy związane ze zdrowiem skierowane do swojego otoczenia (kryterium 2.3), szczególnie skupiając się na kibicach. Często akcje są prowadzone w dniu meczowym, tworząc przy tym dodatkowe atrakcje dla kibiców. Pięć organizacji kieruje swoje działania w tematyce prozdrowotnej do grup szczególnie zagrożonych (kryterium 2.4). W tym obszarze kluby szczególnie często odwołują się do akcji związanych z chorobami serca czy otyłością, co jest o tyle ważne, że aktywność fizyczna, promowana przez kluby jest bardzo istotna w profilaktyce obu tych schorzeń. Kluby często wykorzystują do tego celu swoich piłkarzy.

Tyle samo klubów prowadzi programy z zakresu promocji zdrowia dla swoich zawodników i młodzieży objętej szkoleniem (kryterium 2.5). Dwanaście klubów współpracuje z innymi organizacjami w obszarze promocji zdrowia (kryterium 2.6), szczególnie często można tutaj zauważyć partnerstwa z organizacjami zajmującymi się krwiodawstwem czy fundacją DKMS promującą donacje szpiku kostnego. Połowa klubów bierze udział w projektach o zasięgu krajowym lub międzynarodowym (kryterium 2.7). Siedem klubów włącza się w programy badań

Tabela 6. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji zdrowia

Klub/kryterium	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Śląsk Wrocław	✓				✓	✓		
Arka Gdynia				✓	✓	✓	✓	
BrukBet Termalica Nieciecza							✓	
Górnik Zabrze	✓		✓			✓		
Jagiellonia Białystok	✓		✓	✓		✓	✓	
KGHM Zagłębie Lubin								
Korona Kielce	✓				✓	✓		✓
Lech Poznań	✓		✓		✓	✓		✓
Lechia Gdańsk	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Legia Warszawa	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Piast Gliwice						✓	✓	✓
Pogoń Szczecin	✓		✓	✓				
Sandecja Nowy Sącz								
Wisła Kraków	✓		✓			✓		
Wisła Płock	✓					✓	✓	✓
Cracovia	✓					✓	✓	✓

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

i diagnozy zagrożeń zdrowia w swojej społeczności (kryterium 2.8). Również w tym przypadku akcje są skierowane głównie w obszarze diagnostyki najczęstszych zagrożeń dla zdrowia, takich jak cukrzyca, nadciśnienie tętnicze czy nadwaga.

W obszarze promocji zdrowego otoczenia wydarzeń sportowych (tab. 7) wszystkie kluby angażują się w niewielkim stopniu. Całkowity zakaz palenia tytoniu na obiektach klubowych posiada tylko Jagiellonia Białystok (kryterium 3.1), natomiast wszystkie pozostałe kluby stosują zakaz palenia, ale na terenie obiektów klubowych posiadają specjalne wyznaczone strefy dla palaczy. Obowiązek zakazu palenia w trakcie imprez masowych jest narzucany przez ustawę. Odnosnie do ograniczenia niezdrowej żywności i napojów (kryterium 3.2) czy też stosowania zdrowych, niskoprzetworzonych produktów w ofercie cateringowej (kryterium 3.3), kluby nie udzielają informacji w ogólnodostępnych kanałach lub nie angażują się w takie działania. Jest to szczególnie istotny element, ponieważ nawyki żywieniowe kreowane podczas tak mocno nacechowanych emocjonalnie wydarzeń, mogłyby mieć duży wpływ na kibiców.

Tabela 7. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji zdrowego otoczenia wydarzeń sportowych

Klub/kryterium	3.1	3.2	3.3
Śląsk Wrocław			
Arka Gdynia			
BrukBet Termalica Nieciecza			
Górnik Zabrze			
Jagiellonia Białystok	✓		
KGHM Zagłębie Lubin			
Korona Kielce			
Lech Poznań			
Lechia Gdańsk			
Legia Warszawa			
Piast Gliwice			
Pogoń Szczecin			
Sandecja Nowy Sącz			
Wisła Kraków			
Wisła Płock			
Cracovia			

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach promocji edukacji, siedem klubów podejmuje działania związane z edukacją, które jednak nie dotyczą własnej organizacji (kryterium 4.1), szczególnie należy tutaj zauważyć zaangażowanie klubów we współpracę ze szkołami. Wszystkie wymienione tutaj kluby wykorzystują swoich piłkarzy do promocji edukacji. Dziewięć klubów prowadzi działania edukacyjne kierowane do dzieci i młodzieży (kryterium 4.2). Jak już wcześniej zauważono, działania te szczególnie nakierowane są na młodzież szkolną z miejscowości lub regionu, w którym działa klub. Cztery kluby prowadzą działania skierowane do innych grup niż dzieci i młodzież, w tym przykładowo do seniorów (kryterium 4.3).

Tylko KGHM Zagłębie Lubin posiada spisany, formalny dokument określający cele i specyficzne działania w obszarze edukacji (kryterium 4.4). Pięć klubów posiada programy w obszarze edukacji (kryterium 4.5). Siedem klubów współpracuje z innymi organizacjami w obszarze edukacji (kryterium 4.6)

Tabela 8. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji edukacji

Klub/kryterium	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
Śląsk Wrocław	✓	✓					✓
Arka Gdynia							
Bruck Bet Termalica Nieciecza		✓					
Górnik Zabrze							✓
Jagiellonia Białystok	✓	✓	✓		✓	✓	
KGHM Zagłębie Lubin		✓		✓	✓		
Korona Kielce	✓	✓			✓	✓	
Lech Poznań	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Lechia Gdańsk	✓	✓	✓				
Legia Warszawa	✓	✓			✓	✓	
Piast Gliwice							
Pogoń Szczecin							✓
Sanecja Nowy Sącz	✓		✓			✓	
Wisła Kraków							✓
Wisła Płock		✓				✓	✓
Cracovia						✓	✓

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

najczęściej są to szkoły znajdujące się w miejscowości lub regionie klubu, ale także stowarzyszenia czy fundacje prowadzące zajęcia dla różnych grup społecznych. Również siedem klubów prowadzi programy edukacyjne dla dzieci i młodzieży z obszaru kibicowania (kryterium 4.7), jest to o tyle ważne, że często takie zajęcia mogą prowadzić do niewystępowania zachowań patologicznych w tym chuligaństwa.

W sferze działalności na rzecz społeczeństwa innej niż edukacja, sport czy zdrowie sześć klubów podejmuje działania mające na celu poprawę warunków ekonomicznych, społecznych czy edukacyjnych swojego otoczenia (kryterium 5.1). Żaden z klubów nie posiada formalnego dokumentu regulującego takie działania (kryterium 5.2), tak jak w poprzednich przypadkach, brak dokumentu może być i tutaj kwestią braku sformalizowania, który jest widoczny we

wszystkich działaniach klubów sportowych. Trzy organizacje prowadzą programy w tej tematyce (kryterium 5.3). Sześć klubów współpracuje z organizacjami publicznymi w tego typu programach (kryterium 5.4). Osiem podmiotów bierze udział w programach innych podmiotów o takiej tematyce (kryterium 5.5).

Tabela 9. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze działalności na rzecz społeczeństwa innych niż sport powszechny, edukacja i zdrowie

Klub/kryterium	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
Śląsk Wrocław	✓			✓	✓
Arka Gdynia					
BruckBet Termalica Nieciecza					
Górnik Zabrze	✓		✓	✓	
Jagiellonia Białystok	✓			✓	✓
KGHM Zagłębie Lubin					
Korona Kielce	✓			✓	✓
Lech Poznań	✓		✓	✓	✓
Lechia Gdańsk					
Legia Warszawa	✓		✓	✓	✓
Piast Gliwice					✓
Pogoń Szczecin					
Sandecja Nowy Sącz					✓
Wisła Kraków					
Wisła Płock					✓
Cracovia					

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

Z publikowanych informacji wynika, że w dziedzinie rozwoju lokalnego tylko cztery kluby prowadzą regularną komunikację z interesariuszami (kryterium 6.1), najczęściej przyjmuje ona formę konsultacji z organizacjami kibiców. Piętnaście klubów wpiera działania lub programy samorządu terytorialnego (kryterium 6.2). Biorąc pod uwagę, że sport i aktywność fizyczna mieszkańców należą do zadań własnych samorządu terytorialnego, na które przeznaczane są środki finansowe, znaczna część klubów korzysta z tych możliwości. Ponadto, kluby będące własnością samorządu szczególnie silnie włączają się w działania samorządu, ponieważ ich władze składają się z przedstawicieli tego właśnie organu.

Tabela 10. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze zaangażowania w rozwój lokalny

Klub/kryterium	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6
Śląsk Wrocław		✓	✓	✓		
Arka Gdynia		✓	✓	✓	✓	
Bruk-Bet Termalica Nieciecza			✓	✓		
Górnik Zabrze	✓	✓	✓	✓	✓	
Jagiellonia Białystok		✓	✓	✓		
KGHM Zagłębie Lubin		✓	✓	✓		
Korona Kielce		✓	✓	✓		
Lech Poznań	✓	✓	✓	✓	✓	
Lechia Gdańsk	✓	✓	✓	✓	✓	
Legia Warszawa		✓	✓	✓	✓	
Piast Gliwice		✓	✓	✓		
Pogoń Szczecin		✓	✓	✓		✓
Sandecja Nowy Sącz		✓	✓	✓		
Wisła Kraków		✓	✓	✓		
Wisła Płock	✓	✓	✓	✓		✓
Cracovia		✓	✓	✓		

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie kluby angażują się w działania lub programy innych organizacji (kryterium 6.3), a także wykorzystują swoją markę do integracji społeczności lokalnej (kryterium 6.4). Sport wywala dużo pozytywnych emocji, dlatego jest wykorzystywany do promocji, a historyczne związki klubów sportowych ze społecznością lokalną dają im bardzo duże możliwości budowania relacji pomiędzy różnymi grupami społecznymi. Narzędzia te są wykorzystywane przez wszystkie badane kluby. Pięć klubów wykorzystuje swoją markę do promocji lokalnych atrakcji turystycznych (kryterium 6.5), szczególnie widać tutaj kluby powiązane z samorządem.

Zaledwie dwa kluby komunikują prowadzenie konsultacji społecznych przed przeprowadzeniem inwestycji (kryterium 6.6). Jest to bardzo niski wynik, niemniej może to wynikać z faktu, że kluby rzadko są inwestorami w większych inwestycjach. Jak wynika z badań, najczęściej kluby są tylko dzierżawcami obiektów sportowych, a inwestorem jest samorząd.

W kontekście oddziaływania w otoczeniu organizacje są bardzo aktywne, wszystkie z nich podejmują lub wspierają działania charytatywne (kryterium 7.1, 7.2). Jest to najbardziej popularna forma zaangażowania społecznego. Tego typu akcje występują w materiałach publikowanych wszystkich klubów bardzo często i są one zwykle związane z działalnością na rzecz społeczności klubu lub szerszej społeczności lokalnej. Czternaście klubów komunikuje wsparcie dla inicjatyw charytatywnych podejmowanych przez kibiców (kryterium 7.3).

Tabela 11. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze oddziaływania w otoczeniu

Klub/kryterium	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9
Śląsk Wrocław	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Arka Gdynia	✓	✓	✓		✓				✓
Bruk-Bet Termalica Nieciecza	✓	✓			✓	✓	✓		
Górnik Zabrze	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Jagiellonia Białystok	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KGHM Zagłębie Lubin	✓	✓	✓						
Korona Kielce	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lech Poznań	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Lechia Gdańsk	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
Legia Warszawa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Piast Gliwice	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Pogoń Szczecin	✓	✓			✓	✓	✓	✓	
Sandecja Nowy Sącz	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Wisła Kraków	✓	✓	✓	✓					
Wisła Płock	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cracovia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

Jedenaście klubów wspiera programy społeczne inicjowane przez kibiców (kryterium 7.4). W tym obszarze kluby często współpracują z kibicami, przekazując na ich rzecz koszulki z podpisami zawodników czy inne akcesoria związane z klubem. Nie widać tutaj różnicy w działalności pomiędzy klubami. Dwanaście klubów promuje działania charytatywne wewnątrz swoich struktur (kryterium 7.5). Trzydzieści organizacji wykorzystuje swoją markę do promocji istotnych problemów społecznych, np. krwiodawstwa (kryterium 7.6), co można

również było zauważyć we wcześniejszych punktach opisujących promocję zdrowia. Jedenaście klubów wykorzystuje swój wpływ (kryterium 7.7), a także angażuje piłkarzy (kryterium 7.8) do promowania pozytywnych nawyków, np. zdrowego odżywiania. Te akcje są wykonywane zarówno w trakcie dnia meczowego, jak i w dni wolne od zawodów sportowych – w tym drugim przypadku często z wykorzystaniem partnerskich organizacji, w tym szkół czy domów dziecka. Osiem podmiotów uczestniczy w promowaniu celów humanitarnych i zrównoważonego rozwoju (kryterium 7.9).

Osiem klubów promuje to zagadnienie na polu wolontariatu (kryterium 8.1). Tylko sześć klubów informuje na swojej stronie internetowej w jaki sposób można zostać wolontariuszem (kryterium 8.2), jakie działania można w tym zakresie realizować (kryterium 8.3) oraz z kim należy się kontaktować (kryterium 8.4). Wolontariat, choć w sporcie jest elementem nieodłącznym, w przypadku klubów piłkarskich nie jest szeroko promowany. Wolontariusze, mimo że można zaobserwować ich występowanie na widowiskach organizowanych przez kluby, nie są grupą, w kierunku której kluby prowadzą swoją komunikację.

Tabela 12. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji wolontariatu

Klub/kryterium	8.1	8.2	8.3	8.4
Śląsk Wrocław				
Arka Gdynia	✓	✓	✓	✓
Bruk-Bet Termalica Nieciecza				
Górnik Zabrze				
Jagiellonia Białystok				
KGHM Zagłębie Lubin	✓			
Korona Kielce	✓			
Lech Poznań	✓	✓	✓	✓
Lechia Gdańsk		✓	✓	✓
Legia Warszawa	✓	✓	✓	✓
Piast Gliwice	✓	✓	✓	✓
Pogoń Szczecin	✓			
Sandecja Nowy Sącz				
Wisła Kraków	✓	✓	✓	✓
Wisła Płock				
Cracovia				

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze budowania postaw i przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom jedenaście klubów publikuje regulaminy udziału w rozgrywkach (kryterium 9.1), zaledwie dwa kluby na swojej stronie internetowej (kryterium 9.2), a jeden klub w mediach społecznościowych, informacje sprzeciwiające się zachowaniom dyskryminacyjnym (kryterium 9.3). Są to wyraźne znaki, że kluby nie podejmują wystarczających i jednoznacznych działań w tym obszarze.

Tylko dwa kluby sprzeciwiają się za pośrednictwem strony (kryterium 9.4) oraz mediów społecznościowych (kryterium 9.5) wandalizmowi i chuliganizmowi. W tym obszarze kluby nie zajmują jednoznacznego stanowiska, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że jest to jeden z ważnych problemów społecznych związanych z kibicami czy pseudokibicami piłki nożnej. Dwa kluby prowadzą programy przeciwdziałające dyskryminacji na tle rasowym, seksualnym czy religijnym (kryterium 9.6), tyle samo klubów prowadzi działania o tej tematyce skierowane do kibiców (kryterium 9.7) lub potępia tego typu działania na stronie internetowej (kryterium 9.8). Wynika z tego, że kluby niechętnie podejmują tematy związane

Tabela 13. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze budowania postaw i przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom

Klub/kryterium	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.10
Śląsk Wrocław	✓								✓	
Arka Gdynia	✓			✓	✓					
Bruk-Bet Termalica Nieciecza										
Górnik Zabrze	✓									
Jagiellonia Białystok	✓					✓	✓	✓	✓	
KGHM Zagłębie Lubin	✓	✓						✓		
Korona Kielce	✓				✓				✓	
Lech Poznań	✓	✓								
Lechia Gdańsk										
Legia Warszawa	✓		✓	✓		✓	✓		✓	
Piast Gliwice	✓									
Pogoń Szczecin	✓									
Sandecja Nowy Sącz										
Wisła Kraków	✓									
Wisła Płock										
Cracovia										

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

z dyskryminacją, a znacznie częściej angażują się w obszary nienacechowane negatywnie. Cztery kluby publicznie potępiły działania chuligańskie lub wandalizm (kryterium 9.9). Żaden z klubów nie organizował akcji związanych z otwartym społeczeństwem, przeciwdziałaniu dyskryminacji na tle rasowym, seksualnym czy religijnym (kryterium 9.10). Ten brak zaangażowania w działania negatywne podejmowane przez kibiców czy pseudokibiców jest bardzo wymowny. Kluby często nie czują się odpowiedzialne za działania podejmowane przez kibiców przed lub po meczu i co za tym idzie wolą nie angażować się w przeciwdziałanie takim postawom.

W kontekście równouprawnienia płci (tab. 14) tylko jeden klub prowadzi działania mające promować przyszłych liderów obu płci (kryterium 10.1), żaden nie posiada formalnego dokumentu na temat równouprawnienia płci (kryterium 10.2). Tylko Wisła Płock współpracuje z innymi organizacjami w kontekście promocji równouprawnienia płci (kryterium 10.3). Pięć klubów prowadzi działania na rzecz równouprawnienia w realizowanych przez siebie programach społecznych (kryterium 10.4). Równouprawnienie nie jest tematem podejmowanym

Tabela 14. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze równouprawnienia płci

Klub/kryterium	10.1	10.2	10.3	10.4
Śląsk Wrocław				
Arka Gdynia				
Bruk-Bet Termalica Nieciecza				✓
Górnik Zabrze				
Jagiellonia Białystok				✓
KGHM Zagłębie Lubin	✓			✓
Korona Kielce				
Lech Poznań				
Lechia Gdańsk				
Legia Warszawa				✓
Piast Gliwice				
Pogoń Szczecin				
Sandecja Nowy Sącz				
Wisła Kraków				
Wisła Płock			✓	✓
Cracovia				

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

przez kluby, pojedyncze akcje występujące w Wiśle Płock czy KGHM Zagłębiu Lubin mogą być dla innych klubów swego rodzaju drogowskazem na przyszłość. Jednak ze względu na bardzo dużą dysproporcję w całym środowisku sportowym w kierunku mężczyzn oraz niski poziom rozwoju organizacyjnego polskiej piłki nożnej nie jest to kwestia, która może dziwić.

W sferze dostępności i przystosowania wydarzeń na potrzeby wszystkich kibiców piętnaście klubów oferuje ułatwienia dla niepełnosprawnych i o nich informuje (kryterium 11.1). Czternaście klubów ma przygotowaną specjalną strefę z ułatwieniami dla niepełnosprawnych (kryterium 11.2). Niepełnosprawność ruchowa jest w pewnym stopniu zaadresowana przez kluby. Można zauważyć, że pomoc dla kibiców z niepełnosprawnością ruchową jest najczęściej spotykanym wsparciem ze strony klubów. Żadna strona klubowa nie posiada ułatwień dostępu dla osób niepełnosprawnych (kryterium 11.3). Trzy kluby posiadają ułatwienia dla osób niewidomych i słabowidzących oraz niesłyszących i słabosłyszących na czas meczu i o tym informuje za pomocą strony internetowej (kryterium 11.4). Te działania są stosunkowo nowe w Polsce, jednak można się

Tabela 15. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze dostępności i przystosowania wydarzeń na potrzeby wszystkich kibiców

Klub/kryterium	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6
Śląsk Wrocław	✓	✓			✓	✓
Arka Gdynia	✓	✓		✓	✓	✓
Bruk-Bet Termalica Nieciecza	✓	✓				
Górnik Zabrze	✓	✓			✓	✓
Jagiellonia Białystok	✓	✓		✓		✓
KGHM Zagłębie Lubin	✓					
Korona Kielce	✓	✓				
Lech Poznań	✓	✓			✓	✓
Lechia Gdańsk	✓	✓				
Legia Warszawa	✓	✓		✓	✓	✓
Piast Gliwice	✓	✓				
Pogoń Szczecin	✓	✓				✓
Sandecja Nowy Sącz	✓	✓				
Wisła Kraków	✓	✓			✓	✓
Wisła Płock						
Cracovia	✓	✓				

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

spodziewać, że łatwość zapewnienia takich rozwiązań spowoduje, że będzie to nowy standard. Sześć klubów informuje o sekcjach kibiców niepełnosprawnych (kryterium 11.5), natomiast osiem klubów współpracuje z organizacjami zrzeszającymi kibiców niepełnosprawnych (kryterium 11.6). Biorąc pod uwagę fakt, że większość organizacji kibicowskich posiada w swoich strukturach organizacje kibiców niepełnosprawnych, które ułatwiają tej grupie udział w wydarzeniach sportowych, należy tutaj szukać wyjaśnienia dlaczego połowa klubów w jakiś sposób z takimi organizacjami współpracuje.

W obszarze promocji zasad fair play żadna z organizacji nie prowadzi działań prewencyjnych czy edukacyjnych o przeciwdziałaniu dopingowi w sporcie (kryterium 12.1). Jest to informacja co najmniej niepokojąca, biorąc bowiem pod uwagę liczne skandale, które miały miejsce w polskiej piłce nożnej, można byłoby się spodziewać, że zainteresowanie tego typu działaniami ze strony klubów będzie większe. Tylko trzy kluby wykorzystują swoją markę w kampaniach społecznych dotyczących zasad fair play (kryterium 12.2). Sześć klubów aktywnie wspiera prawa kibiców, np. w obszarze poszanowania prywatności, dostępu do informacji (kryterium 12.3). Szczególnie duże zmiany w tym obszarze wprowadziło prawodawstwo RODO, stąd też coraz więcej klubów spełnia swoje obowiązki w zakresie prywatności.

Tabela 16. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji zasad fair play

Klub/kryterium	12.1	12.2	12.3
Śląsk Wrocław			
Arka Gdynia			✓
Bruk-Bet Termalica Nieciecza			
Górnik Zabrze		✓	
Jagiellonia Białystok			✓
KGHM Zagłębie Lubin		✓	
Korona Kielce			
Lech Poznań			✓
Lechia Gdańsk		✓	
Legia Warszawa			✓
Piast Gliwice			✓
Pogoń Szczecin			
Sandecja Nowy Sącz			✓
Wisła Kraków			
Wisła Płock			
Cracovia			

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W dziedzinie możliwości rozwoju dla pracowników i wolontariuszy siedem klubów informuje o organizowaniu szkoleń i umożliwianiu im podnoszenia kompetencji (kryterium 13.1).

Tylko Legia Warszawa oferuje mentoring swoim pracownikom (kryterium 13.2). Trzy kluby podejmują działania związane z ułatwianiem kariery sportowej i nauki (kryterium 13.3). Temat kariery dwutorowej sportowców jest obecnie silnie dyskutowany na arenie międzynarodowej, można się spodziewać, że działalność organizacji piłkarzy będzie wywierała silniejsze naciski na kluby, aby poprawić sytuację w tym obszarze. Wisła Płock jako jedyna oferuje pomoc w zdobywaniu dodatkowych kompetencji zawodowych (kryterium 13.4). Pięć klubów ułatwia dzieciom i młodzieży objętej szkoleniem sportowym godzenie nauki z treningiem (kryterium 13.5). Szczególnie interesujące są w tym obszarze działania Legii Warszawa, która wykorzystuje swoją fundację przyklubową do promowania „Korków z Legią”, czyli budowania wśród młodzieży przekonania, że ważne są nie tylko sport, lecz także dobre oceny w szkole. Dwa kluby prowadzą szkolenia dla swoich wolontariuszy podnoszące ich kompetencje (kryterium 13.6). Trzynaście organizacji informuje na swojej stronie internetowej kto jest odpowiedzialny za zdrowie zawodników oraz młodzieży

Tabela 17. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze możliwości rozwoju pracowników i wolontariuszy

Klub/kryterium	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8
Śląsk Wrocław							✓	✓
Arka Gdynia					✓		✓	✓
Bruk-Bet Termalica Nieciecza	✓						✓	
Górnik Zabrze					✓		✓	
Jagiellonia Białystok	✓		✓		✓		✓	✓
KGHM Zagłębie Lubin	✓		✓					✓
Korona Kielce					✓	✓	✓	
Lech Poznań	✓						✓	
Lechia Gdańsk	✓						✓	
Legia Warszawa	✓	✓				✓	✓	
Piast Gliwice								
Pogoń Szczecin	✓				✓		✓	
Sandecja Nowy Sącz			✓				✓	
Wisła Kraków							✓	✓
Wisła Płock				✓			✓	
Cracovia								

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

biorącej udział w szkoleniu klubowym (kryterium 13.7), natomiast pięć klubów informuje o osobie odpowiedzialnej za opiekę psychologiczną (kryterium 13.8). Ten element jest połączony z transparentnością klubu, co jak można zauważyć w dalszej części pracy, nie jest obszarem bardzo rozwiniętym w klubach Ekstraklasy.

W obszarze Środowisko, przejawy działań CSR zostały podzielone na pięć grup (Zembura i in., 2018), w których organizacja:

- 1) ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi,
- 2) prowadzi edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko,
- 3) wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe,
- 4) ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez redukcję i segregację odpadów,
- 5) odgrywa rolę w działalności organizacji.

W kontekście efektywnego zarządzania zasobami naturalnymi, żaden z klubów nie wykorzystuje technologii efektywnego zużycia wody (kryterium 14.1) czy też odnawialnych źródeł energii (kryterium 14.2). Tylko KGHM Zagłębie Lubin korzysta z systemu ograniczania zużycia energii (kryterium 14.3). Brak zainteresowania środowiskiem naturalnym jest powszechny w przypadku wszystkich

Tabela 18. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze ograniczenia oddziaływania na środowisko przez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi

Klub/kryterium	14.1	14.2	14.3
Śląsk Wrocław			
Arka Gdynia			
Bruk-Bet Termalica Nieciecza			
Górnik Zabrze			
Jagiellonia Białystok			
KGHM Zagłębie Lubin			✓
Korona Kielce			
Lech Poznań			
Lechia Gdańsk			
Legia Warszawa			
Piast Gliwice			
Pogoń Szczecin			
Sandecja Nowy Sącz			
Wisła Kraków			
Wisła Płock			
Cracovia			

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

klubów Ekstraklasy. Widać to również w odniesieniu do innych lig zawodowych w Europie, nie jest to więc zaskakujące zjawisko.

W sferze edukacji dotyczącej ograniczenia oddziaływania na środowisko dwa kluby prowadzą edukację kibiców na temat zużywania energii (kryterium 15.1). Tylko Korona Kielce podejmuje działania edukacyjne względem swoich pracowników i zawodników dotyczące ograniczania zużycia energii (kryterium 15.2). Żaden z klubów nie angażuje się w działania promocyjne dotyczące ograniczenia zużycia energii (kryterium 15.3). Tak jak przy wcześniejszym punkcie dotyczącym ochrony środowiska, kluby nie podejmują działań związanych z edukacją środowiskową. Poza Koroną Kielce i Legią Warszawa ten temat nie jest podejmowany.

Tabela 19. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze edukacji dotyczącej ograniczenia oddziaływania na środowisko

Klub/kryterium	15.1	15.2	15.3
Śląsk Wrocław			
Arka Gdynia			
Bruk-Bet Termalica Nieciecza			
Górnik Zabrze			
Jagiellonia Białystok			
KGHM Zagłębie Lubin			
Korona Kielce	✓	✓	
Lech Poznań			
Lechia Gdańsk			
Legia Warszawa	✓		
Piast Gliwice			
Pogoń Szczecin			
Sandecja Nowy Sącz			
Wisła Kraków			
Wisła Płock			
Cracovia			

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W aspekcie wpierania w korzystaniu i promocji alternatywnych środków transportu na wydarzenia sportowe (tab. 20), dwanaście klubów informuje na swoich stronach internetowych w jaki sposób kibice mogą dostać się na mecz bez użycia samochodu (kryterium 16.1). Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia logistycznego, ponieważ w dniu meczu na stadion przybywa kilka do kilkudziesięciu tysięcy kibiców. Natomiast jedenaście klubów podaje szczegółowe informacje dotyczące

planowania dotarcia na stadion bez samochodu, w tym mapy, rozkłady jazdy i inne ułatwienia (kryterium 16.2). Tego typu działania, mające na celu wykorzystanie alternatywnych środków transportu, wynikają nie tylko z niewystarczającej infrastruktury parkingowej i tworzenia się zatorów komunikacyjnych, lecz także ze świadomości konsumpcji alkoholu podczas wydarzeń sportowych. Trzy kluby informują kibiców o dostępnej infrastrukturze rowerowej w okolicy stadionu (kryterium 16.3). Sześć klubów oferuje preferencyjne ceny transportu zbiorowego dla posiadaczy kartetów/biletów na mecze (kryterium 16.4). Ten aspekt pozwala na ułatwienie dotarcia na stadion szczególnie kibicom z odleglejszych części regionu czy kraju, co w dłuższej perspektywie buduje szerszą bazę kibiców. Stąd można wnioskować, że nawet jeżeli kluby podejmują działania na rzecz środowiska, to ich motywacja jest zupełnie inna.

Tabela 20. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze wspierania w korzystaniu i promocji alternatywnych środków transportu na wydarzenia sportowe

Klub/kryterium	16.1	16.2	16.3	16.4
Śląsk Wrocław	✓	✓	✓	✓
Arka Gdynia	✓			✓
Bruk–Bet Termalica Nieciecza				
Górnik Zabrze	✓	✓		
Jagiellonia Białystok	✓	✓		✓
KGHM Zagłębie Lubin	✓	✓		
Korona Kielce				
Lech Poznań	✓	✓	✓	
Lechia Gdańsk	✓	✓		✓
Legia Warszawa	✓	✓		
Piast Gliwice				
Pogoń Szczecin	✓	✓	✓	✓
Sandecja Nowy Sącz				
Wisła Kraków	✓	✓		
Wisła Płock	✓	✓		✓
Cracovia	✓	✓		

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W dziedzinie redukcji i segregacji odpadów nie można było potwierdzić żadnych działań ze strony organizacji. Wszystkie cztery kryteria dotyczące zapewnienia pojemników na odpady segregowane (kryterium 17.1), na odpady problematyczne (np. baterie) (kryterium 17.2), promocję wielorazowych opakowań (kryterium 17.3) czy używanie materiałów produkowanych na podstawie

koncepcji zrównoważonego rozwoju (kryterium 17.4) nie zostały potwierdzone w stosunku do ani jednego z klubów. W kontekście odpadów produkowanych przez kluby nie występują żadne informacje na temat inicjatyw przez nie podejmowanych. Można tutaj zauważyć pewną właściwość występującą w obszarze odpowiedzialności środowiskowej klubów piłkarskich, która prawie nie istnieje.

W odniesieniu do roli, jaką ochrona środowiska odgrywa w organizacji (tab. 21), należy zauważyć, że żaden z klubów nie posiada formalnego dokumentu dotyczącego ochrony środowiska (kryterium 18.1) ani też pracownika dedykowanego specjalnie do tego zadania (kryterium 18.2). Jeden klub, Lech Poznań, podejmuje działania promujące ograniczenie wpływu wydarzeń sportowych na środowisko (kryterium 18.3), natomiast dwa kluby, Lech Poznań i Arka Gdynia, współpracują z organizacjami zewnętrznymi w kontekście promocji ograniczenia wpływu na środowisko wydarzeń bądź aktywności sportowych (kryterium 18.4). Żaden klub nie jest zrzeszony w organizacjach promujących ochronę środowiska (kryterium 18.5). Poza pojedynczymi przypadkami Lecha Poznań i Arki Gdynia rola ochrony środowiska w organizacjach sportowych

Tabela 21. Ewaluacja przejawów CSR w kontekście roli jaką ochrona środowiska odgrywa w organizacji

Klub/kryterium	18.1	18.2	18.3	18.4	18.5
Śląsk Wrocław					
Arka Gdynia				✓	
Bruk-Bet Termalica Nieciecza					
Górnik Zabrze					
Jagiellonia Białystok					
KGHM Zagłębie Lubin					
Korona Kielce					
Lech Poznań			✓	✓	
Lechia Gdańsk					
Legia Warszawa					
Piast Gliwice					
Pogoń Szczecin					
Sandecja Nowy Sącz					
Wisła Kraków					
Wisła Płock					
Cracovia					

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

jest pominięta. Nawet w tych dwóch klubach są to raczej pojedyncze działania niż określone polityki klubu.

W obszarze *good governance*, przejawy działań CSR zostały podzielone na cztery grupy (Zembura i in., 2018), w których organizacja:

- 1) ma przejrzystą strukturę właścicielską, zarządu i rady nadzorczej,
- 2) stawia na zróżnicowany skład zarządu,
- 3) ma przejrzystą wizję rozwoju,
- 4) jest transparentna.

W kontekście przejrzystej struktury właścicielskiej, zarządu i rady nadzorczej (tab. 22) dziesięć klubów przedstawia na swoich stronach internetowych strukturę właścicielską klubu (kryterium 19.1). Szczególnie widać tutaj kluby, których właścicielami są samorządy, jak w przypadku Śląska Wrocław, Górnika Zabrze czy Piasta Gliwice lub jedna osoba, jak w przypadku Legii Warszawa czy Cracovii. Wszystkie szesnaście klubów przedstawia skład zarządu (kryterium 19.2), jednakże tylko pięć z nich przedstawia dokładne informacje, w tym doświadczenie i wykształcenie, o osobach pełniących funkcje w zarządzie (kryterium 19.3)

Tabela 22. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze przejrzystej struktury właścicielskiej, zarządu i rady nadzorczej

Klub/kryterium	19.1	19.2	19.3	19.4	19.5	19.6	19.7
Śląsk Wrocław	✓	✓					
Arka Gdynia		✓			✓		
Bruk-Bet Termalica Nieciecza		✓					
Górnik Zabrze	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Jagiellonia Białystok	✓	✓			✓		
KGHM Zagłębie Lubin		✓			✓		
Korona Kielce	✓	✓	✓	✓	✓		
Lech Poznań	✓	✓	✓	✓			
Lechia Gdańsk		✓			✓	✓	
Legia Warszawa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Piast Gliwice	✓	✓					
Pogoń Szczecin		✓					
Sandecja Nowy Sącz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Wisła Kraków		✓			✓		
Wisła Płock	✓	✓			✓		
Cracovia	✓	✓					

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

czy też o prezesie zarządu (kryterium 19.4). Dziesięć klubów na swojej stronie internetowej podaje informacje o imionach i nazwiskach osób zasiadających w radzie nadzorczej podmiotu (kryterium 19.5). Mimo że każdy z klubów jako spółka akcyjna jest zobligowany do posiadania rady nadzorczej, nie wszystkie dzielą się ze swoimi interesariuszami tą informacją. Trzy kluby udostępniają na swojej stronie dokładne informacje, w tym doświadczenie i wykształcenie, o osobach zasiadających w radzie nadzorczej (kryterium 19.6).

Tylko jeden klub, Górnik Zabrze, podaje na swojej stronie internetowej kontakt do zarządu klubu (kryterium 19.7). W pewnych obszarach, jak ujawnienie składu zarządu, wszystkie kluby dzielą się pełnymi informacjami, niemniej obszar transparentności w kontekście struktury właścicielskiej czy kompetencji władz klubu jest najczęściej pomijany.

W obszarze zróżnicowania składu zarządu żadna organizacja nie posiada formalnego dokumentu regulującego zróżnicowanie składu zarządu (kryterium 20.1). Trzy kluby posiadają zarządy zróżnicowane, jeżeli chodzi o płeć (kryterium 20.2). Jak już wcześniej wspomniano, sport jest w dużej mierze zmaskulinizowany, a obecność kobiet w strukturach zarządczych organizacji sportowych w Polsce, ale i na świecie jest niewielka. Należy jednak zauważyć, że część klubów posiada zarząd jednoosobowy, stąd też możliwość parytetów jest ograniczona.

Tabela 23. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze zróżnicowania składu zarządu

Klub/kryterium	20.1	20.2
Śląsk Wrocław		
Arka Gdynia		
Bruk-Bet Termalica Nieciecza		✓
Górnik Zabrze		✓
Jagiellonia Białystok		
KGHM Zagłębie Lubin		
Korona Kielce		
Lech Poznań		
Lechia Gdańsk		
Legia Warszawa		
Piast Gliwice		
Pogoń Szczecin		
Sandecja Nowy Sącz		
Wisła Kraków		✓
Wisła Płock		
Cracovia		

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do wizji rozwoju organizacji, żaden z klubów nie udostępnia na swojej stronie internetowej dokumentu strategicznego, przedstawiającego w perspektywie wieloletniej kierunek rozwoju spółki (kryterium 21.1). Wielokrotnie wcześniej wspomniany brak formalizacji pewnych elementów powoduje, że najczęściej w klubach piłkarskich brakuje dokumentów, do których można by się odnieść zarówno w obszarze strategii, jak i codziennych operacji klubów. Tylko jeden klub, KGHM Zagłębie Lubin, publikuje na swojej stronie wizję, misję oraz cele strategiczne organizacji (kryterium 21.2).

Tabela 24. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze wizji rozwoju organizacji

Klub/kryterium	21.1	21.2
Śląsk Wrocław		
Arka Gdynia		
Bruk-Bet Termalica Nieciecza		
Górnik Zabrze		
Jagiellonia Białystok		
KGHM Zagłębie Lubin		✓
Korona Kielce		
Lech Poznań		
Lechia Gdańsk		
Legia Warszawa		
Piast Gliwice		
Pogoń Szczecin		
Sandecja Nowy Sącz		
Wisła Kraków		
Wisła Płock		
Cracovia		

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

W sferze transparentności, żaden z klubów nie publikuje sprawozdań rocznych za ostatnie lata na swojej stronie internetowej (kryterium 22.1). Tylko jedno sprawozdanie klubu, Korony Kielce, dostępne na stronie zawiera dane finansowe spółki (kryterium 22.2). Dwa kluby, Sandecja oraz Jagiellonia publikują na swoich stronach informację o kontraktach i zadaniach finansowanych ze środków.

ków publicznych (kryterium 22.3). Żaden klub nie przedstawia jednak informacji o wysokościach kontraktów czy środków otrzymanych na realizację zadań (kryterium 22.4). Trzynastcie organizacji przedstawia na swoich stronach internetowych kluczowe decyzje dotyczące klubu wraz z ich uzasadnieniem, np. zmiana trenera (kryterium 22.5). Żaden z klubów nie publikuje ewaluacji swoich działań w obszarze odpowiedzialności społecznej (kryterium 22.6). Kluby piłkarskie nie są organizacjami transparentnymi, pomimo publikowania przez większość z nich kluczowych decyzji, bo tego wymagają od nich kibice i media, duża część najważniejszych informacji, jak sprawozdania finansowe czy informacje o kontraktach, nie jest dostępnych dla interesariuszy klubu. Pomimo że kluby piłkarskie w dużej mierze są na widoku publicznym i choć wszyscy gracze występujący w klubie muszą być znani, to wciąż z punktu widzenia organizacyjnego pozostają one w pewien sposób zamknięte.

Tabela 25. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze transparentności

Klub/kryterium	22.1	22.2	22.3	22.4	22.5	22.6
Śląsk Wrocław					✓	
Arka Gdynia					✓	
Bruk-Bet Termalica Nieciecza						
Górnik Zabrze					✓	
Jagiellonia Białystok			✓		✓	
KGHM Zagłębie Lubin						
Korona Kielce		✓			✓	
Lech Poznań					✓	
Lechia Gdańsk					✓	
Legia Warszawa					✓	
Piast Gliwice					✓	
Pogoń Szczecin					✓	
Sandecja Nowy Sącz			✓		✓	
Wisła Kraków						
Wisła Płock					✓	
Cracovia					✓	

Legenda: ✓ – występuje.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki I etapu badań, odniesiono się do podziału na grupy kryteriów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zgodnie z tym schematem poniższa analiza będzie odnosiła się do czterech głównych obszarów odpowiedzialności, czyli zagadnień ogólnych, społeczeństwa, środowiska i transparentności. W ramach tych zagadnień analizie poddano poszczególne grupy odpowiadające podziałowi zastosowanemu na tym etapie badania.

Informacje ogólne dotyczące CSR w klubach Ekstraklasy wykazały, że kluby w większości nie publikują dokumentów strategicznych, żaden klub nie publikuje strategii CSR czy sprawozdania pozafinansowego. Ponadto większość klubów nie udostępnia sprawozdań finansowych. Trzy kluby posiadają fundacje odpowiedzialne za prowadzone przez nie działania CSR. Kluby nie posiadają wydzielonej komórki odpowiedzialnej za działalność społeczną lub też nie informują o tym przez swoje kanały komunikacyjne. Można z tego wnioskować, że kluby piłkarskie nie podchodzą do swoich działań długoterminowo, ponieważ nie posiadają strategii działania. Ponadto, działania CSR są tylko w niektórych wypadkach – powołanie fundacji – na etapie działań systemowych.

Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście społeczeństwa są najbardziej zaawansowane ze wszystkich obszarów analizowanych na tym etapie badań. W grupie przejawów związanych z upowszechnianiem sportu każdy klub podejmuje jakieś działania. Najwięcej klubów angażuje się w akcje promujące aktywność, prowadzi programy aktywizujące dzieci i młodzież lub uczestniczy w programach organizowanych przez inne podmioty. Główną grupą docelową programów dotyczących sportu powszechnego są dzieci i młodzież, natomiast w innych grupach społecznych – seniorzy czy kobiety, jednak te działania są mniej wyraźne albo podejmowane przez mniejszą liczbę klubów. W wielu przypadkach kluby współpracują z innymi organizacjami w promocji aktywności fizycznej, przez co budują swój wizerunek organizacji zaangażowanych w społeczność lokalną. Kluby nie ewaluują swojej działalności związanej ze sportem powszechnym. Taki stan rzeczy pokazuje, że aktywność fizyczna jest dla klubów istotnym czynnikiem zaangażowania społecznego, jednak brak ewaluacji pokazuje, że jest to jeszcze obszar rozwojowy i należy się spodziewać, że w przyszłości takie badania będą prowadzone.

W grupie związanej z promocją zdrowia wszystkie kluby podejmują działania. Największą popularnością cieszą się programy dotyczące zdrowia prowadzone przez kluby, a także udział w tego typu akcjach prowadzonych przez inne podmioty. Kluby nie posiadają formalnych dokumentów odnoszących się do tej tematyki, jest to prawdopodobnie spowodowane małą formalizacją działań i brakiem strategicznych dokumentów w obszarze zaangażowania społecznego. W obszarze promocji zdrowia kluby współpracują ze społecznością lokalną i na jej rzecz organizują wydarzenia o tej tematyce. Ponadto angażują się w promocję i prowadzenie badań diagnostycznych istotnych chorób, np. chorób serca,

cukrzycy. Wszystkie kluby angażują się w działalność innych podmiotów związaną z promocją zdrowia, ponadto ich zasięg jest w dużej mierze ogólnokrajowy lub międzynarodowy. Pokazuje to, że promocja zdrowia jest istotnym elementem dla klubów piłkarskich, szczególnie w kontakcie z lokalną społecznością. Jednak zaawansowanie tych działań jest jeszcze na etapie rozwojowym.

W kontekście zdrowego otoczenia stadionu kluby Ekstraklasy nie podejmują działań. Nie wprowadzają zakazu palenia, zdrowych napojów i jedzenia. Można na tej podstawie wywnioskować, że obszar zdrowia zamyka się tylko w promocji zdrowia, np. poprzez aktywność fizyczną czy badania, jednak w obszarze zdrowego odżywiania w praktyce kluby nie wpływają na swoich odbiorców.

Edukacja jest jednym z ważnych filarów zaangażowania społecznego klubów piłkarskich, szczególnie w obszarze edukacji dzieci i młodzieży. Wszystkie kluby prowadzą jakiegoś rodzaju działania skierowane właśnie w ten obszar społeczności lokalnej. Dla innych grup społecznych programów edukacyjnych jest niewiele. Niestety nie istnieją w klubach dokumentów o tej tematyce, natomiast podobnie jak we wcześniejszych przypadkach, może to wynikać z niskiego stopnia formalizacji i braku strategii. Siedem klubów prowadzi programy edukacji dzieci i młodzieży w obszarze kibicowania, może to w przyszłości przeciwdziałać patologiom społecznym związanym z chuligaństwem i wandalizmem.

Rozwój lokalny i promocja regionu jest bardzo istotna dla wszystkich klubów. Każdy z nich włącza się w działania w tym obszarze. Tożsamość jest z kolei bardzo ważnym elementem kibicowania, a aspekt lokalny czy regionalny silnie wzmacnia utożsamianie się z klubem. Może być przyczyną tak dużego zaangażowania klubów w tego typu działania. Jest to również narzędzie budowania dumy regionalnej, więc samorządy często współpracują z klubami w tym obszarze. Często kluby podejmują działania mające na celu integrację społeczności lokalnej.

Wszystkie kluby angażują się w działalność charytatywną na bardzo wysokim poziomie. Jednak takie działania są zwykle tylko podstawowym wsparciem społeczności, nie są to działania strategiczne, lecz impulsy ze strony interesariuszy i odpowiedź klubu. Część klubów angażuje się w krwiodawstwo, donacje szpiku kostnego, niemniej są to w większości działania powierzchowne, wskazujące na początkowy etap rozwoju CSR w organizacjach.

W obszarze wolontariatu organizacje są zaangażowane, jednak tylko przy wykorzystaniu tej funkcji, a nie w jego promocję czy rozwój wolontariuszy. Nie jest to zrównoważony model, ale biorąc pod uwagę bardzo duże zainteresowanie sportem, kluby mogą liczyć na stały dopływ wolontariuszy.

W kontekście budowania postaw i przeciwdziałania niepożądanych sytuacjom kluby są słabo zaangażowane. Największe braki widać przede wszystkim w obszarze zwalczania chuligaństwa i wandalizmu. Kluby często milczą na ten temat, nie prowadzą działań edukacyjnych czy też innych w tym obszarze. Najczęściej są to tylko działania ad hoc podejmowane w przypadku jakiegoś incydentu. Ten duży

problem społeczny związany ze sportem jest trudny do rozwiązania, a kluby nie są w stanie rozwiązać go samodzielnie.

Kluby podejmują dużo działań względem niepełnosprawnych, skierowanych głównie w stronę niepełnosprawnych ruchowo, tworząc im możliwość udziału w meczach lub wspierając przy dojazdach na mecze wyjazdowe. Często również współpracują z organizacjami wspierającymi niepełnosprawnych. Działania na rzecz niepełnosprawnych ruchowo są w zasadzie jedynym przejawem integracji. Ten aspekt bardzo dobrze wychodzi klubom, ponadto przyczynia się w widoczny sposób do budowania wizerunku dostępności i inkluzyjności, który często może być jednak mylący.

Zasady fair play, pomimo bardzo istotnego wpływu na sport, nie są przedmiotem nadmiernej uwagi klubów sportowych. Niewiele klubów prowadzi jakieś działania związane z ideą fair play, a już na pewno nie są one skoordynowane z ogólnym działaniem klubu. Z jednej strony taki stan rzeczy może dziwić, z drugiej zaś – pojawia się bardzo wiele przejawów braku zastosowania zasad fair play przez piłkarzy i inne osoby związane z polskim sportem.

Ochrona środowiska praktycznie w żadnym aspekcie działalności klubów piłki nożnej nie występuje. Jest to obszar całkowicie zaniedbany. Może to wynikać z braku odpowiedzialności za obiekty, z których korzystają kluby lub po prostu świadomość środowiskowa jeszcze nie jest na tyle wysoka w sektorze sportowym. Patrząc na kluby zagraniczne, szczególnie holenderskie czy angielskie, gdzie inicjatyw związanych z ochroną środowiska jest bardzo dużo, należy się spodziewać, że w najbliższych latach ten obszar będzie w Polskich klubach dynamicznie wzrastał.

W obszarze *good governance*, podobnie jak w kontekście transparentności organizacji, polskie kluby piłkarskie Ekstraklasy mają jeszcze wiele do poprawy. Poza przedstawieniem w większości przypadków składu zarządu i w większości struktury właścicielskiej klubu, praktycznie żadne dokumenty nie są publikowane. Biorąc jednak pod uwagę, dynamiczny wzrost tego sektora gospodarki i pojawiające się struktury coraz bardziej profesjonalnie zarządzane, np. Legia Warszawa, można spodziewać się, że ten kierunek rozwoju będzie również należał do priorytetów klubów Ekstraklasy w kolejnych latach.

Wszystkie kluby Ekstraklasy angażują się tylko w sześć ze 131 badanych przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to: prowadzenie programów w obszarze sportu powszechnego, wspieranie działań i programów innych lokalnych organizacji, wykorzystanie swojej marki do integracji społeczności lokalnej, podejmują działania charytatywne oraz działania charytatywne na rzecz swojej społeczności, przedstawienie na stronie internetowej wszystkich członków zarządu.

Rysunek 11 przedstawia w formie graficznej najbardziej powszechne przejawy zaangażowania w społeczną odpowiedzialność biznesu w podziale na grupy

przejawów przedstawione w podrozdziale 7.1. Liczby ilustrują w ilu klubach przejawy z danej grupy występowały. Na wykresie widać, że wszystkie kluby najbardziej angażują się w działania związane ze sportem powszechnym, rozwojem lokalnym, oddziaływaniem klubu na otoczenie, przejrzystością struktury właścicielskiej, a także (piętnaście klubów) w dostępność i przystosowanie widowisk sportowych dla osób niepełnosprawnych. Ponadto w takie zagadnienia, jak rozwój pracowników i wolontariuszy zaangażowało się 13 klubów, promocję zdrowia 12, przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym 11 klubów, 9 w obszarze edukacji, 8 w inne działania na rzecz społeczeństwa (niezwiązane z edukacją, sportem powszechnym i promocją zdrowia) i tyle samo organizacji zaangażowało się w wolontariat. Kolorem zielonym oznaczone zostały grupy z obszaru społeczeństwo, niebieskim – z obszaru ochrona środowiska, żółtym zaś – z obszaru *good governance*.

Rysunek 11. Najpopularniejsze grupy przejawów CSR w klubach Ekstraklasy

Źródło: opracowanie własne.

Ogólny wniosek wynikający z tego etapu badań to brak sformalizowanych dokumentów dotyczących jakiegokolwiek aspektu odpowiedzialności społecznej, ale również ogólnych dokumentów strategicznych. Bardzo niewielkie zaangażowanie klubów w obszarze ochrony środowiska, a także niski poziom zaangażowania w *good governance*. Wyróżnia się natomiast zaangażowanie na rzecz sportu powszechnego, profilaktyki zdrowia, angażowania kibiców, wsparcia kibiców niepełnosprawnych. Ponadto kluby bardzo często organizują lub angażują się w akcje charytatywne i wykorzystują wizerunek klubu i swoich zawodników do tworzenia pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Zauważalne jest bardzo duże zaangażowanie klubów w rozwój lokalny na poziomach zarówno bliskiego otoczenia, jak i regionu. Wyróżniają się również inicjatywy edukacyjne podejmowane przez kluby.

7.2. CSR klubów Ekstraklasy w świetle opinii przedstawicieli klubów – II etap badań

Na tym etapie badań przeprowadzone zostały wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami klubów ekstraklasy w piłce nożnej. Kluby otrzymały za pośrednictwem poczty elektronicznej informację o prowadzonych badaniach od osoby odpowiedzialnej za działalność CSR w spółce Ekstraklasa S.A., z prośbą o udzielenie informacji. Takie działanie miało zachęcić kluby do wzięcia udziału w badaniu i uwiarygodnić badacza w oczach klubów. Z wstępnych informacji docierających od innych badaczy prowadzących projekty w klubach Ekstraklasy wynikało, że kluby nie chcą udzielać informacji do badań. Potwierdziło się to również w tym przypadku. Przedstawiciele klubów wielokrotnie sprawdzali zasadność badań oraz kontaktowali się z przedstawicielami Ekstraklasy S.A. w celu potwierdzenia czy te powinny brać udział w badaniu.

Ostatecznie z 16 klubów biorących udział w rozgrywkach, wywiadu udzieliło 13 klubów, tj. Legia Warszawa, Akra Gdynia, Lech Poznań, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Bruk-Bet Termalica Nieciecza, Zagłębie Lubin, Wisła Kraków, Cracovia, Pogoń Szczecin, Jagiellonia Białystok, Korona Kielce oraz Piast Gliwice. Kluby, które nie udzieliły wywiadów to Sandecja Nowy Sącz, Lechia Gdańsk oraz Wisła Płock. Badacz kontaktował się z ich przedstawicielami wielokrotnie, jednak zarządy klubów nie zdecydowały się na udzielenie wywiadów.

Wywiady były prowadzone po zakończeniu sezonu 2017/2018 od lipca do października 2018 roku. Tak duży przekrój czasowy zbierania danych był spowodowany przerwą wakacyjną i nieuchwytnością osób odpowiedzialnych za działania CSR w organizacjach.

Wywiady były prowadzone w zależności od organizacji z przedstawicielem fundacji, z osobą odpowiedzialną za CSR w organizacji lub z rzecznikiem prasowym. Wszystkie wywiady były przeprowadzane telefonicznie. Badacz umawiał się z wyprzedzeniem na wywiad z daną osobą, a także przedstawiał ogólne zagadnienia badawcze. Miało to istotny wpływ szczególnie w przypadku odpowiedzi udzielanych przez rzeczników prasowych, ponieważ w codziennej pracy nie zawsze byli oni związani z kwestiami CSR w klubie.

Wywiady trwały średnio około 35 minut. W założonym scenariuszu przewidziano czas trwania na około 45–50 minut, jednak w wielu przypadkach podejmowane działania były znacznie mniejsze niż zakres pytań, stąd wywiady były nieznacznie krótsze niż planowane. Następnie wywiady były transkrybowane i kodowane z użyciem kodów bazujących na grupach przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wykorzystywanych na I etapie badania. Na tym etapie duży nacisk był kładziony na rozumienie działań CSR przez przedstawicieli klubów, motywy podejmowania tych działań oraz wytypowanie najważ-

niejszych interesariuszy w perspektywie klubów. Kodowanie zostało dokładnie przedstawione w rozdziale 6. Na dalszym etapie nastąpiła analiza wywiadów oraz interpretacja ich wyników.

Analiza wywiadów została podzielona na cztery następujące po sobie części. W pierwszej kolejności przeanalizowano kwestię rozumienia CSR, następnie – przejawów CSR w klubach, motywów podejmowania tej działalności, na końcu zaś – wpływu interesariuszy na organizację.

Większość klubów rozumie CSR jako działalność podejmowaną obok głównego zadania organizacji będącego udziałem w rozgrywkach, czyli dostarczeniem wyniku sportowego. Jest to swego rodzaju odpowiedzialność wobec zarówno kibiców, jak i społeczności lokalnej do dostarczania wartości niekoniecznie odnoszącej się do sportu. W większości przypadków głównym działaniem podejmowanym przez kluby jest działalność charytatywna. Widoczne jest jednak, że wszystkie kluby biorące udział w badaniach podejmują pewne działania związane z CSR, uważa to za nierozdzielny element działalności klubu piłkarskiego jako instytucji bardzo głęboko zakorzenionej w społeczności lokalnej.

Klub sportowy jest bardzo ważnym elementem dla większości społeczności. Kluby są zakorzenione lokalnie i regionalnie przez lata swojego działania, społeczność się z nim utożsamia, jest ważnym elementem życia zarówno kibica, jak i całych grup. W związku z powyższym na klubach spoczywa ważna rola i odpowiedzialność. Odpowiedzialność społeczna to moim zdaniem świadomość istoty roli klubów oraz wykorzystywanie tego faktu w działaniach na rzecz społeczeństwa. (przedstawiciel klubu)

Przedstawiciele klubów zdają sobie sprawę, że w przypadku ich organizacji nie tylko wynik sportowy jest istotny. Z punktu widzenia klubu świadomość roli, swego rodzaju misji społecznej jest nieodłącznym elementem ich działania.

Przedstawiciele klubów prezentowali kontekst społecznej odpowiedzialności jako lokalny aspekt, tożsamość regionalną czy też działania ogólnokrajowe. Zdają sobie oni sprawę z możliwości budowania wspólnoty, jaką daje klub i wykorzystują to w swoich działaniach.

Przed wszystkim, żeby nie koncentrować się tylko na sporcie, na działalności biznesowej, ale włączać się także w projekty społeczne kierowane do..., do że tak powiem bezpośrednio do mieszkańców regionu, nie tylko miasta, w którym jest klub, ale do regionu. U nas takie działania są prowadzone i dotyczą całego regionu. (przedstawiciel klubu)

Ponadto niezmiennie wszyscy przedstawiciele klubów twierdzą, że klub jest w uprzywilejowanej pozycji w społeczności lokalnej, dającej mu silny mandat do tworzenia i wspierania różnego rodzaju inicjatyw społecznych. Rozumienie roli

społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach sportowych będzie jeszcze szerzej omówione na podstawie programów i działań, w jakie kluby się angażują.

To angażujemy się w różnego rodzaju akcje charytatywne, w różne działania prospołeczne, w różne działania, które mają na celu przynieść realną wartość, ale nie mówię teraz o wartości finansowej, ale o wartości, tak naprawdę definicyjnej tego słowa. (przedstawiciel klubu)

Na tym etapie można zauważyć, że rozumienie CSR wśród przedstawicieli klubów jest spójne i rozumiane jako zaangażowanie w działania na rzecz społeczności lokalnej, kibiców czy też w niektórych przypadkach – społeczeństwa jako całości.

Przejawy działalności CSR w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej można podzielić na wiele aspektów. Bazując na pierwszym etapie badań oraz na literaturze przedmiotu w tym wypadku zakodowanych zostało 18 rodzajów przejawów CSR w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej.

Najbardziej popularnym przejawem działań CSR w klubach piłkarskich jest filantropia i szeroko rozumiane działania charytatywne. Wszystkie kluby informują o tego typu działaniach. Wynika to poniekąd z ich rozumienia samej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, często pojmowanej właśnie jako działalność filantropijna na rzecz społeczności lokalnej, kibiców czy szeroko pojętych grup wykluczonych, np. dzieci z domów dziecka.

„Szkoła będzie wesola” nasza też sztandarowa akcja, która ma na celu zbiorke artykułów szkolnych i filmów dzieciom z Domu Dziecka. (przedstawiciel klubu)

W wielu przypadkach akcje charytatywne są organizowane ad hoc, na podstawie zgłoszenia się do klubu osoby potrzebującej pomocy bądź jej przedstawiciela, ale też są akcje cykliczne, które kluby organizują lub angażują się w programy cykliczne, jak np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy czy Szlachetna Paczka.

Bardzo ważnym elementem działań CSR występującym we wszystkich klubach jest wykorzystanie wizerunku czy marki piłkarzy reprezentujących dany klub do promocji działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Często poprzez udział piłkarzy w jakichś wydarzeniach lub wykorzystanie ich zdjęć, koszulek, autografów do sprzedaży na aukcjach charytatywnych.

Choćby przykład z dzisiaj, nasi piłkarze byli obecni na lekcji w jednej ze szkół, wczoraj również byli w szkołach, w przyszłym tygodniu będziemy. (przedstawiciel klubu)

My się staramy regularnie raz na dwa, trzy tygodnie, z grupą zawodników, zazwyczaj jest to dwóch, trzech pojechać do szkoły na spotkanie z dziećmi,

tam prowadzimy zajęcia ruchowe, ale piłkarze przede wszystkim opowiadają o zdrowym, zdrowym stylu życia, o właściwym odżywianiu. (przedstawiciel klubu)

Prowadzimy pomoc doraźną poprzez przysyłanie gadżetów podpisanych przez naszych piłkarzy, które wystawiane są na licytacje w szczytnym celu. (przedstawiciel klubu)

Także myślę, jakby dla nas jest to normalne i uważam, że pewnie dla większości klubów Ekstraklasy, pierwszej ligi może, może klubów niższych lig jest to sytuacja normalna. Dla nas jest to niewielki koszt, przekazanie założymy proporcjonalnie, koszulki czy jakiegos innego gadżetu na aukcję, która tak naprawdę sprawia, że ten gadżet jest dużo więcej wart, niż gdyby chciało się go zakupić w sklepie, tak. Powiedzmy wzbogacona koszulka, która kosztuje w sklepie założymy 100 zł, wzbogacona o podpisy całej drużyny jest w stanie generować kilka tysięcy złotych, co działa się już w przeszłości i te środki są przeznaczane właśnie na, często na leczenie osób potrzebujących, tak? (przedstawiciel klubu)

Kluby w swoich działaniach CSR podejmują tematykę zdrowia, promocji zdrowych postaw czy zdrowej diety w swoich działaniach skierowanych do społeczności. Często wykorzystują do tego celu swoich piłkarzy i kierują swoje działania do dzieci i młodzieży, ale nie tylko. W tym obszarze bardzo często kluby wspierają ogólnopolskie akcje dotyczące krwiodawstwa czy donacji szpiku kostnego.

Właśnie spotkania z dietetykami, wysyłanie naszego psychologa sportowego do, na zajęcia WF w szkołach, czy obecność naszych trenerów, na różnych takich, no społecznych, społecznych wydarzeniach środowiskowych. (przedstawiciel klubu)

Opowiadają o zdrowym odżywianiu, treningach, generalnie tak jakby prze-mycając tak jakby takie wartości prozdrowotne. (przedstawiciel klubu)

Poczynając od „Odważni wygrywają” w tej chwili – akcja profilaktyczna zachęcająca mężczyzn do badania, przez akcję promującą zdrowy tryb życia, ostatnio duży projekt Europejski: „move up to be health and happy”, w którym też braliśmy udział, współpracujemy z ośrodkami zdrowia, z przychodnią sportową, z COMSem. (przedstawiciel klubu)

Program dla kibiców pt. „Pogoń kilogramy”, to jest taki program, w którym nasi kibice zakwalifikowani do udziału w akcji przez kilka tygodni walczą ze swoją tuszą, próbują schudnąć i mają wtedy wsparcie profesjonalnego dietetyka. (przedstawiciel klubu)

Wszystkie kluby podejmują działania nastawione na dzieci i młodzież. Zwykle są to inicjatywy będące połączeniem kilku innych rodzajów działalności społecz-

nej, np. edukacja, budowanie postaw i przeciwdziałanie zachowaniom niepożądanym, budowanie bazy kibiców, czy promocja zdrowia. Do dzieci i młodzieży kieruje się również wiele działań z obszaru sportu powszechnego.

Adresatami naszych inicjatyw są przede wszystkim dzieci i młodzież. (przedstawiciel klubu)

Poprzez inicjowanie akcji o charakterze społecznym adresowanych do dzieci i młodzieży (np. „Ze szkoły na stadion”, lub „Zdrowo, sportowo, trójkolorowo”). (przedstawiciel klubu)

Organizujemy wiele imprez już od najniższej piramidy szkoleniowej, czyli dla naszych dzieci. (przedstawiciel klubu)

Kolejnym działaniem podejmowanym przez kluby w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu jest zaangażowanie w rozwój lokalny czy promocja regionu. Przedstawiciele wszystkich klubów biorących udział w wywiadach wspominają, że jest to element bardzo ważny dla nich, dla świadomości ludzi oraz w kontekście roli jaką odgrywają w społeczności, tj. dają ludziom poczucie dumy i zjednoczenia wokół pewnej idei czy marki. W tym kontekście kluby angażują się nie tylko w najbliższym otoczeniu, lecz także w działania na poziomie regionalnym, w innych miejscach na obszarze otaczającym. Nie wszyscy przedstawiciele klubów mówią o tym wprost, ale wynika to czasem z programów, w jakich biorą udział kluby czy piłkarze reprezentujący klub.

Bezpośrednio do mieszkańców regionu, nie tylko miasta, w którym jest klub, ale do regionu. U nas takie działania są prowadzone i dotyczą całego regionu...zadania z zakresu promocji miasta i regionu. (przedstawiciel klubu)

Bo pomimo że takich akcji ogólnopolskich jest wiele, to staramy się oddziaływać na nasze miasto i województwo i głównie skupiać się jeżeli chodzi o działania pomocowe, jak i kształcenie na naszym terenie. (przedstawiciel klubu)

Kolejnym przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach piłkarskich jest zaangażowanie interesariuszy. Kluby są w regularnym dialogu z przedstawicielami swoich interesariuszy, niemniej zwykle jest to tylko mała ich część. Występuje poważny problem ze zidentyfikowaniem swoich interesariuszy przez kluby, ale ten aspekt będzie dokładniej omówiony w punkcie dotyczącym interesariuszy klubów.

Kluby najczęściej konsultują swoje działania w obszarze społecznej odpowiedzialności z kibicami lub też współpracują z kibicami w tym aspekcie, podejmując działania zaproponowane przez kibiców. Ponadto często kluby angażują się w dialog z samorządem i wspólnie prowadzą działania z obszaru CSR, można

jednak zauważyć, że jest to podyktowane dostępnością funduszy ze strony samorządu bądź też częstokroć samorząd jest właścicielem lub udziałowcem klubów Ekstraklasy.

Często w klubach występują osoby skierowane do kontaktów przykładowo z grupami kibiców czy z samorządem.

Zawsze, zawsze, zawsze, zawsze u nas tak było i od początku naszego działania na szczeblu centralnym, sposobu zarządzania jakkolwiek działalności na różnych sferach to była kwestia, na początku rodziło się słowo, i od słowa rodziła się potem szersza rozmowa, dialog, kierowanie się pewnego rodzaju istotnymi rzeczami, doprecyzowanie naszych narzędzi do ewentualnych próśb czy życzeń innych osób, z którymi mamy, z którymi mamy się wspierać. (przedstawiciel klubu)

Innym ważnym elementem występującym we wszystkich klubach Ekstraklasy jest zaangażowanie w sport powszechny, sport dzieci i młodzieży. Przejawia się to w dwóch ważnych obszarach pierwszym są akademie piłkarskie, służące za swego rodzaju narzędzie do wyszukiwania i rozwijania talentów, z drugiej zaś – dzieci uczestniczące w tych zajęciach są edukowane w kontekście aktywności fizycznej i sportu, a przede wszystkim jego wpływu na prawidłowy rozwój człowieka. Drugim rodzajem jest zaangażowanie w wydarzenia związane stricte z upowszechnianiem sportu, tj. pikniki sportowe, aktywny Dzień Dziecka czy masowe imprezy sportowe, jak biegi uliczne czy imprezy wielosportowe.

Biegu dzielnicowego, wyścigu rowerowego dla dzieci, także tu jesteśmy tym ambasadorem marki sportowej. (przedstawiciel klubu)

My stwierdziliśmy, że zajmiemy się tym, na czym znamy się najlepiej, czyli zajmiemy się propagowaniem sportowych postaw, rozumianych też jako takie podejście fair play, ale też tak czysto od strony fizycznej, czysto od strony technicznej, sportowej, ponieważ no oprócz piłkarzy klub to jest grono kilkudziesięciu czy tam niemal kilkuset osób, pośród których jest u nas wielu ekspertów rozumianych jako eksperci od czysto sportowej, czysto fizycznej strony, którzy tą wiedzą mogą się dzielić i szkoda, żeby taki potencjał, naszym zdaniem, się marnował... zaangażowanie w, w gdzieś tam aktywizację ruchową, która się zawsze wiąże z jakąś formą zabawy, zawsze wiąże się z wizytą piłkarzy, zawsze wiąże się z, z jakimś takim zabawianiem też tych uczestników takiej imprezy. (przedstawiciel klubu)

Takiego pikniku sportowego z okazji Dnia Dziecka organizowaliśmy też, udostępniliśmy przestrzeń i pomagaliśmy też organizacyjnie w finałach Turnieju Orlika, to jest największy turniej wojewódzki dla młodzieży szkolnej, tam w fazie eliminacji ponad 6,5 tysiąca dzieci wzięło udział. (przedstawiciel klubu)

Kluby Ekstraklasy w piłce nożnej prowadzą lub uczestniczą w projektach związanych z szeroko pojętą edukacją. Nie mówimy tu o akademiach piłkarskich, które szkolą w zakresie sportu, ale o projektach stricte edukacyjnych. Kluby prowadzą inicjatywy związane ze wsparciem lokalnej społeczności w odrabianiu zadań domowych, korepetycjach czy nauce języków obcych. Ale również są to zajęcia dotyczące postaw obywatelskich, zasad fair play, zdrowia i profilaktyki. Jest to jeden z głównych obszarów zaangażowania klubów piłkarskich w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to ponadto sfera, w której często występuje współpraca z samorządem czy też realizacja programów zleconych przez samorząd w obszarze edukacji społeczności lokalnej. Jeden z klubów, przy współpracy z samorządem lokalnym, prowadzi program promocji czytelnictwa wśród swoich kibiców, w ramach rozwoju wiedzy tego ważnego dla nich interesariusza.

Bardzo mocno tak strukturalnie właśnie pracujemy ze szkołami, mamy w zasadzie z większością szkół województwa kontakty, to nam ułatwia też potem przesłanie biletów, zaproszenie takich szkół, no i gdzieś to jest też często taki pierwszy kontakt dla tych dzieci. (przedstawiciel klubu)

Realizujemy długofalowe projekty edukacyjne. (przedstawiciel klubu)

Wszystkie kluby angażują się również w działania związane z CSR innych podmiotów. To znaczy, nie są organizatorem akcji czy programów, ale biorą w nich udział poprzez wsparcie medialne czy wizerunkowe, jakie może zapewnić klub piłkarski. Takie zaangażowanie przybiera różne formy, jak promocja przez media społecznościowe klubu, które osiągają jedne z największych zasięgów w Polsce, poprzez udostępnianie piłkarzy klubu lub ich bezpośrednio zaangażowanie w przygotowanie np. Szlachetnej Paczki (projekt krakowskiej fundacji Wiosna, jeden z najbardziej popularnych projektów charytatywnych w Polsce). Najczęściej kluby angażują się w projekty charytatywne przygotowywane przez inne podmioty, ale również projekty z zakresu sportu powszechnego, edukacji, promocji zdrowia czy historii.

Większość klubów w jakiś sposób wspiera czy prowadzi działania mające na celu integrację kibiców z niepełnosprawnościami. Są to działania ułatwiające dotarcie na mecze wyjazdowe, audio deskrypcja meczów i inne ułatwienia w zależności od rodzaju niepełnosprawności kibiców. Ponadto w niektórych wypadkach istnieją kluby kibica niepełnosprawnego, z którymi klub jest w stałym dialogu. W wielu przypadkach jednak, co zostało odnotowane na pierwszym etapie badań, informacje o takich działaniach nie są w łatwy sposób dostępne, przez co kibice niepełnosprawni nie wiedzą o działaniach podejmowanych przez klub.

Nasz klub dba również o niepełnosprawnych kibiców. Stadion dostosowany jest do potrzeb osób niepełnosprawnych (program „Bez Barier”), w trakcie

meczów dla osób niewidomych i niedowidzących prowadzony jest komentarz audio deskrypcyjny. (przedstawiciel klubu)

Klub w tym roku podpisał umowę z fundacją i zaprasza na mecze niepełnosprawnych kibiców i ich opiekunów/przewodników. (przedstawiciel klubu)

Działający klub kibiców niepełnosprawnych i prosi na przykład o pomoc w transporcie, czy o pomoc w zorganizowaniu takich szyn najazdowych, żeby tam pewne bariery architektoniczne, bo przecież nie wszystkie stadiony są spod igły jeszcze w Polsce. (przedstawiciel klubu)

Organizacje prowadzą wiele projektów czy działań związanych z budowaniem postaw obywatelskich czy też przeciwdziałaniem negatywnym zjawiskom obejmującym najczęściej kibicowanie w sposób kulturalny, z poszanowaniem przedstawicieli innych klubów. Występują również projekty dotyczące przeciwdziałaniu wandalizmowi, ale są to akcje pojedyncze. Widać tutaj pewne zaangażowanie w projekt Ministerstwa Sportu i Turystyki „Kibice Razem”, który ma zrzeszać społeczność kibicowską i tworzyć powiązania pomiędzy społecznościami klubów w poszczególnych miastach, jednocześnie zmniejszając postawy negatywne i promując dialog pomiędzy społecznościami poszczególnych drużyn. Ten obszar (nie wliczając tu profilaktyki zdrowia czy aktywności fizycznej) jest jednym z mniej rozwiniętych w sferze działań CSR. Niewiele jest również projektów angażujących się w tematykę rasizmu czy też przemocy wobec kobiet, w zasadzie tylko dwa kluby wspomniały o uczestnictwie w takich wydarzeniach.

To już nie pierwszy raz, patronem takiego turnieju Piłki Nożnej przeciwko Rasizmowi... byście odnotowali działania domowej przemocy wobec kobiet. Klub brał udział między innymi w takiej kampanii „Białej wstążki”. (przedstawiciel klubu)

Natomiast idea sama, jest właśnie taka, aby wychowywać dobrych ludzi szanujących, szanujących przeciwnika, szanujących przeciwnika, rywala, czy to na przykład w pracy, prawda? Czy na każdej płaszczyźnie życia, ale przede wszystkim szacunek, dla drugiego człowieka. (przedstawiciel klubu)

Ważnym aspektem działalności klubów w obszarze CSR jest dbałość o historię zarówno na poziomie historii klubu, społeczności lokalnej, jak i narodowej. Z wywiadów wynika, że jest to odpowiedź na zapotrzebowanie ze strony kibiców, ale także narzędzie do budowania tożsamości i dumy z przynależności do tej społeczności. Pokazanie również jak ważną rolę na przestrzeni lat odgrywał klub w budowie kraju czy regionu. Nie wszystkie kluby wspominają o tym aspekcie w wywiadach, ale z głębszej analizy i porównania komunikatów klubu wynika, że jest to jeden z obszarów ważnych dla polskich klubów. Należy zauważyć, że

tego typu działania nie są szeroko opisane w literaturze przedmiotu, można więc wnioskować, że jest to jedno z działań wyróżniających polskie kluby na tle innych krajów.

Pielęgnowujemy jakby historię o byłych zawodnikach, i odwiedzamy ich groby, jakby dbamy o to, aby ich pamięć była cały czas, aby ludzie pamiętali o nich. I to jest nie tylko jakby patrzymy na nich przez pryzmat osiągnięć piłkarskich, ale patrzymy jakby na wartości, które oni przekazali dalej i chcą je pielęgnować i przekazywać innym pokoleniom. (przedstawiciel klubu)

Część klubów tworzy programy dla seniorów tak w obszarze ułatwień uczestnictwa w meczach, jak i profilaktyki zdrowia czy integracji w społeczności lokalnej.

Mamy akcję „Senior Plus”, czyli zapraszamy Seniorów na mecze, dedykujemy im bezpłatne zaproszenia, pomagamy w dojeździe na obiekt, bo tutaj przeprowadziliśmy badania i to jest największy problem, nie że seniorzy nie chcą chodzić na mecze, tylko mają tak jakby problem z poruszaniem się, więc jest komunikacja miejska, są bezpłatne zaproszenia, trybuna dedykowana seniorom, tak więc te akcje są tutaj dość szeroko stosowane. (przedstawiciel klubu)

Kolejnym aspektem w tematyce CSR, w którym działają kluby jest reguła fair play. Na tym polu do promowania wśród kibiców, ale przede wszystkim dzieci i młodzieży reguły fair play, uczciwości, współzawodnictwa, ale również szacunku dla przeciwnika najczęściej wykorzystywany jest wizerunek piłkarzy. Żaden klub nie informował o prowadzeniu akcji dotyczących doping w sporcie.

Propagujemy samą ideę sportu, współzawodnictwa w duchu fair play, ale także jeżeli tylko możemy to nasi piłkarze, jak i osoby związane z klubem dają brand, dają swoją obecność we wszelkiego rodzaju tego typu akcjach, które mogą po prostu pomagać i czynić dobro we wszelkich wymiarach. (przedstawiciel klubu)

Przekazuje takie wartości nie tylko sportowe, ale też właśnie, nie wiem, gry fair play, takiego pozytywnego kibicowania jakby kolejnym pokoleniom. To jest jak gdyby nasz wzór. (przedstawiciel klubu)

Alternatywne środki komunikacji są jednym z mniej zagospodarowanych tematów w obszarze CSR podejmowanych przez kluby sportowe, ale jest to jedyny punkt dotyczący ochrony środowiska, o którym kluby wspominają w swoich wywiadach. Motywacja dotycząca wykorzystania środków komunikacji innych niż samochód nie pochodzi jednak z troski o środowisko, lecz bardziej z wykorzystania parkingów, logistyki czy też konsumpcji napojów alkoholowych przez kibiców w trakcie widowisk sportowych. Ponadto dodatkowym aspektem jest

ułatwienie niektórym kibicom udziału w widowisku, chodzi tu głównie o grupy, takie jak seniorzy czy osoby z odległych części regionu, w którym znajduje się klub. Część klubów, w porozumieniu z samorządem, oferuje rozwiązanie pozwalające bezpłatnie korzystać z komunikacji miejskiej czy regionalnej wszystkim posiadaczom biletów lub karnetów na mecze drużyny.

Wystąpiliśmy do miasta z prośbą o to, aby w tym dniu dla kibiców klubu i posiadających karty Kibica komunikacja miejska była darmowa po to, aby swobodnie mogli dotrzeć na stadion i ten stadion opuścić, a niekoniecznie korzystając z samochodów. Miasto przystało bez problemu na tę propozycję, efektem tego było to, że centrum miasta, przy pełnym stadionie nie było zakorkowane, bo bardzo dużo ludzi wybrało komunikację miejską. (przedstawiciel klubu)

Kluby często zdają sobie sprawę z istotności działań CSR, choć stwierdzają, że działalność w tym zakresie jest niewystarczająca. Często z powodu braku osoby, która zajmowałaby się wyłącznie taką działalnością.

Na pewno powinna większą, generalnie jak uwzględnić to w bieżącej działalności klubu. Na pewno jest to obszar, który mocno jeszcze wymaga dopracowania, jakby dlatego właśnie, że dział marketingu ma to w zakresie swoich obowiązków, natomiast nie jest to podstawowym...właśnie nie ma tej osoby dedykowanej, która mogłaby poświęcić temu zagadnieniu 100% swojej uwagi. (przedstawiciel klubu)

Żaden klub w swoich wywiadach nie wspominał o roli wolontariuszy, ochronie środowiska, równowadze płci czy transparentności.

Motywy podejmowania działań CSR w klubach Ekstraklasy są różne, w tym badaniu podzielono je na dziewięć kategorii, odwołujących się do literatury przedmiotu (Breitbarth i Harris, 2008; Kolyperas, Morrow i Sparks, 2015; Walker i Kent, 2009) i tak zostały zakodowane w trakcie analizy. W trakcie kodowania lista kategorii była również analizowana, w celu dostosowania jej do występujących kategorii. Poszczególne motywy działania zostaną omówione w kontekście wywiadów prowadzonych z klubami.

Wszystkie kluby biorące udział w badaniu podejmują różnego rodzaju działania związane z CSR, duża część określa te działania jako strategiczne, powiązane z misją i wizją klubu czy realizacją roli klubu w społeczności. Są to wydarzenia cykliczne, najczęściej odwołujące się do historii, filantropii, edukacji czy sportu powszechnego. Bardzo często również są to wydarzenia organizowane przez partnerów klubu. Często w przypadku programów związanych z samorządem lokalnym realizowanych przez kluby są to działania wypełniające cele tego przedmiotu. Niestety żaden z klubów nie udostępnia strategii czy misji klubu i porównania ich z działaniami organizacji w celu poinformowania swoich interesariuszy.

Jednym z najczęstszych motywów podejmowania działalności jest tworzenie z klubem więzi, rozumianej jako szeroki dialog i zaangażowanie w relacje z kibicami, ale również społecznością lokalną, odpowiadanie na sygnały i potrzeby kibiców, a także budowanie świadomości przynależności do swego rodzaju wspólnoty oraz dumy z tej przynależności. Ta więź jest budowana z kibicami na poziomach zarówno lokalnym, jak i regionalnym. Ten motyw prowadzenia działalności CSR jest ściśle powiązany z historyczną rolą klubów sportowych jako elementu łączącego lokalną społeczność (Brown i in., 2006; 2010).

Angażując się w kampanie różnego typu pokazujemy, że zależy nam na kibicach, zależy nam na mieszkańcach naszego regionu. (przedstawiciel klubu)

Tworzenie bazy kibiców jest kolejnym motywem podejmowania działań CSR. Kluby zdają sobie sprawę, że nie tylko dbanie o społeczność, lecz także rozwijanie jej mogą pozytywnie wpłynąć na klub. Stąd też działania podejmowane przez klub w obszarze odpowiedzialności społecznej są motywowane chęcią rozwoju bazy swoich klientów. Niekoniecznie w kontekście zysku, ale czasem te motywy są połączone.

Właśnie po to zapraszamy seniorów, żeby oni w przyszłości zabrali swoje wnuki na mecz i żeby te wnuki kiedyś były naszymi kibicami. Gdzie tam mama, tata nie mają czasu żeby przyjść na mecz, to może dziadek zabierze wnuka na mecz i przez to budujemy kolejne pokolenia kibiców i zachęcamy do uczestnictwa w kibicowaniu, a potem może też i w szkoleniu sportowym bo gdzieś ten kibic mały, jak zaszczipimy mu miłość do piłki to zapisze się może do grupy naborowej i za parę lat będzie kopał piłkę w naszych barwach. (przedstawiciel klubu)

Kluby jako jeden z ważnych motywatorów podejmowania działań CSR wymieniają budowanie wizerunku wśród społeczności lokalnej, społeczeństwa czy potencjalnych sponsorów. W tym wypadku kluby muszą wziąć pod uwagę pewne negatywne postawy czy zdarzenia wiążące się z piłką nożną, w pewnych sytuacjach CSR służy zaś jako czynnik łagodzący szkodliwe skutki wizerunkowe. Jednocześnie takie działania budują wizerunek klubu jako zaangażowanego w życie społeczności kibiców. Pojawiają się jednak głosy, że działania CSR są w pewien sposób oddaniem sprawiedliwości społeczności, ponieważ w piłce nożnej wpływy i wynagrodzenia są wysokie, a dzięki CSR część z nich może być przekazana na lokalną społeczność.

No, moim zdaniem, dużą rolę, ponieważ jeżeli klub działa odpowiedzialnie i adresuje swoje kampanie nie tylko sprzedażowe do potencjalnych klientów, ale również angażuje się w działania społeczne to jest tak jakby wiarygodny dla naszych klientów, czyli dla kibiców i jest rozpoznawalny. (przedstawiciel klubu)

Uczestniczymy w akacjach, że tak powiem miejskich i staramy się, żeby ta rozpoznawalność była jak największa, i nawet jeżeli ktoś nie dotarł jeszcze na stadion, to żeby przynajmniej o klubie mówił i to dobrze. (przedstawiciel klubu)

Ten rodzaj działalności, poza najważniejszym – wymiernymi efektami dla adresatów pomocy, jest także częścią wizerunku klubu, przyciąga uwagę nowych sponsorów i partnerów biznesowych. (przedstawiciel klubu)

Część klubów podejmuje akcje ad hoc, są one podyktowane odpowiedzią na potrzebę chwili. Często nie są one związane z innym konkretnym motywem, jednak czasem występują w połączeniu z zewnętrznymi motywami, jak np. naciski lub prośby ze strony interesariuszy klubu. Jednak w tym wypadku kluby rozpoznają, że jest to działalność nie zawsze przynosząca wymierne efekty.

Oczywiście jest potrzebna, ale, ale jest też dosyć chaotyczna, i taka trochę, może nie użyłbym określenia pusta, ale taka, taka trochę, mało celowa. (przedstawiciel klubu)

Ważną funkcję w przypadku motywów podejmowania działalności CSR pełni właściciel klubu. W przypadku klubów Ekstraklaszy jest to samorząd, grupa właścicieli lub pojedynczy inwestor. Można zauważyć pewną korelację w tych przypadkach. Samorządy, jeżeli są właścicielem klubu, wykorzystują go jako narzędzie do wprowadzania swojej polityki względem społeczności i część zadań jest narzucana. W przypadku pojedynczych inwestorów, często kluby stają się narzędziem do działalności CSR tych osób albo podmiotów stricte komercyjnych przez nich prowadzonych. W przypadku grup właścicieli zwykle działalność związana z CSR nie jest tak mocno zdeterminowana przez osobę właściciela.

Bardzo dużą, bardzo istotną, ponieważ to jest jeden, gdzieś, z takich warunków, które narzuca nam, których wymaga od nas właściciel. (przedstawiciel klubu)

Ta kategoria w pewien sposób łączy się z innymi kategoriami motywów, możemy bowiem w pewien sposób podzielić motywy działalności CSR na zewnętrzne i wewnętrzne.

Motywy zewnętrzne podejmowania działalności CSR wynikają z presji interesariuszy czy dialogu z partnerami klubów. W tym wypadku mogą to być kwestie związane z oczekiwaniami społeczeństwa, działalność spowodowana sytuacją zewnętrzną wokół klubu czy wokół całej piłki nożnej.

Jest to dialog. Nie ma czegoś takiego, że ktoś nam coś dyktuje i karze, bardziej jest to płaszczyzna dialogu i staramy się na te sygnały odpowiadać, także tutaj nie widzę czegoś takiego. (przedstawiciel klubu)

Skoro nasi kibice z jednej strony dają od siebie coś więcej, poza przychodzeniem na mecze, to też mają prawo od klubu w zamian czegoś więcej oczekiwać. (przedstawiciel klubu)

Motywy wewnętrzne w działalności CSR są związane z wartościami czy strategią klubu, ale także właścicielem, pracownikami, zarządem, strukturą organizacyjną i wieloma innymi czynnikami, które mieszczą się wewnątrz klubu, a nie są podyktowane oddziaływaniem podmiotów czy sytuacji zewnętrznych.

My jesteśmy świadomi tej misji społecznej, którą musimy pełnić i sami często wychodzimy z inicjatywami o charakterze społecznym. (przedstawiciel klubu)

Jednym z motywów podejmowania działań CSR jest chęć osiągnięcia zysku, jednak w przypadku tych badań kategoria zysku nie była wprost przedstawiona przez przedstawicieli żadnego klubu. Jedynie w sposób pośredni przez budowanie lojalnej społeczności kibiców, którzy w konsekwencji uczestniczą w wydarzeniach sportowych, tworząc przychody z dnia meczowego i innych aktywności klubu np. gadżetów klubowych.

Interesariusze klubu piłkarskiego są opisani w literaturze przedmiotu (Breitbarth i Harris, 2008), istnieje nawet opracowanie dotyczące interesariuszy klubów Ekstraklasy (Kuźbik, 2013). W omawianym w niniejszej publikacji badaniu zidentyfikowano dziesięciu interesariuszy czy grup interesariuszy oddziałujących na działania CSR klubu piłkarskiego.

Z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami wszystkich klubów wynika, że najważniejszym interesariuszem klubu piłkarskiego zarówno w obszarze działalności CSR, jak i innych działalności są kibice. Są oni szczególnie ważni w obszarze społecznej odpowiedzialności jako grupa motywującą działania i adresat działań, a także grupa czerpiącą największe korzyści z podejmowanych przez kluby działań CSR. Bardzo często kluby prowadzą stały dialog z przedstawicielem kibiców poprzez osoby odpowiednio przygotowane do kontaktów zarówno z pojedynczymi kibicami, jak i zorganizowanymi grupami, stowarzyszeniami czy klubami kibiców. Ten dialog skutkuje bardzo często podejmowaniem wspólnych działań, udziałem klubu w inicjatywach kibiców czy też wsparciem finansowym lub organizacyjnym działań kibiców. Przedstawiciele organizacji sportowych zwracają uwagę na fakt braku sensu istnienia klubu bez kibiców.

To są przede wszystkim, przede wszystkim jednak nasi kibice, czyli osoby, które klubem się interesują, jego wynikami, są z tym klubem emocjonalnie przede wszystkim, przede wszystkim związane. Jakby to środowisko, które wokół nas jest skupione, to są ludzie po prostu zainteresowani sportem i zainteresowani piłką nożną i klubem w szczególności. (przedstawiciel klubu)

Dlatego, że gdyby nie oni, może ja powiem tak: to są może ambasadorowie naszego dobra, które czynimy. (przedstawiciel klubu)

Na pewno kibiców oraz właściciela Klubu. Z punktu widzenia działania Klubu to najważniejsze grupy, bez których Klub nie mógłby funkcjonować. (przedstawiciel klubu)

Kolejnym ważnym interesariuszem wymienianym przez kluby piłkarskie Ekstraklasy jest samorząd. W większości przypadków to właśnie samorząd jest właścicielem infrastruktury sportowej, którą dzierżawi klubowi lub też klub jest operatorem stadionu miejskiego. Ponadto kluby często są własnością samorządów, np. Śląsk Wrocław czy Górnik Zabrze. Kluby w ramach swojej działalności CSR korzystają z funduszy samorządowych przeznaczonych na aktywność sportową, rozwój społeczności lokalnej czy promocję miasta lub regionu. Występują jednak takie przypadki, w których kluby sygnalizują brak współpracy z samorządem w innych obszarach niż dzierżawa stadionu. W klubach, których właścicielem jest samorząd często przedstawiciele władz lokalnych są członkami rad nadzorczych, przez co mają bezpośredni wpływ na decyzje podejmowane w klubach i kierunki ich działalności, a także wykorzystują je do wprowadzenia swoich pomysłów w zakresie promocji zdrowego trybu życia, aktywności społecznej czy innych.

Powiem tak, we wszystkich, bo to nie jest tajemnicą, że realizujemy duże zadanie z zakresu promocji miasta... w ramach działań zleconych przez partnera strategicznego realizujemy działania promocyjne, a także wszystkie działania tak jakby takie..., nie tylko promocyjne, ale równoległe. Czyli jeżeli działania z zakresu promocji obejmują promocję na meczu to też są działania uzupełniające, fakultatywne, o tak można powiedzieć, czyli promowanie działań miasta w innych zakresach, dotyczące np. małego sportu, rekreacji. Także to jest w ramach kontraktu promocyjnego, tak. (przedstawiciel klubu)

Ale też fakt, że stadion, na którym gramy jest miejski i tak naprawdę właścicielem stadionu jest miasto, a my jesteśmy jego operatorem. (przedstawiciel klubu)

Na pewno takim istotnym partnerem są wszystkie podmioty, gdybym powiedział miasta to byłoby takie uproszczenie, ale wszystkie podmioty, wszystkie podmioty samorządowe. (przedstawiciel klubu)

Przedstawiciele klubów uważają społeczność lokalną za bardzo ważnego interesariusza. W tym przypadku nic jednak nie wspominają, tak jak w przypadku kibiców czy samorządu, o dialogu prowadzonym z tą społecznością. Tylko w jednym przypadku klub wspomina o negocjowaniu decyzji o infrastrukturze z przedstawicielami społeczności lokalnej, ewentualnie o rozmowach z przedstawicielem rady gminy jako swego rodzaju emisariuszami społeczności lokalnej.

Niemniej duża część programów realizowanych przez kluby na rzecz kibiców czy innych interesariuszy odbija się pozytywnie na społeczności lokalnej.

Także, za każdym za każdym razem, kiedy pojawiają się takie sygnały, dla nas, sygnały, które płyną właśnie, najczęściej z lokalnej społeczności, to nie pozostajemy na nie obojętni i sądzę, że gdyby Pan spytał osoby, które miały kiedyś z nami kontakt w takich sprawach to byłyby w stanie to potwierdzić. (przedstawiciel klubu)

Sam dla siebie, to nie może być klub, troszeczkę taką za szybko, to jest klub, który jest blisko społeczności, wie co w tej społeczności się dzieje... Staramy się w ramach naszych możliwości, tego nie, nie zaniedbywać, bo zdajemy sobie sprawę, że w największej mierze to jest tylko jakby odrobina więcej pracy, poświęcenia trochę, poświęcenia trochę czasu, a dla tego naszego otoczenia, środowiska, jest to niezwykle ważne. (przedstawiciel klubu)

No właśnie odpowiedzialności za kształtowanie gdzieś, gdzieś tutaj za rozwój tej lokalnej społeczności. (przedstawiciel klubu)

Kluby w Ekstraklasie są zróżnicowane pod względem wielkości, zasięgu oddziaływania, czy też grupy odbiorców. Widać to również w obszarze interesariuszy. Niektóre kluby wymieniają wśród nich społeczeństwo jako całość, już nie tylko społeczność lokalną, na którą bezpośrednio oddziałuje klub w swojej okolicy, lecz także grupy znajdujące się poza regionem, a czasem nawet poza Polską. Szczególnie jest to widoczne w przypadku klubów biorących udział w rozgrywkach międzynarodowych. Ponadto kluby z bardzo bogatą historią, łączącą się z wydarzeniami historycznymi na skalę krajową, czy też związane z pewnymi postaciami historycznymi, uważają całe społeczeństwo za interesariusza i odbiorcę swoich działań.

Prowadzimy działalność zgodną z zasięgiem Klubu, nie tylko regionalną, ale ogólnopolską, a czasem nawet międzynarodową. (przedstawiciel klubu)

Ważnymi interesariuszami klubów jest również Polski Związek Piłki Nożnej jako federacja nadzorująca całą działalność piłki nożnej w Polsce, a także Ekstraklasa S.A., czyli spółka nadzorująca i organizująca rozgrywki ligi w Polsce. Oba podmioty współpracują z klubami, tworząc akcje związane z CSR o charakterze ogólnopolskim. W tym obszarze jednak kluby mają swobodę działania, ponieważ większość działalności skupia się na obszarze lokalnym lub regionalnym.

Bierzemy też udział, tak jakby rozmawiamy, w takich projektach, które organizuje też PZPN i Ekstraklasa. (przedstawiciel klubu)

Przedstawiciele klubów Ekstraklasy jako ważnego interesariusza identyfikują swoich sponsorów czy partnerów biznesowych. Organizacje te korzystają

z potencjału wizerunkowego klubów Ekstraklasy do budowania swojego portfolio działań społecznie odpowiedzialnych. W tym zakresie partnerzy często wywierają naciski na pewne działania podejmowane przez kluby.

Dwa kluby wymieniły również swoich pracowników jako interesariuszy biorących udział w procesie decyzyjnym. Z kontekstu wypowiedzi wynika jednak, że są to pracownicy administracyjni, a nie piłkarze. We wcześniejszych akapitach (s. 114) został opisany wpływ działań pracowników, tj. wewnętrzna motywacja do podejmowania działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Dla Klubu jednak działalność (CSR) jest istotna i wynika w dużej mierze ze świadomości zarządzających oraz ludzi tworzących Klub. (przedstawiciel klubu)

Wszystkie kluby za ważnych interesariuszy uważają fundacje czy stowarzyszenia współpracujące z klubem, chodzi tu zarówno o stowarzyszenia kibiców podejmujące różnego rodzaju inicjatywy, jak i inne, często niezwiązane z klubem. Tego typu organizacje są często motorem napędowym działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, w które włączają się kluby Ekstraklasy.

Część klubów wspomina o mediach jako ważnym interesariuszu, jednak rzadko w kontekście działań CSR. Prawdopodobnie dlatego, że kluby jako główny kanał komunikacji swojego zaangażowania w działania społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystują media społecznościowe.

Analizując zawartość wywiadów przeprowadzonych na II etapie badań, można wywnioskować, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest jednym z ważnych tematów podejmowanych przez kluby sportowe. Występuje szerokie spektrum działań, w które angażują się te organizacje i w wielu aspektach jest to działalność podobna w odniesieniu do pozostałych klubów.

Należy zauważyć, że najczęściej podejmowana jest działalność filantropijna, niekoniecznie skoordynowana. Pomimo występowania cykliczności działań charytatywnych, nie można powiedzieć, że są to działania strategiczne, choć przedstawiciele klubów tak właśnie ją nazywają. Między innymi w odniesieniu do filantropii bardzo często wykorzystywany jest wizerunek piłkarzy. Wykorzystanie ich autografu dodaje bowiem wartości przedmiotom na aukcjach charytatywnych, a w wielu przypadkach piłkarze są wykorzystywani do promocji postaw społecznych czy zdrowego stylu życia.

Wszystkie badane kluby podejmują działalność z obszaru sportu powszechnego, co w dużej mierze ukierunkowane jest na propagowanie piłki nożnej wśród dzieci i młodzieży, ale nie tylko. Kluby włączają się również w różnego rodzaju imprezy wielosportowe czy biegi uliczne i inne wydarzenia mające na celu promocję sportu i aktywności fizycznej. Sport jest najważniejszym aspektem działal-

ności klubu, dlatego mają one silny mandat do jego promocji wśród społeczności lokalnej i bardzo często go wykorzystują.

Kluby angażują się również w działalność edukacyjną dzieci i młodzieży, niezwiązaną ze sportem, część z nich promuje zaś postawy społeczne i podejmuje działania przeciwdziałające negatywnym zjawiskom. Przejawiają się one w programach cyklicznych skierowanych do kibiców, ale również w udziałzie w akcjach ogólnopolskich organizowanych przez Ekstraklasę S.A. Niewiele klubów wspominą wprost ideę fair play, ale z wywiadów można wywnioskować, że promują ten aspekt w społeczności lokalnej i wśród kibiców, szczególnie podczas działań skierowanych do dzieci i młodzieży.

Z wywiadów wynika również, że kluby angażują swoich interesariuszy, jednak po dokładniejszej analizie można zauważyć, że często jest to zaangażowanie bardzo powierzchowne. Kluby co prawda posiadają osobę odpowiedzialną za kontakty z kibicami, czy też stowarzyszeniami kibiców, ale poza wsparciem w dotarciu na mecze wyjazdowe i wspieraniem inicjatyw kibiców, nie widać głębszego dialogu odnośnie do strategii działania, szczególnie z pozostałymi interesariuszami, np. społecznością lokalną. Powierzchowność zaangażowania interesariuszy może również wynikać z braku transparentności klubów. Pozyskanie informacji wewnętrznych jest trudne i niewykonalne z poziomu strony internetowej czy też kanałów ogólnodostępnych.

W wywiadach bardzo widoczne jest unikanie tematu chuligaństwa i negatywnych zjawisk występujących w sporcie. Autor nie zadawał wprost pytania o chuligaństwo, niemniej w trakcie wywiadu rozmowa była nakierowywana na ten problem. Wszystkie kluby wspominają, że ważnym interesariuszem klubu są kibice, ale tylko w kontekście dyskusji czy oglądania meczu, ewentualnie dochodów klubu. Nie podejmują jednak tematu agresji i postaw antyspołecznych. Co więcej, w związku z dużą zależnością klubów od kibiców można zauważyć swego rodzaju niepokój czy niemoc występującą w klubach Ekstraklasy w kontekście rozwiązań wykluczających tego typu niepożądane zachowania. Działalność edukacyjna klubów czasem porusza kwestie kulturalnego kibicowania, są to jednak środki całkowicie nieadekwatne do skali problemu. W wielu przypadkach kibice są włączani do dialogu z władzami klubu, ale, jak się wydaje, każdej ze stron brakuje chęci do podjęcia działań zmierzających do wyeliminowania tego negatywnego zjawiska.

Wszystkie kluby bardzo duży nacisk kładą na rozwój lokalny i promocję regionu, w którym się znajdują. Często wynika to z kluczowej roli samorządu – właściciela klubu, ale nie tylko. W tym obszarze kluby są bardzo pomysłowe i poczynając od promocji lokalnej przedsiębiorczości, współpracy z samorządami czy klubami kibica z małych miejscowości lub obszarów wiejskich, na różnego rodzaju partnerstwach promocyjnych kończąc. Marka klubów jest rozpoznana przez samorządy, które często same wykorzystują ją do promocji regionu. Jest to

w dużej mierze zjawisko powiązane ze swego rodzaju dumą z klubu jako bardzo silnym bodźcem emocjonalnym w wielu przypadkach powiązanym z regionem czy też miastem. Promocja mniejszych miejscowości w regionie jest wykorzystywana przez kluby do budowania szerszej bazy kibiców.

Wielokrotnie wspomniane w wywiadach było zaangażowanie w działalność związaną z historią tak klubu, jak i regionu czy kraju. Jest to element niepodejmowany w literaturze przedmiotu, stąd też tak duży nacisk na polskim rynku sportowym na ten element może być swego rodzaju wyjątkiem.

Wiele klubów aktywnie angażuje się w integrację niepełnosprawnych oraz seniorów, wspierając organizacje i ułatwiając udział w meczu. Aktywizacja seniorów polega często na współpracy z samorządem lokalnym w organizacji wspólnych działań, co jest również podyktowane budowaniem bazy kibiców.

Polskie kluby piłkarskiej Ekstraklasy nie zajmują się tematem ochrony środowiska czy transparentności działań. We wszystkich wywiadach tematy te były całkowicie pominięte. Luka ta jest szczególnie widoczna na tle literatury przedmiotu, ponieważ społeczna odpowiedzialność klubów sportowych na świecie jest bardzo zaawansowana, szczególnie w obszarze ochrony środowiska. W pewnym stopniu wynikać to może z umów zawartych z właścicielami stadionów, którzy po prostu nie wymagają od klubów sportowych działalności związanej ze środowiskiem.

W kontekście motywów podejmowania działań CSR występuje bardzo duża zbieżność z modelem zaproponowanym przez Walkera i Kenta (2009). Istotnym motywatorem jest identyfikacja czy budowanie więzi z klubem, budowanie bazy kibiców, ale również wizerunek klubu. W tym obszarze pojawiają się motywy strategiczne i ad hoc, z przewagą tych drugich, co wiąże się ze wspomnianym wcześniej brakiem działań strategicznych i korelacji ich z celami organizacji w długim terminie. Ponadto, motywatory również zostały podzielone na zewnętrzne i wewnętrzne. Można przy tym zauważyć znaczną przewagę tych pierwszych, chociaż jest to również zależne od struktury właścicielskiej (indywidualni właściciele często mają swoją agendę). Motywatorem działań CSR jest również chęć osiągnięcia zysku. Mimo że nie pojawia się ten aspekt w sposób bezpośredni, to widoczne jest działanie w obszarze CSR jako środek pośredni do osiągnięcia zysku w przyszłości. W kontekście budowania wizerunku jako organizacji społecznie odpowiedzialnej szczególnie ważna jest późniejsza chęć wykorzystania tego atutu w kontaktach z potencjalnymi sponsorami czy partnerami biznesowymi klubu.

Na tym, jak i wcześniejszym etapach badań w sposób wyraźny dało się zauważyć, że wszystkie kluby Ekstraklasy rozpoznają najważniejszego interesariusza w swoich kibicach. Dodatkowo w zależności od struktury właścicielskiej jest to w wielu przypadkach samorząd. Zaskakujące jest, że niewiele klubów wspomina media jako głównego interesariusza. Przyczyną tego mógł być jednak fakt, że

badania dotyczyły w głównej mierze społecznej odpowiedzialności biznesu, kluby zaś nie wykorzystują tradycyjnych mediów do komunikacji działań CSR. Społeczność lokalna pojawia się równie często jak kibice, niemniej dialog z tą grupą jest bardzo ograniczony, szczególnie w przypadku większych klubów. W kontekście działań ważnym podmiotem jest Ekstraklasa S.A. oraz PZPN, co jest zbieżne z oczekiwaniami. W niektórych przypadkach klubów z długimi tradycjami, czy dużych klubów, pojawia się całe społeczeństwo jako interesariusz, co ma duże znaczenie w kontekście zasięgu oddziaływania klubów.

Z tego etapu badań wynika, że kluby często uświadamiają sobie jak ważną rolę dla ich organizacji odgrywa społeczna odpowiedzialność biznesu, jednak ich działania nie są skoordynowane. Kluby Ekstraklasy nie posiadają strategii w żadnym obszarze działania organizacji, przez co trudno powiedzieć o swego rodzaju działalności strategicznej w obszarze CSR. Ponadto, bardzo często nie ma w organizacji osoby odpowiedzialnej, nie mówiąc już o osobnym dziale, odpowiedzialnym za działalność społeczną. Najczęściej za tę działalność odpowiedzialny jest dział marketingu czy PR. Występują tylko trzy fundacje działające przy klubach, które zajmują się prowadzeniem działalności społecznej klubów. Jest to niewielki odsetek, jednak jedna z fundacji powstała w sezonie 2017/18, dlatego prawdopodobne jest, że w kolejnych latach można się spodziewać rozwoju tego obszaru. Etap II badania wykazał również, że kluby Ekstraklasy są na niskim poziomie organizacyjnym, nie tylko w obszarze CSR, lecz także jako organizacje profesjonalne. Powodów może być wiele, a jednym z nich – powszechne zjawisko w polskim sporcie, czyli brak wykwalifikowanej kadry.

Widać wyraźnie, że działania w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw często się przeplatają – mają wiele motywów wewnętrznych i zewnętrznych, ich działalność jest kierowana do różnych grup odbiorców, a same działania są wieloaspektowe. W wielu przypadkach nie jesteśmy w stanie stwierdzić jakie są motywy tych działań, ponieważ nawet przedstawiciele klubów nie są w stanie do końca pewnych działań wytłumaczyć.

Polskie kluby Ekstraklasy w piłce nożnej wpisują się w pewnych aspektach w model motywacji i rozwoju CSR w klubach sportowych zaproponowany przez Kolyperasa i in. (2015). Jak wynika z badań, kluby najwyższej ligi rozgrywkowej w polskiej piłce nożnej znajdują się gdzieś w środkowej części modelu rozwoju, w zależności od swoich działań na pograniczu socjalizacji, korporatyzacji czy w nielicznych przypadkach separacji. Warto jednak zauważyć, że przedstawiciele wszystkich klubów widzą pewne wartości we wprowadzaniu działań CSR, przez co można wywnioskować, że nie mamy żadnego klubu w I fazie rozwoju.

7.3. CSR klubów Ekstraklasy w świetle opinii wybranych interesariuszy – III etap badań

Na tym etapie badań, przeprowadzone zostały wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami interesariuszy klubów Ekstraklasy w piłce nożnej. Wywiady zostały przeprowadzone z trzema grupami interesariuszy, którzy według literatury przedmiotu, a także wcześniejszych etapów badania zostały wskazane jako najważniejsze, tj. Ekstraklasa S.A., przedstawiciele kibiców oraz przedstawiciele samorządu¹.

Wywiady zostały przeprowadzone z jednym przedstawicielem Ekstraklasy S.A., odpowiedzialnym za działalność CSR całej spółki, ponieważ spółka ma znaczący wpływ na podejmowane przez kluby działania, również te w obszarze CSR. Ponadto z przedstawicielami stowarzyszenia kibiców klubu Lech Poznań, członkiem stowarzyszenia kibiców Legia Warszawa, czyli klubów największych, najbardziej aktywnych w obszarze CSR i często wyznaczających kierunki działania dla innych, mniejszych klubów. Ze strony samorządu wywiady były prowadzone z przedstawicielem samorządu Krakowa (kluby Wisła Kraków i Cracovia), jest to bowiem jedyny samorząd, w którym znajdują się dwa kluby Ekstraklasy i są to jedne z największych klubów. Kolejny wywiad został przeprowadzony z przedstawicielem samorządu Warszawy (klub Legia Warszawa), czyli największego samorządu w Polsce, w obrębie którego działa największy klub Ekstraklasy posiadający fundację i bardzo mocno zaangażowany w działalność CSR. Wywiad został również przeprowadzony z przedstawicielem samorządu gminy Żabno (klub Bruk-Bet Termalica Nieciecza), czyli najmniejszej gminy posiadającej klub w rozgrywkach Ekstraklasy.

Wywiady przeprowadzono po zakończeniu sezonu 2017–2018, w lutym 2019 roku telefonicznie, z wyjątkiem przedstawiciela samorządu Warszawy, z którym wywiad był prowadzony osobiście. Badacz umawiał się z wyprzedzeniem na wywiad z daną osobą, a także przedstawiał ogólne zagadnienia badawcze. Miało to istotny wpływ, ponieważ nie zawsze osoby te na co dzień miały styczność z działalnością CSR poszczególnych klubów. Następnie wywiady były transkrybowane i kodowane z użyciem kodów bazujących na grupach przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wykorzystywanych na I etapie badania. Na tym etapie, interesariusze klubu mieli w pewnym sensie pokazać inną perspektywę spojrzenia na działalność CSR klubów piłkarskich niż przedstawiciele samych klubów. Jest to istotny punkt triangulacji danych. Kodowanie zostało dokładnie przedstawione w rozdziale 6 tabela 3. Następnie przeanalizowano wywiady oraz zinterpretowano ich wyniki.

¹ Szczegółowy opis w rozdziale 6, s. 61–62.

Analiza wywiadów została podzielona w odniesieniu do przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy. W pierwszej kolejności przeanalizowano kwestię rozumienia CSR, następnie przejawów CSR w klubach, motywów podejmowania tej działalności oraz wpływu interesariuszy na organizację.

Rozumienie CSR jest bardzo podobne w przypadku wszystkich grup interesariuszy, jest ono zbieżne również z tym, jak rozumieją społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw kluby sportowe. W dużej mierze jest to działalność charytatywna, na rzecz społeczności lokalnej. Szczególnie w przypadku kibiców pojawiają się tutaj kwestie związane z zaangażowaniem czy wsparciem kibiców w działalność klubu i inicjatywami kibicowskimi. Ponadto bardzo duży nacisk wśród wszystkich interesariuszy kładziony jest na działania związane z historią – klubu, regionu czy kraju. Interesariusze są również zgodni w obszarze promocji sportu powszechnego jako jednego z podstawowych działań, które powinny prowadzić kluby piłkarskie. Po raz kolejny pojawia się wątek historii, który w literaturze innych krajów nie jest tak silnie wyeksponowany w obszarze CSR. Ponadto wszyscy badani interesariusze wielokrotnie poruszali kwestię integracji społeczności kibiców i likwidowania barier w dostępie do wydarzeń sportowych, np. dla osób niepełnosprawnych.

Przedstawiciel samorządu warszawskiego wspomniał również o tym, że kluby piłkarskie odgrywają ważną rolę w społeczeństwie, ze względu na rozmiar widowni, jaki przyciągają. Tworzą jedno z największych widowisk w kraju, a nawet na świecie, w związku z tym muszą pełnić też funkcję edukacyjną i nakłaniać do pozytywnych postaw społecznych.

Rozumiem to poprzez promowanie sportu, likwidację barier i prowadzenie działalności umożliwiającej jak najszerszy dostęp do dóbr tego sportu i podejmowanie działań zmierzających w kierunku integrowania lokalnej społeczności. (Interesariusz 1)

Taka praca tego klubu, która przyciąga to środowisko, na rzecz tego środowiska pracuje, gdzie tworzy się taką wspólnotę, w zakresie tego co dzieje się w klubie co dzieje się w środowisku (społeczności), że jest to akceptowane, że jest to widziane przez społeczeństwo. Że te działania klubu które są, są wspierane. Oczywiście musi się to odbywać na jakichś zdrowych zasadach. (Interesariusz 2)

Klub piłkarski zajmuje się bardzo ważną przestrzenią życia publicznego, piłkarska widownia jest największą widownią sportową w Polsce, w kraju, myślę, że też na świecie. To klub piłkarski może odegrać istotną rolę w kształtowaniu i w oddziaływaniu na środowisko, w którym działa, ale także na cały kraj, ponieważ rozgrywki odbywają się na terenie całego kraju, a kluby najlepsze biorą udział też w rozgrywkach międzynarodowych. Więc te działania dla lokalnej społeczności mogą się odbić nawet na całym świecie. (Interesariusz 3)

W kontekście przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przedstawiciele interesariuszy udzielili mniej dokładnych informacji niż przedstawiciele klubów. Można jednak zauważyć wiele spójności w postrzeganiu tych działań przez interesariuszy. We wszystkich wywiadach pojawiły się informacje o zaangażowaniu interesariuszy jako jednym z podstawowych działań. Przejawia się to najczęściej w rozmowach i ustalaniu pewnego typu działań pomiędzy klubem a samorządem czy też klubem a kibicami. Również z perspektywy Ekstraklasy potwierdziło się, że działania CSR klubów są często wynikiem kooperacji z tym podmiotem. Z ogólnego wydźwięku wywiadów wynika jednak, podobnie jak na II etapie badań, że zaangażowanie interesariuszy często jest powierzchowne i wynika bardziej z konieczności. Pojawiają się również głosy, że sport jest swego rodzaju pretekstem do osiągania innych partykularnych interesów zarządów klubów i działania podejmowane są tylko swego rodzaju narzędziem do osiągnięcia innych celów, niekoniecznie związanych z interesem klubu. Oprócz tego szczególnie ze strony przedstawicieli kibiców można zauważyć, że występuje sprzeczność interesów z przedstawicielami klubów czy też podmiotów zarządzających i nadzorujących rozgrywki na poziomie krajowym. W wielu przypadkach zaangażowanie interesariuszy i wypracowanie kompromisów jest bardzo długim i żmudnym procesem. Niemniej ogólna konkluzja w tym obszarze jest taka, że coraz częściej kluby zdają sobie sprawę jak ważna jest rola interesariuszy, szczególnie kibiców w ich funkcjonowaniu i prowadzą z nimi otwarty dialog.

Wiedzieliśmy, że trzeba będzie usiąść do rozmów, że trzeba będzie wypracować jakiś model współpracy. Te rozmowy były długie, wiele tygodni się spotykaliśmy, rozmawialiśmy, często kończyło się tak, że wychodziliśmy oboje niezadowoleni. (Interesariusz 4)

Klub też ma świadomość, że współpracując, może osiągnąć wiele, niż działając w pojedynkę. Powoli zaczyna to wyglądać coraz lepiej. (Interesariusz 4)

Pewne osoby delegowane do utrzymywania kontaktów z interesariuszami, którzy nie są tylko beneficjentami fundacji. Ale mówię tu o osobach delegowanych do kontaktu z kibicami, ale też do kontaktów z samorządami i sponsorami. (Interesariusz 5)

Działania charytatywne również były wymienione przez wszystkich interesariuszy i często są one podejmowane we współpracy z interesariuszami – zarówno z kibicami, jak i Ekstraklasą S.A., rzadziej z samorządem. Niemniej przedstawiciele samorządu podają tego typu działania jako jedno z ważniejszych w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W tym wypadku kluby prowadzą swoje akcje, ale również biorą udział w tych scentralizowanych organi-

zowanych przez Ekstraklasę S.A. W przypadku samorządu Żabno i klubu Bruk-Bet Termalica Nieciecza pojawiła się liczna działalność charytatywna związana z osobą właściciela klubu.

Jedna rzecz to Ekstraklasa, kluby biorą udział w scentralizowanych akcjach, których celem jest, jakieś działanie charytatywne typu Szlachetna Paczka. Poprzez udział w akcjach organizowanych przez Fundację Ekstraklasy, czyli akcje szkoleniowo-popularyzatorskie. (Interesariusz 1)

Warty podkreślenia jest element historii, pojawiający się bardzo często w wywiadach prowadzonych z interesariuszami, a przede wszystkim z kibicami. Przedstawiciele Ekstraklasy i samorządów również zwracają uwagę na historię jako ważny element budowania świadomości obywatelskiej poprzez przynależność do określonej społeczności kibicowskiej czy regionalnej. Elementy historyczne są w tym obszarze najczęściej podkreślanym zjawiskiem w kontekście CSR klubów piłkarskich. Mimo że literatura przedmiotu nie poświęca zbyt wiele uwagi aspektowi historycznemu, w badaniach zajmują one bardzo ważne miejsce. Chodzi tu o historię zarówno klubu i jego byłych piłkarzy czy działaczy, jak i udział społeczności klubowej w ważnych wydarzeniach historycznych, jak powstania czy wojny. Bardzo mocno podnoszony jest tutaj motyw niepodległościowy i szeroko rozumianych walk narodowo-wyzwoleńczych na przestrzeni dwudziestego wieku. Zwracanie uwagi na te aspekty, szczególnie przez przedstawicieli samorządu, pokazuje, że kluby piłkarskie niosą ze sobą nie tylko tematykę ściśle związaną ze sportem, lecz także elementy edukacji historycznej i regionalnej, a przez swoją silną pozycję w społeczeństwie mogą być wykorzystywane do budowania świadomości obywateli.

Przede wszystkim jest to, są to akcje związane z historią danego klubu, danego miejsca i pielęgnowaniem historii oraz szereg akcji charytatywnych wspomagających głównie dzieci. (Interesariusz 1)

To oczywiście w pierwszej kolejności zawsze powiemy o historii. (Interesariusz 6)

Przy organizacji uroczystości upamiętniających ważne wydarzenia historyczne, bo to kibice w tym aspekcie są bardzo aktywni. (Interesariusz 5)

Co roku bardzo mocny nacisk kładziemy na kolejne rocznice wybuchu Powstania Wielkopolskiego w ubiegłym sezonie, to jest ważne, piłkarze grali w koszulkach z taką małą flagą powstańczą. W tym roku dogadaliśmy się ze sponsorami, że będą grali w takich koszulkach dedykowanych Powstaniu Wielkopolskiemu, co było dla nas bardzo. (Interesariusz 4)

Była taka akcja pod hasłem „Kiedy my żyjemy”, odnośnie do prawidłowego śpiewania hymnu i to była akcja, która wyszła typowo ze środowisk kibi-

cowskich. Żeby to sprecyzować, natomiast klub jednoznacznie wziął w tej akcji udział, chociażby poprzez udział poszczególnych zawodników w klipach promocyjnych tej akcji i też, z tego co pamiętam, promując akcję w swoich mediach społecznościowych. Można powiedzieć, że ten przykład jest dosyć świeży. (Interesariusz 5)

Więc ta część historyczna, we własnej kolekcji gadżetów, promowanie historycznych czy swoich postaci, wydarzeń historycznych, chociażby promowanie 100-lecia odzyskania niepodległości, bo cały rok był tym zdominowany. Koszulki retro, vintage, ze zdjęciami. To jest cała gama działań. (Interesariusz 3)

W wywiadach występują również odwołania do działalności edukacyjnej, promocji zdrowia, promocji sportu powszechnego, zaangażowaniu seniorów czy wspierania niepełnosprawnych. Potwierdzają one w dużej mierze informacje podane przez kluby.

Przedstawiciel Ekstraklasy S.A. wspomina również, że kluby piłkarskie ściśle ze sobą współpracują w różnego typu akcjach, osiągając często efekty synergii w działaniach skierowanych do swoich odbiorców.

W obszarze podejmowanych działań nie występują rozbieżności pomiędzy tym co podają kluby a tym na co wskazują interesariusze klubów.

Z perspektywy kibiców działania podejmowane przez kluby w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na przestrzeni kilku ostatnich lat są bardziej skoordynowane i widać w nich pewną powtarzalność, spójności celowość.

Bo gdybym przed tymi 5 czy 6 laty, to mam wrażenie, że większość tych projektów była realizowana albo jednostkowo, albo bez przemyślanej strategii czy planu działania. Myślę, że jednak konkludując CSR ma wpływ przy klubie piłkarskim na biznes, na zwiększenie przychodów i to jest taki czynnik zwiększający działania, ale też dodatkowo myślę, że jednak taka, takie poczucie jak ważna Legia jest dla kibiców i dla miasta też powoduje, że klub bardzo chętnie angażuje się w te działania. (Interesariusz 5)

N tym etapie badań również interesariusze zwracają uwagę na fakt, że działalność CSR jest komunikowana głównie poprzez media społecznościowe klubów Ekstraklasy. Kluby nie korzystają z tradycyjnych form przekazu, żeby komunikować swoją działalność społecznej odpowiedzialności biznesu, ale polegają w tym przypadku na kanałach nowoczesnych, wykorzystując takie serwisy, jak Facebook, Twitter czy Instagram.

W kwestii interesariuszy i ich identyfikacji, stanowisko co do tego kto jest najważniejszym interesariuszem w oczach samorządu i Ekstraklasy jest bardzo podobne. Są tutaj wymieniane takie podmioty, jak kibice, Ekstraklasa, samorząd i społeczność lokalna.

W ocenie kibiców sprawa interesariuszy jest trudniejsza. Zdania są tutaj podzielone, co prawda nie ma wątpliwości co do tego czy kibice są ważnym interesariuszem klubów, jest jednak wiele zarzutów ze strony środowiska kibicowskiego względem klubów, Ekstraklasy S.A. i PZPN co do tego, w jaki sposób te grupy są traktowane. Kibice nie są zadowoleni z tego, w jaki sposób kreowany jest ich wizerunek przez podmioty zarządzające ligą ani w jaki sposób podejmują oni dialog z przedstawicielami kibiców. Występuje jednak pewien konflikt na linii Ekstraklasa – PZPN – kluby – kibice odnoszący się do karania klubów za zachowanie kibiców, lub też niekarania w niektórych przypadkach. Ponadto pojawia się tutaj również kwestia zakazów stadionowych wprowadzanych przez kluby i wszystkich kwestii związanych z negatywnymi postawami i chuligaństwem. Napięcie w tej grupie interesariuszy jest bardzo widoczne. W wywiadach kwestia społecznej odpowiedzialności właśnie w kontekście traktowania kibiców była bardzo emocjonalna i widać było bardzo silny konflikt na linii kibice – kluby/podmioty zarządzające ligą. Z jednej strony kibice uważają, że są przedstawiani jako wróg publiczny, a przedstawiciele władz piłkarskich nie podejmują wystarczających działań, aby ten wizerunek zmienić. Z drugiej zaś – wiele sytuacji, w których chuligani czy pseudokibice dopuszczają się aktów wandalizmu zarówno na stadionach, jak i poza nimi świadczy na niekorzyść środowisk kibicowskich. W wywiadach z przedstawicielami samorządu można zauważyć opinie, że napięcie to powinno zostać zaadresowane przez przedstawicieli władzy centralnej. W tym przypadku samorządy często zwracają uwagę na sprawę zachowań chuligańskich czy wandalizmu. W kontekście przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom, pojawia się element zakazów stadionowych, czyli blokowania możliwości zakupu biletów dla osób, które dopuszczają się przewinień chuligańskich.

Zakazy stadionowe dla chuliganów, to jest jakiś element wychowania. Że nie musi to być miejsce walki tak. Jakaś arena walki wręcz, stadion, dbanie o bezpieczeństwo. (Interesariusz 3)

Drugie samorządy lokalne, szczególnie w Legii, no to tak jak mówiłem chociażby kwestia stadionów, gdzie to jest przenikanie się cały czas, a też miasto Warszawa jest w pewnym sensie, na koszulkach czy na spodenkach, nie pamiętam w tym momencie jest też logo miasta promowane, to jest drugi obszar. (Interesariusz 5)

Lata, przełom w Polsce generalnie, gdy kibice stali się wrogiem publicznym numer... to naprawdę pewien obszar, który powinni zagospodarować, czyli budowanie pozytywnego wizerunku kibica. Który został zaniedbany przez ostatnich wiele lat. (Interesariusz 4)

Natomiast za tym wszystkim kryją się niestety niektóre zjawiska społeczne, których ani sam klub nie rozwiąże, ani samo miasto nie rozwiąże, są potrzebne rozwiązania na poziomie centralnym (Interesariusz 6)

Bardzo ważnym interesariuszem wskazywanym przez wszystkie grupy interesariuszy, z którymi prowadzone były wywiady jest społeczność lokalna. Zarówno jako podmiot oddziałujący na kluby, jak i odwrotnie. Wiele programów wymienianych przez respondentów było skierowanych właśnie do społeczności lokalnej. Ponadto, kluby odgrywają ważną rolę, wskazywaną w wywiadach, w aspekcie integracji społeczności lokalnej i tworzenia poczucia wspólnoty.

Bardzo dużo trzeba powiedzieć, że z tego środowiska przyciąga młodzieży do szkolenia do zainteresowania tym sportem i jest szkołka piłkarska, jest klasa sportowa, to wszystko razem jakoś się przekłada, żeby ten klub przekazywał to co dobre w sporcie. (samorząd Żabno)

Odgrywają rolę integratora lokalnej społeczności i ze wszystkimi konsekwencjami z tym związanymi. No i wszystkie rzeczy związane ze szkoleniem, a także propagowaniem zdrowego sposobu życia. (Interesariusz 1)

Trzeci obszar, który miałem w głowie, to jest społeczność lokalna niebędąca kibicami klubu. To znaczy chodzi mi o osoby, które są w zasięgu Legii, założmy są mieszkańcami Warszawy, ale nie są kibicami, albo w ogóle nie byli na meczach albo były typowo od święta, są to osoby, które klub może próbować zagospodarowywać. (Interesariusz 3)

Jako istotni interesariusze zostali również wymienieni sponsorzy klubów Ekstraklasy. Przedstawiciele zarówno ligi, samorządu, jak i kibiców wspomnieli tutaj o istotnej roli partnerów w kształtowaniu działalności CSR klubów piłkarskich poprzez wykonywanie działalności na rzecz partnera, ale również jako korzystanie z zasobów klubów do budowania swojego wizerunku czy wdrażania pewnych działań przez podmioty komercyjne.

Motywy podejmowania działalności CSR wymienione przez interesariuszy są różne, jednak bardziej ograniczone niż te podawane przez kluby.

Wielokrotnie pojawiają się motywy związane z osobą właściciela lub świadomością zarządu klubu jako ważny motyw podejmowania działalności CSR. Jest to zbieżne z modelem Kolyperasa (2015), w którym środkowe fazy rozwoju społecznej odpowiedzialności klubów piłkarskich cechują się właśnie wzrostem zrozumienia ze strony właścicieli i menedżerów.

Wydaje mi się, że świadomość władz klubu w ostatnich latach, znaczenia CSR-u spowodowała zintensyfikowanie działań w tych obszarach, o których wcześniej wspominałem. Mam wrażenie, że świadomość zarządu czy

poprzedniego, czy obecnego, czy właściciela, wcześniej właścicieli, nastąpił pewien przełom. (Interesariusz 5)

Dlaczego klub podejmuje, ja bym powiedział tak, podejmuje właściciel klubu, który to czuje, zna i kocha to swoje środowisko, tą swoją małą ojczyznę i z tym się utożsamia. (Interesariusz 2)

Budowanie więzi z klubem jest kolejnym motywem podejmowanym przez samorządy, Ekstraklasę i kibiców. Kluby chcą odgrywać ważną rolę w życiu swoich społeczności i poprzez działalność CSR budują swoją pozycję.

Budowanie coraz silniejszej więzi z tymi kibicami, którzy już są przy klubie, żeby oni też mieli poczucie bycia częścią tego klubu, a nie klientami. (Interesariusz 5)

W stosunku do strategicznych działań w kontekście CSR zdania są podzielone, nie ma wątpliwości co do tego, że pojawiają się coraz częściej cykliczne programy, w które kluby są zaangażowane od wielu lat. Jednak szczególnie w perspektywie kibiców samo stwierdzenie strategiczne działania w kontekście CSR mają negatywne konotacje.

Mniej więcej od 8 lat widać jakby wśród, tak jak ja patrzę z perspektywy odbiorcy widać, że jest realizowana spójna polityka w tych obszarach społecznej odpowiedzialności. Bo te inicjatywy, które wymienilem są regularnie powtarzane, to nie są inicjatywy, które się raz wydarzyły i nie wracają. Więc widać pewną powtarzalność, widać w tym jakiś schemat i pomysł. Natomiast czy jest strategia stworzona na potrzeby klubu, to ja nie mam takiej informacji. (Kibice Legii Warszawa)

Trudno na to pytanie odpowiedzieć, ponieważ zaangażowanie kibiców i klubu zaczęło się kilka lat wcześniej. Nie można uznać za strategiczne działanie, nie. (Interesariusz 4)

Wewnętrzne motywy podejmowania działań CSR pojawiają się w tych wywiadach znacznie rzadziej, głównie w odniesieniu do podejścia właściciela czy zarządu klubu.

W kontekście zewnętrznych motywów podejmowania działalności CSR ważne są naciski kibiców, a także Ekstraklasy i samorządu. Pojawił się również wpływ federacji międzynarodowej, czyli FIFA, na działania podejmowane przez kluby piłkarskie. W tym obszarze został również przywołany przykład naśladowania klubów z ligi Europy Zachodniej i wprowadzanie programów CSR, ponieważ kluby z ligi angielskich czy niemieckich tak robią.

Pytanie jak bardzo to robi w związku z tym, że jest taki trend i wytyczne FIFA, a na ile sama wie, że to są odpowiedzialne rzeczy. (Interesariusz 3)

Patrzy się na zachód. Znaczy na zaawansowane podmioty sportowe i po prostu chce być kojarzona, że jest najbardziej w tym względzie. Że jest kompletnym podmiotem, nie tyle gospodarczym, że ma władzę, finanse, swoją drużynę, obiekt, ale także społecznie. Wielcy tak robią, to my też tak zrobimy, bo nam brakuje tego elementu i może ktoś nam przypiąć łatkę. (Interesariusz 3)

Analizując wywiady z przedstawicielami różnych grup interesariuszy klubów Ekstraklasy widać wyraźnie, że większość podejmowanych działań w kontekście CSR komunikowanych przez kluby pokrywa się z tym, co przedstawiają interesariusze klubów. Występuje duża zbieżność w rozumieniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pomiędzy różnymi grupami interesariuszy. Ważne jest jednak, aby zauważyć rolę historii i działań promujących historyczne aspekty działalności w kontekście rozumienia CSR, szczególnie wśród kibiców, ale nie tylko.

Przejawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przywoływane przez interesariuszy klubów są mniej dokładne niż te, które wskazywali przedstawiciele klubów, niemniej są one w większości zbieżne. Najwięcej mówi się o działalności charytatywnej, budowaniu społeczności lokalnej, edukacji, sporcie powszechnym, promocji zdrowia i integracji seniorów i niepełnosprawnych. Istotnym elementem, wprost wynikającym z rozumienia CSR, w tych grupach interesariuszy jest ważna pozycja działań historycznych w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności. Jest ona jedną z najczęściej opisywanych typów działań podejmowanych przez kluby Ekstraklasy w opinii interesariuszy.

Ważnym obszarem z punktu widzenia wszystkich trzech grup interesariuszy jest integracja środowiska osób niepełnosprawnych i umożliwienie im pełnego uczestnictwa w wydarzeniach sportowych. Ponadto w kontekście usuwania barier pojawia się też wsparcie dla seniorów i różne akcje kierowane do nich.

Bardzo szeroko natomiast ukazane jest zjawisko zaangażowania interesariuszy klubów piłkarskich, szczególnie samorządu i kibiców. Z wywiadów wynika jednak, że często jest to dosyć powierzchowne zaangażowanie. Ponadto istnieje widoczny konflikt pomiędzy rozumieniem zaangażowania interesariuszy przez kibiców i pozostałe grupy.

Bardzo skrótowo w relacji samorządu pojawia się temat przeciwdziałania negatywnym działaniom, np. chuligaństwu i wandalizmowi. Można wyciągnąć wniosek, że jest to swego rodzaju temat tabu.

W odniesieniu do interesariuszy klubu wszystkie grupy zgadzają się odnośnie do tego, że równie ważnymi interesariuszami są kibice i samorząd, Ekstraklasa S.A., PZPN oraz sponsorzy klubów. Występuje jednak bardzo silna ambiwalencja w kontekście grup kibiców i ich negatywnego postrzegania. Grupy kibicowskie obarczają winą władze ligi i krajową federację o dopuszczenie do stworzenia bardzo negatywnego wizerunku kibica, nie odnosząc się tutaj do grup chuligańskich, które

demolują obiekty sportowe, jak i inne miejsca użyteczności publicznej. Kwestia ta wydaje się być zarzewiem konfliktu pomiędzy władzami ligi a kibicami. Ponadto przedstawiciele samorządu twierdzą, że pewne działania zmierzające do poprawy sytuacji powinny być podjęte na poziomie władz centralnych.

Ważnym interesariuszem jest również społeczność lokalna, która w oczach wszystkich grup interesariuszy biorących udział w badaniu jest jedną z kluczowych zarówno jako grupa oddziałująca, jak i ta, na którą oddziałują kluby. Można zauważyć silne związanie klubów z tą właśnie zbiorowością.

Na tym etapie badania pojawiły się również organizacje międzynarodowe, które wpływają w pewien sposób na działania CSR podejmowane przez kluby piłkarskie, kwestia ta była jednak tylko zasygnalizowana.

Wiele grup interesariuszy nie zostało w ogóle przywołanych w tych wywiadach. Nieobecność mediów szczególnie dziwi, niemniej najprawdopodobniej wynika to z tego, że działalność CSR klubów jest bardzo mało eksponowana za pomocą tradycyjnych środków przekazu, a głównymi kanałami transmisji tych informacji są media społecznościowe.

W kontekście motywów podejmowania działalności CSR, informacji od przedstawicieli interesariuszy było niewiele. Duża część skupiała się na budowaniu więzi z kibicami jako jednym z najważniejszych kwestii stojących za podejmowaniem działań. Ponadto, ważnym motywem wspominanym przez interesariuszy był właściciel czy też zarząd klubu, występujący tutaj jako osoba czy osoby wywierające najważniejszy wpływ na organizację do podejmowania tego typu aktywności. Należy również zauważyć, że szczególnie kibice zwracają uwagę na swego rodzaju zmianę w postrzeganiu CSR klubów przez właścicieli i menedżerów, która wystąpiła na przestrzeni ostatnich kilku lat. Wskazuje to na pewien rozwój działań CSR i zmianę w dojrzałości tych podmiotów. Podejmowanie działań strategicznych w kontekście społecznej odpowiedzialności wywołuje ambiwalentne odczucia wśród kibiców. Niektórzy twierdzą, że takowe mają miejsce, a według innych takie zestawienie słów ma konotacje negatywne i w żadnym wypadku nie można mówić o strategicznych działaniach CSR.

Analiza wywiadów z przedstawicielami Ekstraklasy S.A., samorządów oraz kibiców daje możliwość spojrzenia na działalność CSR klubów piłkarskich z wielu różnych perspektyw. Często są one zbieżne, niekiedy zaś ukazują bardzo duże różnice w pojmowaniu pewnych zjawisk przez różne grupy interesariuszy. Analiza uwidacznia również konflikty pomiędzy różnymi grupami interesu, które oddziałują na klub, w których także kluby są stronami często mimowolnie. Szczególnie istotny w kontekście społecznej odpowiedzialności klubów sportowych wydaje się być problem chuligaństwa, jednak z wywiadów wynika, że nie jest on adresowany przez żaden z podmiotów na poziomach zarówno klubów, jak i innych interesariuszy.

7.4. Synteza wniosków

Wyniki wszystkich trzech etapów badań pokazują podobne wyniki. Kluby Ekstraklasy w piłce nożnej podejmują działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak są to w większości działania chaotyczne, odpowiadające na pojedyncze zapytania czy prośby o dołączenie do działalności innego podmiotu. Brakuje strategicznych działań w kontekście CSR, a strategia jest najczęściej nieobecna również w innych aspektach działalności klubów. Najczęściej kluby angażują się w działalność filantropijną, promocję regionów czy działalność na rzecz dzieci. Są to stosunkowo najprostsze typy działalności w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Działania klubów skupiają się głównie na społeczności kibicowskiej, dzieciach i młodzieży czy społeczności lokalnej i najczęściej dotyczą aktywności fizycznej, edukacji i promocji zdrowia. Wiele klubów podejmuje działalność z obszaru CSR, aby budować swój wizerunek organizacji zaangażowanej społecznie lub też by uwiarygodnić się w oczach sponsorów.

Z perspektywy kibiców, działania podejmowane przez klub są w ostatnich latach bardziej nakierowane na współpracę z tym środowiskiem, natomiast nie jest to współpraca satysfakcjonująca dla obu stron. Ponadto aspekty związane z chuligaństwem i wandalizmem nie są podejmowane przez kluby i można odnieść wrażenie, że jest to swego rodzaju temat tabu. Klubom zależy na obecności kibiców na stadionach, ponieważ to oni generują ich zyski, w zamian ignorują one pewne niepożądane zachowania grup pseudokibicowskich. Dodatkowo bardzo ważnym obszarem wspominanym zarówno przez przedstawicieli klubów, jak i ich interesariuszy jest historia tak klubu, jak i miasta czy regionu, w którym znajduje się klub. Jest to bardzo ciekawy wątek, ponieważ literatura przedmiotu nie wspomina o tym aspekcie działalności CSR w innych krajach. Można więc wnioskować, że jest to swoista przestrzeń dla zaangażowania polskich klubów piłkarskich.

Kluby w Polsce nie podejmują praktycznie żadnych działań w obszarze ochrony środowiska. Może to wynikać z ich struktury własności i wykorzystywania nie swoich obiektów, jak również z braku świadomości jak duży wpływ na środowisko mają wydarzenia masowe czy duże obiekty infrastrukturalne. Patrząc na przykłady z zagranicy, można się spodziewać, że ten typ działalności CSR w niedługim czasie również zostanie podjęty przez kluby Ekstraklasy.

Obszar *good governance* jest w polskich klubach piłkarskich mało zagospodarowany, wynika to najprawdopodobniej z niskiego poziomu organizacyjnego tych przedsiębiorstw. Sektor sportowy nie posiada dużych zasobów profesjonalnych menedżerów, co może przyczyniać się do nieświadomości pewnych praktyk. Pewne działania podejmowane przez Ekstraklasę S.A., chociażby doroczne

raporty opracowywane z firmą doradczą EY, mogą przyczynić się do rozwoju tego obszaru w przyszłości.

W kontekście motywatorów podejmowania działań CSR najczęściej wynika to z chęci budowania więzi z kibicami czy budowania szerszej bazy kibiców, jak również chęci zbudowania pozytywnego wizerunku klubu. Często są to też kwestie związane z naciskami głównych interesariuszy klubu, tj. kibiców (i ich stowarzyszeń), samorządu czy organizacji nadzorujących ligę, czyli Ekstraklasy S.A. i PZPN. W mniejszym stopniu, ale w niektórych klubach znaczącym motywatorem do zaangażowania w CSR jest właściciel klubu (szczególnie kluby z jednym właścicielem lub własność samorządu) lub pracownicy klubu realizujący w ten sposób własne przekonania. Motywy podejmowania tej działalności są zgodne z modelami proponowanymi w literaturze przedmiotu przez Walkera i Kenta (2009).

Interesariusze klubów piłkarskich w aspekcie CSR są postrzegani przez większość klubów w sposób bardzo podobny. Najważniejszym interesariuszem jest kibic, Ekstraklasa i samorząd. Na dalszych miejscach pojawiają się właściciel, PZPN, sponsorzy, stowarzyszenia czy media. Warto zauważyć, że respondenci najczęściej wypowiadali się w kontekście interesariuszy działalności CSR, nie w pełnym spektrum działań klubu. Ponadto, zastanawiające jest, że jako interesariusze klubu piłkarskiego nie zostali wymienieni prawie w ogóle piłkarze czy pracownicy klubów. Można więc wnioskować, że albo są oni traktowani jako nieodłączna część klubu, albo też ich pozycja w podejmowaniu decyzji jest marginalizowana.

Można stwierdzić, że badania przeprowadzone przez autora dały odpowiedź na szereg poczynionych na wstępie celów i postawionych pytań badawczych.

Tabela 26 przedstawia zestawienie najważniejszych wniosków z trzech etapów badań. Odnosi się ono do rozumienia CSR, strategicznych działań CSR, a także przejawów CSR, które w sposób znaczący wyróżniły się w badaniu. Jak widać w zestawieniu, postrzeganie CSR, a także jego przejawy różnią się w zależności od sposobu pozyskiwania danych oraz od osoby udzielającej informacji. Widać znaczące różnice w rozumieniu CSR przez przedstawicieli klubów oraz różnych grup interesariuszy. W przypadku przejawów CSR widać również znaczące różnice w tym, jak poszczególne działania widzą lub czego oczekują interesariusze, a co przedstawiają pracownicy klubów Ekstraklasy.

Przeprowadzone badania miały swoje ograniczenia. W pewnej części opierały się na materiałach publikowanych, istnieje również prawdopodobieństwo, że pewne informacje nie są udostępniane przez klub lub niepublikowane. Badania dotyczyły tylko jednego sezonu rozgrywkowego, mimo że w wywiadach rozmówcy odnosili się często do okresu wykraczającego poza jeden sezon, dłuższe badania mogłyby pokazać pełniejszy obraz. Po trzecie szersze badania interesariuszy klubów mogłyby jeszcze bardziej rozszerzyć wgląd w badane zjawisko.

Tabela 26. Zestawienie najważniejszych wniosków z trzech etapów badań

Etap badań Zagadnienie	I etap analiza dokumentów klubów	II etap wywiady z klubami	III etap Ekstraklasa	III etap samorząd	III etap kibice
Rozumienie CSR	filantropia, ad-hoc	filantropia, ad-hoc	filantropia, szkolenie młodzieży	zaangażowanie w społeczność lokalną	zaangażowanie w działania kibiców i społeczność lokalną
Strategiczne działania CSR	brak strategii	strategia nie jest spisana	strategia Ekstraklasy jest, ale klubów nie	brak odniesienia do tematu	strategiczne działania CSR są postrzegane negatywnie
Sport powszechny	duże zaangażowanie klubu	duże zaangażowanie klubu	akcje lokalne wielu klubów, również podejmowane centralnie	zaangażowanie w programy samorządowe	duże zaangażowanie klubu
Seniorzy	kluby podejmują działania	kluby podejmują działania	brak odniesienia do tematu	również współpraca z samorządem	kluby podejmują działania
Historia	liczne programy	kluby podejmują działania	temat ważny dla kibiców	ważne, szczególnie dla młodzieży	kluby podejmują działania, bardzo ważne dla kibiców
Zdrowie	wiele programów	kluby podejmują działania	kluby podejmują działania	kluby podejmują działania	kluby podejmują działania
Edukacja	wiele programów do różnych grup, korepetycje	wiele programów, jeden z priorytetów, korepetycje i programy dla społeczności	wyprawki szkolne	liczne programy, często we współpracy z samorządem i jego jednostkami	ważny element, często kibice podejmują inicjatywę i klub ją realizuje, współpraca ze szkołami
Rozwój lokalny i promocja regionu	często zaangażowanie w lokalną społeczność, klub i piłkarze jako ambasadorzy	lokalna społeczność, promocja regionu w kontekście rozgrywek ligowych	brak odniesienia do tematu	częsta współpraca, albo samorząd płaci klubom za działania promocyjne	duże zaangażowanie w promocję w różnych częściach regionu oraz podczas meczów

Etap badań Zagadnienie	I etap analiza dokumentów klubów	II etap wywiady z klubami	III etap Ekstraklasa	III etap samorząd	III etap kibice
Filantropia	najczęstsze działania CSR, współpraca z partnerami	najczęstsze działania CSR, najczęściej ad-hoc	dużo działań, centralne i lokalne	wiele działań jest podejmowanych	często w odpowiedzi na prośby kibiców lub udział w inicjatywach kibiców
Chuligaństwo i wandalizm	pojedyncze odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu	duży problem, powinien być rozwiązany przez rząd	brak odniesienia do tematu
Wsparcie niepełnosprawnych	liczne działania	infrastruktura, liczne sposoby wsparcia, współdziałanie z organizacjami	brak odniesienia do tematu	liczne działania, czasem przy współpracy z samorządem	wsparcie organizacji kibicowskich zrzeszających niepełnosprawnych
Ochrona środowiska	brak działań	brak działań	brak odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu
<i>Good governance</i>	obszar rozwijający się	brak odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu	brak odniesienia do tematu
Zaangażowanie interesariuszy	brak odniesienia do tematu	konsultacje z kibicami, czasem osoba odpowiedzialna za kontakty z kibicami, samorządem	spotkania i wymiana informacji pomiędzy ligą a klubami, kontakty z kibicami	samorząd współpracuje z klubami na wielu płaszczyznach, często jest właścicielem stadionu	współpraca z kibicami układa się różnie, czasem zarządy chcą rozmawiać z kibicami, a czasem nie ma porozumienia
Motywy podejmowania działań CSR	trudno wynioskować z dokumentów co skłania klub do podejmowania działań	ad-hoc, wola właściciela, prośby kibiców, partnerów i innych organizacji, budowanie marki i zaangażowania kibiców	akcje centralne ligi, decyzje indywidualne klubów	wola właściciela, udział w zorganizowanych działaniach innych podmiotów	inicjatywy kibiców, wieloletnie działania

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania w jednoznaczny sposób pokazują, że CSR jest obecny we wszystkich badanych klubach Ekstraklasy w piłce nożnej. Mimo że działania strategiczne występują tylko w niewielu z nich, a stopień profesjonalizacji organizacji i formalizacji tych działań jest jeszcze niewielki, można się spodziewać, że zjawisko to będzie się dynamicznie rozwijało na przestrzeni najbliższych kilku lat. Kluby podchodzą do społecznej odpowiedzialności biznesu jako swojego obowiązku względem kibiców czy społeczności lokalnej, ale czasem szczególnie większe kluby jako sposobu do budowania swojej marki i lojalnej bazy kibiców. Ponadto zaangażowanie Ekstraklasy S.A. w prowadzone przez kluby działania na poziomie scentralizowanym również może przyczynić się do rozwoju tego obszaru zaangażowania klubów.

W odniesieniu do modeli zagranicznych, szczególnie modelu Kolyperasa i in. (2015), można zauważyć, że kluby Ekstraklasy idą podobną drogą do klubów brytyjskich i obecnie wszystkie znajdują się w środkowej fazie rozwoju działalności CSR.

Badania pokazały na jakim poziomie rozwoju działalności CSR znajdują się polskie kluby najwyższej ligi piłki nożnej. Zostały zidentyfikowane najbardziej popularne przejawy CSR, jak również motywy podejmowania takich działań. Ponadto zidentyfikowani zostali interesariusze klubów piłkarskich, szczególnie w odniesieniu do działań społecznej odpowiedzialności biznesu. Cele zakładane przez autora zostały zrealizowane w pełni, a zidentyfikowany i przeanalizowany stan działalności może posłużyć przedstawicielom środowiska sportowego do dalszego rozwoju tej dziedziny. Przekrojowy charakter opracowania daje również możliwość wykorzystania go w dalszych pracach nad rozwojem bazy wiedzy dotyczącej CSR w polskim sporcie.

Najważniejsze wnioski z badań w odniesieniu do celu i pytań badawczych:

- badania pozwoliły na identyfikację przejawów działalności CSR w klubach Ekstraklasy;
- działalność klubów Ekstraklasy nie posiada cech planowania strategicznego, a w konsekwencji nie ma możliwości implementacji działalności CSR do strategii;
- władze klubu uważają działalność CSR za dodatkową, drugorzędną w stosunku do aktywności sportowych klubu;

- kluby najczęściej podejmują działania ad-hoc, związane z filantropią, ale również z aktywnością fizyczną czy edukacją;
- kluby podejmują działania CSR najczęściej w celu budowania więzi z kibicami czy też rozszerzenia bazy kibiców, budowania wizerunku klubu, zaspokajania potrzeb partnerów czy sponsorów;
- często głównym motywatorem podejmowania działalności CSR jest wola właściciela klubu;
- interesariusze klubu oceniają działania klubów pozytywnie; należy zauważyć, że presja interesariuszy na kluby w obszarze CSR jest nieznacząca;
- presja na działalność CSR ze strony kibiców zwykle ogranicza się do działań ad-hoc i filantropii.

Dobrym rozwinięciem niniejszej monografii mogło by być podjęcie badań w obszarze CSR przedsiębiorstw sportowych w Polsce w czterech głównych kierunkach. Po pierwsze przeprowadzenie badań pokazujących rozwój działalności CSR klubów sportowych na przestrzeni lat, tj. zastosowanie badań podłużnych (*longitudinal studies*). Drugi kierunek to objęcie badaniami innych lig zawodowych, z tym zastrzeżeniem, że obecnie ich stopień rozwoju organizacyjnego jest początkowy. Trzeci zaś – to porównanie działań klubów polskich i klubów zagranicznych. Czwartym możliwym podejściem w przyszłych badaniach może być przeprowadzenie obszernych studiów przypadków na kilku klubach, dających bardzo głęboki wgląd w działanie klubu czy fundacji przyklubowej w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bibliografia

- Abbott, W.F., Monsen, R.J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501–515. <https://doi.org/10.2307/255740>.
- Alonso, A.D., O'Shea, M. (2012). "You only get back what you put in": perceptions of professional sport organizations as community anchors. *Community Development*, 43(5), 656–676. <https://doi.org/10.1080/15575330.2011.645048>.
- Anagnostopoulos, C. (2012). From CSR to... CSR in professional football: Should 'R' stand for Relationship? W: C. Anagnostopoulos (red.), *Contextualising Research in Sport: An International Perspective* (s. 65–78). Athens: ATINER
- Anagnostopoulos, C. (2013). *Decision-making in English football: the case of corporate social responsibility*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Coventry: Coventry University. Pozyskano z: <https://curve.coventry.ac.uk/open/items/6b4570ad-c8da-46c8-a5b1-a368474dec63/1/>.
- Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P., Chadwick, S. (2016). Stakeholder Communication in 140 Characters or Less: A Study of Community Sport Foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2224–2250. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9802-4>.
- Anagnostopoulos, C., Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268–284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463. <https://doi.org/10.5465/256210>.
- Babiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 528–549. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001917>.
- Babiak, K., Mills, B., Tainsky, S., Juravich, M. (2012). An Investigation into Professional Athlete Philanthropy: Why Charity Is Part of the Game. *Journal of Sport Management*, 26(2), 159–176. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.2.159>.
- Babiak, K., Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>.
- Babiak, K., Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214–222.
- Babiak, K., Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>.

- Babiak, K., Wolfe, R. (2016). Perspectives on Social Responsibility in Sport. W: J.L. Paramio Salcines, K. Babiak, G. Waters (red.), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203747537.ch1>.
- Banda, D., Gultresa, I. (2015). Using Global South Sport-for-Development experiences to inform Global North CSR design and implementation: a case study of Euroleague Basketball's One Team programme. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 196–213. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2014-0100>.
- Baron, D.P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7–45. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>.
- Bingham, T., Walters, G. (2013). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 606–629. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9275-z>.
- Blumrod, J., Bryson, D., Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482–493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Breitbarth, T., Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>.
- Breitbarth, T., Hovemann, G., Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721–737. <https://doi.org/10.1002/tie.20448>.
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: “Oh, the things you can find, if you don't stay behind!”. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>.
- Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T., Stone, C. (2006). *Football and its Communities: Final Report*. Football Foundation, Manchester Metropolitan University. https://www.academia.edu/3373896/Football_and_its_communities_Final_report.
- Brown, A., McGee, F., Brown, M., Ashton, A. (2010). *The Social and community value of football: Final report*. London: Supporters Direct and Substance. <https://www.efdn.org/wp-content/uploads/2016/08/The-Social-Value-of-Football-Final-Report.pdf>.
- Bruch, H., Walter, F. (2005). The Key to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49–55.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2015). *Business & society: ethics, sustainability, and stakeholder management* (Ninth edition). Stamford, CT, USA: Cengage Learning.
- Castka, P., Bamber, C., Sharp, J.M. (2004). *Implementing effective corporate social responsibility and corporate governance: a framework*. London: British Standards Institution.
- Castro-Martinez, M.P., Jackson, P.R. (2015). Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 229–242. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0066>.
- Chełmecki, B. (2017). *Menedżer w polskim związku sportowym*. Warszawa: Estrella Sp. z o.o.
- Clark, C.E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00053-9).
- Clarkson, M.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>.
- Cochran, P.L., Wood, R.A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42–56. <https://doi.org/10.2307/255956>.
- Collins, A., Flynn, A., Munday, M., Roberts, A. (2007). Assessing the Environmental Consequences of Major Sporting Events: The 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*, 44(3), 457–476. <https://doi.org/10.1080/00420980601131878>.
- Comporek, M. (2015). Sport Corporate Responsibility jako cel funkcjonowania klubów piłkarskich. *Zarządzanie i Finanse*, (1), 99–116.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>.
- Davis, K., Blomstrom, R.L. (1975). *Business and society: environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- Deloitte. (2018). *Rywalizacja nie tylko na boisku. Ranking przychodów klubów piłkarskich. Raport „Piłkarska liga finansowa – rok 2017”*. Warszawa: Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/Pilkarska-liga-finansowa.html>.
- Deloitte. (2019). *Football Money League 2017/2018 Report*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-deloitte-football-money-league-2019.pdf>
- Denzin, N.K. (2017). *Sociological methods: a sourcebook*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315129945>.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., Podemski, K. (2014). *Metody badań jakościowych* (T. 1). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>.
- Doktor, K. (2005). *Zarys socjologii zarządzania sportem*. Warszawa: Polska Korporacja Menedżerów Sportu.
- Dolles, H., Söderman, S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: The 2006 football World Cup in Germany. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 587–600. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001954>.
- Donaldson, L., Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>.

- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>.
- Dowling, M., Robinson, L., Washington, M. (2013). Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: corporate social responsibility through sport partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 269–292. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.774039>.
- Drucker, P.F. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63. <https://doi.org/10.2307/41165066>.
- Eells, R. (1959). Social responsibility: Can business survive the challenge? *Business Horizons*, 29(4), 33–41.
- Ekstraklasa S.A., EY, Pentagon Research. (2017). *Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu 2017*. Warszawa: EY Creative Services. http://img.ekstraklasa.org/files/Ekstraklasa_Pi%karskiego_Biznesu_2017_PRINT.pdf.
- Ekstraklasa. (2014). *Statut Ekstraklasa S.A.* http://img.ekstraklasa.org/files/statut_Ekstraklasa_S.A._tekst_jednolity_12_05_20141540388759.pdf.
- Ekstraklasa. (2018). *Raport Sezonu Ekstraklasa 2017/2018*. Pozyskano z: <http://img.ekstraklasa.org/files/raport-web1540820827.pdf>.
- Epstein, M.J., Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X).
- Extejt, M. (2004). Philanthropy and professional sport teams. *International Journal of Sport Management*, 5, 215–228.
- Feddersen, T.J., Gilligan, T.W. (2001). Saints and Markets: Activists and the Supply of Credence Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 149–171. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00149.x>.
- Ferkins, L., Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.002>.
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Friedman, M.T., Parent, M.M., Mason, D.S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190. <https://doi.org/10.1080/16184740408737475>.
- Gardberg, N.A., Fombrun, C.J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208684>.
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Giannarakis, G., Theotokas, I. (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v3n1p2>.

- Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 243–248. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2014-0120>.
- Godfrey, P.C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *The Academy of Management Review*, 30(4), 777–789.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53. <https://doi.org/10.2307/3857592>.
- Hamil, S., Morrow, S. (2011). Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143–170. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559136>.
- Hess, D., Warren, D.E. (2008). The Meaning and Meaningfulness of Corporate Social Initiatives. *Business and Society Review*, 113(2), 163–197. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00317.x>.
- Holmes, S.L. (1976). Executive perceptions of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34–40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90049-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90049-5).
- Hovemann, G., Breitbarth, T., Walzel, S. (2011). Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 383–352.
- Husted, B.W., Allen, D.B., Kock, N. (2012). Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society*, 54(2), 147–186. <https://doi.org/10.1177/0007650312439187>.
- Inoue, Y., Kent, A. (2012). Sport Teams as Promoters of Pro-Environmental Behavior: An Empirical Study. *Journal of Sport Management*, 26(5), 417–432. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.417>.
- Inoue, Y., Kent, A. (2013). Investigating the role of corporate credibility in corporate social marketing: A case study of environmental initiatives by professional sport organizations. *Sport Management Review*, 15(3), 330–344. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.002>.
- Inoue, Y., Kent, A., Lee, S. (2011). CSR and the Bottom Line: Analyzing the Link between CSR and Financial Performance for Professional Teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531–549. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.6.531>.
- Inoue, Y., Mahan, J.E., Kent, A. (2013). Enhancing the benefits of professional sport philanthropy: The roles of corporate ability and communication strategies. *Sport Management Review*, 16(3), 314–325. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.10.003>.
- Irwin, R.L., Lachowetz, T., Clark, J. (2010). Cause-related sport marketing: Can this marketing strategy affect company decision-makers? *Journal of Management & Organization*, 16(04), 550–556. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001929>.
- Irwin, R.L., Lachowetz, T., Cornwell, T., Clark, J. (2003). Cause-related sport sponsorship: an assessment of spectator beliefs, attitudes and behavioural intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131–139.
- Jaczynowski, L., Żysko, J. (1997). Zmiany w systemie jednostek organizacyjnych kultury fizycznej: w zakresie sportu i rekreacji. *Prace Naukowe, Kultura fizyczna*, 1, 13–28.
- Jenkins, H., James, L. (2012). *It's not just a game: community work in the UK football industry and approaches to corporate social responsibility*. The ESRC Centre for Business Relationship, Accountability, Sustainability and Society Cardiff University. <https://www.efdn.org/wp-content/uploads/2016/12/Its-not-just-a-game-community-work-in-the-UK-Football-Industry.pdf>.

- Johnson, H.L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont: Calif Wadsworth Pub. Co.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404. <https://doi.org/10.2307/258852>.
- Kaplan, R.S., Norton, D. (1992, January–February). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1).
- Kaplan, R.S., Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kent, A., Walker, M. (2010). Testing a schema for strategic corporate philanthropy in the sport industry. *International Journal of Sport Management*, 11(3), 1–26.
- Kidd, B. (2013). The Olympic Movement and the sports–media complex. *Sport in Society*, 16(4), 439–448. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.785754>.
- Kim, K.T., Kwak, D.H., Kim, Y.K. (2010). The impact of cause-related marketing (CRM) in spectator sport. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 515–527. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001905>.
- Kolbe, R., James, J.D. (2000). An Identification and Examination of Influences That Shape the Creation of a Professional Team Fan. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2(1), 14–28. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-01-2000-B003>.
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., Sparks, L. (2016). Applying a Communicating Vessels Framework to CSR Value Co-creation: Empirical Evidence From Professional Team Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702–719. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0032>.
- Kolyperas, D., Morrow, S., Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>.
- Kolyperas, D., Sparks, L. (2010). Assessing the impact of CSR on football consumers: Which are the benefits derived by CSR's awareness? W: C. Anagnostopoulos (red.) *International Sport: A Research Synthesis* (s. 11–30). Athens, Greece: Athens Institute for Education and Research ATINER. http://www.atiner.gr/docs/2010Anagnostopoulos_CONT.htm.
- Kolyperas, D., Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1/2), 83. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.043612>.
- Krześniak, E.J. (2016). *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim: na tle rozwiązań zagranicznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kulczycki, W., Koenigstorfer, J. (2016). Doing good in the right place: city residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 502–524. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164736>.
- Kuźbik, P. (2013). Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 288, 95–105.
- Lachowetz, T., Gladden, J. (2003). A Framework for Understanding Cause-Related Sport Marketing Programs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4(4), 27–47. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-04-2003-B004>.
- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>.

- Levermore, R. (2010). CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223–241. <https://doi.org/10.1080/01436591003711967>.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31–35. <https://doi.org/10.1108/13563280110381198>.
- MacGuire, J.W. (1970). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>.
- Manoli, A.E. (2015). Promoting Corporate Social Responsibility in the Football Industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335–350. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501>.
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, 109–120.
- McCullough, B.P., Cunningham, G.B. (2010). A Conceptual Model to Understand the Impetus to Engage in and the Expected Organizational Outcomes of Green Initiatives. *Quest*, 62(4), 348–363. <https://doi.org/10.1080/00336297.2010.10483654>.
- McCullough, B.P., Cunningham, G.B. (2011). Recycling intentions among youth baseball spectators. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1/2), 104. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.043618>.
- McDonald, S., Smith, A.C.T., Westerbeek, H.M. (2009). Using sport and physical activity (PA) in corporate social responsibility programs: An analysis of indexed multinationals social responsibility and sustainability in sports. W: S. McDonald, A. Smith, H. Westerbeek (red.), *Social responsibility and sustainability in sports*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- McGuire, B. (2008). Football in the community: still ‘the game’s best kept secret’? *Soccer & Society*, 9(4), 439–454. <https://doi.org/10.1080/14660970802257481>.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872. <https://doi.org/10.5465/256342>.
- McWilliams, A., Van Fleet, D.D., Cory, K.D. (2002). Raising Rivals’ Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707–724. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00308>.
- Misener, L., Mason, D.S. (2009). Fostering Community Development through Sporting Events Strategies: An Examination of Urban Regime Perceptions 1, 2. *Journal of Sport Management*, 23(6), 770–794. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.770>.
- Morrow, S. (2003). *The people’s game?: football, finance, and society*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Murray, W.J. (1994). *Football: a history of the world game*. Aldershot, Hants, England: Brookfield, Vt. Scolar Press; Ashgate Pub. Co.
- O’Sullivan, D., Abela, A.V., Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843–862. <https://doi.org/10.1108/03090560910947070>.
- Panton, M. (2012). Football and Corporate Social Responsibility. *Birkbeck Sport Business Centre Research Paper Series*, 5(2).

- Parnell, D., Stratton, G., Drust, B., Richardson, D. (2013). Football in the community schemes: exploring the effectiveness of an intervention in promoting healthful behaviour change. *Soccer & Society*, 14(1), 35–51. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.692678>.
- Pawlak, G. (2015). Sport w strategiach CSR przedsiębiorstw. Wybrane aspekty komunikacji z interesariuszami. W: K. Kopecka-Piech (red.), *Zmiany medialne i komunikacyjne. Media. Wizerunek. Biznes*. (T. 2). Gdańsk: WN Katedra.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Pinkston, T.S., Carroll, A.B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199–206. <https://doi.org/10.1007/BF00705587>.
- Plewa, C., Quester, P.G. (2011). Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 22–38. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-04-2011-B003>.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68, 133.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92, 163.
- PZPN. (2008). *Uchwała nr IX/140 z dnia 3 i 7 lipca 2008 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie organizacji rozgrywek w piłkę nożną*. <https://www.pzpn.pl>.
- Quazi, A.M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822–831. <https://doi.org/10.1108/00251740310488999>.
- Ricks, J.M. (2005). An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121–134. <https://doi.org/10.1108/07363760510595940>.
- Rodríguez, P., Késenne, S., Dietl, H. (red.). (2009). *Social responsibility and sustainability in sports*. Oviedo, Asturias: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Ross, C., Winn, Ch., Wood, Ch., Hammond, T. (2019). *Football Money League 2017/18*. Manchester: Deloitte Sports Business Group.
- Saia, D.H. (2001). Philanthropy and Corporate Citizenship: Strategic Philanthropy is Good Corporate Citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 1(2), 169–201.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2008.017655>.
- Sheth, H., Babiak, K.M. (2010). Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>.
- Slack, R., Shrives, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9(1), 17–28. <https://doi.org/10.1108/09675420810886105>.
- Smith, A.C.T., Westerbeek, H.M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>.

- Spector, S., Chard, C., Mallen, C., Hyatt, C. (2012). Socially constructed environmental issues and sport: A content analysis of Ski Resort Environmental Communications. *Sport Management Review*, 15(4), 416–433. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.04.003>.
- Sznajder, A. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United So Successful? *Business Strategy Review*, 9(4), 47–54. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00082>.
- Tainsky, S., Babiak, K. (2011). Professional athletes and charitable foundations: an exploratory investigation. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9(3/4), 133. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.041568>.
- Trendafilova, S., Babiak, K., Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>.
- Uecker-Mercado, H., Walker, M. (2012). The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1153-x>.
- Underwood, R., Bond, E., Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, Dz.U. 2010 Nr 127, poz. 857, t.j. Dz.U. 2020, poz. 1133.
- van Marrevijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Verbeke, A., Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>.
- Walker, M., Heere, B., Parent, M.M., Drane, D. (2010). Social Responsibility and the Olympic Games: The Mediating Role of Consumer Attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659–680. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0445-x>.
- Walker, M., Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743–769. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.743>.
- Walker, M., Kent, A., Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: An analysis of US professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(3), 187–195.
- Walker, M., Parent, M.M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198–213. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003>.
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, 5(3), 218–241.
- Walters, G., Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 417–433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x>.
- Walters, G., Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/00251740910929696>.

- Walters, G., Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 566–586. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001942>.
- Walters, G., Tacon, R. (2011). Corporate social responsibility in European football. *Birkbeck Sport Business Centre Research Paper*, 4(1), 1–101.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Waśkowski, Z. (2011). Kompetencje menedżera sportu i determinanty ich kształtowania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (168), 252–262.
- Watson, N. (2000). Football in the community: what's the score? W: J. Garland, D. Malcolm, M. Rowe (red.), *The Future of Football: Challenges for the Twenty-First Century*. London: Routledge.
- Wieczorek, R. (1990). Kultura fizyczna w Anglii. W: Z. Grot, T. Ziółkowska (red.), *Dzieje kultury fizycznej (do roku 1918)*. Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu.
- Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>.
- Wood, D.J., Jones, R.E. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267. <https://doi.org/10.1108/eb028831>.
- Zembura, P., Botwina, G., Gołdys, A., Marchlewicz, M., Syliwoniuk, M., Piątkowska, M., ... Kuźbik, P. (2018). *Indeks odpowiedzialności społecznej klubów sportowych w Polsce – charakterystyka narzędzia*. Warszawa: Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. <http://sportimpakt.org/index-odpowiedzialnosci-spoecznej-klubow-sportowych-charakterystyka-narzedzia/>
- Zembura, P., Kuźbik, P., Botwina, G., Gołdys, A., Syliwoniuk, M., Marchlewicz, M. (2019). *Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce – raport z badań*. Warszawa: Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pobrano z <http://sportimpakt.org>.
- Żyśko, J. (2008). *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*. Warszawa: Wydawnictwo AWF.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Przyczyny i skutki podejmowania działań proekologicznych ..	28
Rysunek 2.	Model adaptacji CSR w sporcie profesjonalnym.	29
Rysunek 3.	Mapa interesariuszy brytyjskiego klubu piłkarskiego	31
Rysunek 4.	Model roli CSR w piłce nożnej	31
Rysunek 5.	Model motywatorów i zaangażowania w działalność CSR klubu sportowego	32
Rysunek 6.	Fazy rozwoju CSR w klubie piłkarskim SPL: bariery i organizacyjne zmiany.	33
Rysunek 7.	Model zasobów klubu piłkarskiego	35
Rysunek 8.	CSR Performance Scorecard	35
Rysunek 9.	Proces współtworzenia wspólnej wartości klubu sportowego i fundacji	37
Rysunek 10.	Schemat procedury badawczej	62
Rysunek 11.	Najpopularniejsze grupy przejawów CSR w klubach Ekstraklasy.	101

Spis tabel

Tabela 1.	Badania empiryczne CSR w sporcie (stan na lipiec 2017)	52
Tabela 2.	Scenariusz wywiadu z przedstawicielem klubu Ekstraklasy	63
Tabela 3.	Książka kodów	65
Tabela 4.	Scenariusz wywiadu z przedstawicielem Ekstraklasy, samorządu i kibiców.	69
Tabela 5.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji sportu powszechnego	76
Tabela 6.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji zdrowia	78
Tabela 7.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji zdrowego otoczenia wydarzeń sportowych	79
Tabela 8.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji edukacji	80
Tabela 9.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze działalności na rzecz społeczeństwa innych niż sport powszechny, edukacja i zdrowie..	81
Tabela 10.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze zaangażowania w rozwój lokalny	82
Tabela 11.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze oddziaływania w otoczeniu	83
Tabela 12.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji wolontariatu...	84
Tabela 13.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze budowania postaw i przeciwdziałania niepożądanym zachowaniom	85
Tabela 14.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze równouprawnienia płci ..	86
Tabela 15.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze dostępności i przystosowania wydarzeń na potrzeby wszystkich kibiców	87
Tabela 16.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze promocji zasad fair play..	88
Tabela 17.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze możliwości rozwoju pracowników i wolontariuszy	89
Tabela 18.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze ograniczenia oddziaływania na środowisko przez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi	90
Tabela 19.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze edukacji dotyczącej ograniczenia oddziaływania na środowisko	91
Tabela 20.	Ewaluacja przejawów CSR w obszarze wspierania w korzystaniu i promocji alternatywnych środków transportu na wydarzenia sportowe.	92
Tabela 21.	Ewaluacja przejawów CSR w kontekście roli jaką ochrona środowiska odgrywa w organizacji	93

Tabela 22. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze przejrzystej struktury właścicielskiej, zarządu i rady nadzorczej.....	94
Tabela 23. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze zróżnicowania składu zarządu.....	95
Tabela 24. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze wizji rozwoju organizacji..	96
Tabela 25. Ewaluacja przejawów CSR w obszarze transparentności.....	97
Tabela 26. Zestawienie najważniejszych wniosków z trzech etapów badań ..	133

Załącznik

Narzędzie badawcze

Odpowiedzialność społeczna w organizacji

- Czy organizacja publikuje na swojej stronie internetowej dokument strategiczny (i jest on osiągalny poprzez stronę główną)?
- Czy organizacja publikuje dokument strategiczny dotyczący odpowiedzialności społecznej lub obszar ten jest częścią ogólniejszego dokumentu strategicznego organizacji?
- Czy ten dokument strategiczny zawiera konkretne cele i odpowiadające im działania odnoszące się do odpowiedzialności społecznej?
- Czy w tym dokumencie organizacja przedstawia pozafinansowe, ilościowe wskaźniki odnoszące się do celów?
- Czy ten dokument strategiczny zawiera nawiązania do Celów Zrównoważonego Rozwoju na okres 2015–2030?
- Czy organizacja publikuje ostatnie sprawozdanie roczne na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną)?
- Czy ostatnie roczne sprawozdanie zawiera informacje o finansach organizacji (włączając przychody i koszty)?
- Czy to ostatnie sprawozdanie roczne obejmuje raportowanie danych pozafinansowych?
- Czy dane pozafinansowe (w ostatnim sprawozdaniu) zostały przedstawione w oparciu o któryś ze standardów, norm i wytycznych dotyczących raportowania danych pozafinansowych, takich jak GRI G4, ISO 26000 czy UN Global Compact?
- Czy organizacja publikuje osobną sekcję lub podstronę poświęconą odpowiedzialności społecznej na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną)?
- Czy organizacja posiada dział, który formalnie odpowiada za działania z obszaru odpowiedzialności społecznej?
- Jaki dział organizacji formalnie odpowiada za działania organizacji z obszaru odpowiedzialności społecznej?
- Czy na stronie internetowej organizacji jest wymieniona osoba, która formalnie odpowiada za działania z zakresu odpowiedzialności społecznej (stanowi pojedynczy punkt kontaktu)?
- Czy organizacja współpracuje z fundacją założoną przy klubie, która realizuje w jej imieniu działania z obszaru odpowiedzialności społecznej?

Czy organizacja posiada określony budżet na działania z obszaru odpowiedzialności społecznej?

Jak zaklasyfikowany jest budżet na działania z obszaru odpowiedzialności społecznej (np. budżet działu komunikacji, marketingu)?

Obszar – społeczeństwo

1. Organizacja promuje sport powszechny
 - 1.1. Czy organizacja podejmuje działania ukierunkowane na promocję sportu powszechnego (nie zalicza się tu szkolenia sportowego uzdolnionej młodzieży)?
 - 1.2. Czy organizacja posiada spisany, formalny dokument, który określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na promocję sportu powszechnego?
 - 1.3. Czy organizacja prowadzi programy w obszarze sportu powszechnego?
 - 1.4. Czy organizacja podejmuje konkretne działania w celu promocji aktywności sportowej wśród grup niedoreprezentowanych w sporcie powszechnym (np. kobiet, seniorów, osób niepełnosprawnych)?
 - 1.5. Czy organizacja współpracuje z innymi organizacjami z intencją promocji sportu powszechnego?
 - 1.6. Czy organizacja prowadzi ewaluację swoich działań i programów w tym obszarze, której wyniki publikuje na swojej stronie internetowej (dostępnej przez stronę główną)?
2. Organizacja promuje zdrowie/profilaktykę zdrowia/zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna)
 - 2.1. Czy organizacja podejmuje działania ukierunkowane na promocję zdrowia inne niż z zakresu promocji sportu powszechnego?
 - 2.2. Czy organizacja posiada spisany, formalny dokument, który określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na promocję zdrowia inne niż sport powszechny?
 - 2.3. Czy organizacja prowadzi programy w obszarze zdrowia, skierowane do swojego otoczenia?
 - 2.4. Czy organizacja prowadzi programy w obszarze zdrowia, skierowane do grup szczególnie zagrożonych problemami zdrowotnymi (np. mężczyźni 60+, dzieci i młodzież chore na otyłość)?
 - 2.5. Czy organizacja prowadzi programy z zakresu promocji zdrowia wśród dzieci i młodzieży objętych szkoleniem lub zawodników?
 - 2.6. Czy organizacja współpracuje z innymi organizacjami z intencją promocji zdrowia?
 - 2.7. Czy organizacja wspiera projekty (np. poprzez reklamę społeczną) z zakresu promocji zdrowia o zasięgu krajowym/międzynarodowym (np. Międzynarodowy Dzień Serca)?
 - 2.8. Czy organizacja włącza się organizację badań profilaktycznych lub diagnozę zagrożeń zdrowia w swojej społeczności?

3. Organizacja promuje zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych
 - 3.1. Czy organizacja całkowicie zabrania palenia papierosów w przestrzeni obiektów, gdzie odbywają się jej rozgrywki?
 - 3.2. Czy organizacja rozmyślnie ogranicza bądź całkowicie wyłącza sprzedaż niezdrowych produktów (np. napojów słodzonych czy fast foodów) na obiekcie, na którym odbywają się rozgrywki?
 - 3.3. Czy organizacja oferuje zdrowe, niskoprzetworzone produkty w swoim cateringu?
4. Organizacja promuje edukację
 - 4.1. Czy organizacja podejmuje działania w obszarze edukacji (które nie dotyczą własnej organizacji)?
 - 4.2. Czy działania organizacji w obszarze edukacji są kierowane między innymi do dzieci i młodzieży?
 - 4.3. Czy działania organizacji w obszarze edukacji są kierowane do konkretnej grupy innej niż dzieci i młodzież (np. seniorów, osób bezrobotnych)?
 - 4.4. Czy organizacja posiada spisany, formalny dokument, który określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na proces edukacji?
 - 4.5. Czy organizacja prowadzi programy w obszarze edukacji?
 - 4.6. Czy organizacja współpracuje z innymi organizacjami w obszarze edukacji?
 - 4.7. Czy organizacja prowadzi edukację o byciu kibicem dla dzieci i młodzieży?
5. Organizacja prowadzi działalność na rzecz społeczeństwa w obszarze innym niż sport powszechny, zdrowie i edukacja
 - 5.1. Organizacja prowadzi inne działania prowadzące do poprawy warunków ekonomicznych, społecznych lub edukacyjnych lokalnej społeczności (np. obniżenia zaangażowania w zachowania antyspołeczne i przestępczość, poprawy jakości życia)?
 - 5.2. Czy organizacja posiada spisany, formalny dokument, który określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na poprawę warunków ekonomicznych, społecznych lub edukacyjnych lokalnej społeczności?
 - 5.3. Czy organizacja prowadzi programy prowadzące do poprawy warunków ekonomicznych, społecznych lub edukacyjnych lokalnej społeczności?
 - 5.4. Czy organizacja współpracuje z organizacjami publicznymi w programach prowadzących do poprawy warunków ekonomicznych, społecznych lub edukacyjnych lokalnej społeczności?
 - 5.5. Czy organizacja współpracuje z innymi organizacjami w programach prowadzących do poprawy warunków ekonomicznych, społecznych lub edukacyjnych lokalnej społeczności?
6. Organizacja angażuje się w rozwój lokalny
 - 6.1. Czy organizacja prowadzi działania mające na celu diagnozę potrzeb swoich interesariuszy (np. w formie regularnych spotkań czy badań konsultacyjnych)?
 - 6.2. Czy organizacja wspiera działania lub programy samorządu terytorialnego?

- 6.3. Czy organizacja wspiera działania lub programy innych lokalnych organizacji?
- 6.4. Czy organizacja wykorzystuje swoją markę do integracji społeczności lokalnej (np. poprzez wydarzenia z zakresu sportu powszechnego)?
- 6.5. Czy organizacja wykorzystuje swoją markę do promocji lokalnych atrakcji turystycznych poprzez swoją stronę internetową?
- 6.6. Czy organizacja wspiera prawa lokalnych społeczności sąsiadujących z miejscem odbywania się wydarzeń sportowych (np. poprzez konsultacje społeczne poprzedzające inwestycje)?
7. Organizacja wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu
 - 7.1. Czy organizacja podejmuje lub wspiera działania charytatywne?
 - 7.2. Czy organizacja podejmuje lub wspiera działania charytatywne na rzecz swojej społeczności (m.in. młodych zawodników, zawodników amatorskich, byłych zawodników, innych potrzebujących związanych z organizacją)?
 - 7.3. Czy organizacja wspiera działania charytatywne prowadzone przez kibiców?
 - 7.4. Czy organizacja wspiera programy społeczne organizowane lub współorganizowane przez kibiców?
 - 7.5. Czy organizacja podejmuje bądź promuje działania charytatywne wewnątrz swoich struktur (np. wśród zawodników, pracowników)?
 - 7.6. Czy organizacja wykorzystuje swoją markę do zwracania uwagi na istotne problemy społeczne (np. krwiodawstwo, diagnostyka medyczna, udział w działaniach charytatywnych) poprzez działania promocyjne (np. reklamę społeczną)?
 - 7.7. Czy organizacja wykorzystuje swoją markę do promocji pożądaných społecznie zachowań i postaw poprzez działania promocyjne (np. reklamę społeczną)?
 - 7.8. Czy organizacja wykorzystuje swoich zawodników do promocji zachowań i postaw pożądaných społecznie (np. zdrowe odżywianie, aktywność fizyczna, udział w badaniach profilaktycznych)?
 - 7.9. Czy organizacja podejmuje bądź wspiera działania z zakresu promowania celów humanitarnych i celów zrównoważonego rozwoju?
8. Organizacja angażuje się w wolontariat
 - 8.1. Czy organizacja podejmuje działania mające na celu wspieranie i promocję wolontariatu?
 - 8.2. Czy organizacja na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną) przedstawia informacje o tym, jak można zostać wolontariuszem?
 - 8.3. Czy organizacja na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną) przedstawia informacje o tym, jakie funkcje może pełnić w klubie wolontariusz?
 - 8.4. Czy na stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną) organizacji podano bezpośredni adres email do kontaktu w kwestiach wolontariatu?

9. Organizacja przeciwdziała zachowaniom niepożądanym i promuje pożądane postawy społeczne
 - 9.1. Czy organizacja publikuje na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną) zasady udziału w wydarzeniu sportowym dla kibiców (np. kodeks postępowania, regulamin)?
 - 9.2. Czy organizacja bierze udział w działaniach sprzeciwiających się zjawiskom dyskryminacyjnym i supremacyjnym i informuje o nich na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną)?
 - 9.3. Czy organizacja bierze udział w działaniach sprzeciwiających się zjawiskom dyskryminacyjnym i supremacyjnym i informuje o nich w mediach społecznościowych?
 - 9.4. Czy organizacja bierze udział w działaniach przeciw chuliganizmowi i wandalizmowi i informuje o nich na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną)?
 - 9.5. Czy organizacja bierze udział w działaniach przeciw chuliganizmowi i wandalizmowi i informuje o nich w mediach społecznościowych?
 - 9.6. Czy organizacja prowadzi programy, których celem jest przeciwdziałanie dyskryminacji na tle rasowym, religijnym czy seksualnym?
 - 9.7. Czy programy prowadzone przez organizację, których celem jest wykluczanie dyskryminacji na tle rasowym, religijnym czy seksualnym są adresowane do kibiców?
 - 9.8. Czy organizacja publicznie potępia zachowania zachowania dyskryminacyjne i supremacyjne (na swojej stronie internetowej, osiągalne przez stronę główną)?
 - 9.9. Czy organizacja publicznie potępia zachowania zachowania chuligańskie i wandalizm (na swojej stronie internetowej, osiągalne przez stronę główną)?
 - 9.10. Czy organizacja organizuje wydarzenia dla promocji idei związanych z otwartym i włączającym społeczeństwem, niewykluczającym m.in. ze względu ze względu na rasę, religię czy orientację seksualną?
10. Organizacja promuje równowagę płci
 - 10.1. Czy organizacja podejmuje działania ukierunkowane na wspieranie (przyszłych) liderów obu płci poprzez sformalizowane szkolenie lub nieformalne porozumienia (np. poprzez mentoring)?
 - 10.2. Czy organizacja posiada spisany, formalny dokument, która określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na promocję równowagi płci w sporcie?
 - 10.3. Czy organizacja współpracuje z inną organizacjami z intencją promocji równowagi płci w sporcie?
 - 10.4. Czy organizacja prowadzi działania w celu zachowania równowagi płci w realizowanych przez siebie programach społecznych (np. udziału dziewcząt i kobiet w swoich programach z zakresu sportu powszechnego, trenowania liderów sportowych)?

11. Organizacja stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców
 - 11.1. Czy organizacja podejmuje działania w celu podnoszenia dostępności widowiska dla osób niepełnosprawnych (audiodeskrypcja, fizyczne ułatwienia, miejsca dostosowane do możliwości osób poruszających się na wózkach), o których informuje na swojej stronie internetowej?
 - 11.2. Czy organizacja ma przygotowaną strefę dopasowaną do potrzeb kibiców niepełnosprawnych (na wózkach) i informuje o tym na swojej stronie internetowej?
 - 11.3. Czy organizacja zapewnia kibicom alternatywne formy podawania informacji (duże czcionki, wysoki kontrast) na swojej stronie internetowej?
 - 11.4. Czy organizacja posiada rozwiązania stadionowe dla osób słabosłyszących i niesłyszących bądź niewidomych i słabowidzących w trakcie wydarzeń sportowych (np. urządzenia wspomagające słyszenie, napisy w czasie rzeczywistym, audiodeskrypcja) i informuje o tym na swojej stronie internetowej?
 - 11.5. Czy organizacja publikuje na swojej stronie internetowej informacji o sekcji kibiców niepełnosprawnych (np. klubie kibica współpracującym z klubem)?
 - 11.6. Czy organizacja współpracuje z klubem kibica posiadającym sekcję osób niepełnosprawnych albo z podobnym podmiotem?
12. Organizacja promuje ideę fair play
 - 12.1. Czy organizacja prowadzi działania prewencyjne/edukujące o doping w sporcie wśród zawodników lub dzieci i młodzieży objętych szkoleniem (np. poprzez współpracę z POLADA)?
 - 12.2. Czy organizacja wykorzystuje swoją markę do promocji zasad fair play (np. poprzez reklamę społeczną)?
 - 12.4. Czy organizacja wspiera prawa kibiców i ich zainteresowania (dotyczy m.in. działań z zakresu ochrony prywatności, zapewniania dostępu do informacji, ubiegania się o zwrot pieniędzy w uzasadnionych sytuacjach)?
13. Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy
 - 13.1. Czy organizacja organizuje szkolenia dla swoich pracowników i umożliwia im podnoszenie kompetencji?
 - 13.2. Czy organizacja oferuje mentoring swoim pracownikom?
 - 13.3. Czy organizacja prowadzi działania ułatwiające zawodnikom godzenie trenowania i nauki?
 - 13.4. Czy organizacja prowadzi działania ułatwiające zawodnikom lub byłym zawodnikom zdobycie dodatkowych kompetencji zawodowych?
 - 13.5. Czy organizacja prowadzi działania ułatwiające dzieciom i młodzieży objętych szkoleniem godzenie trenowania i nauki?
 - 13.6. Czy organizacja prowadzi szkolenia dla swoich wolontariuszy i umożliwia im podnoszenie kompetencji?

- 13.7. Czy na stronie internetowej organizacji wymieniono osobę odpowiedzialną za zdrowie fizyczne zawodników bądź dzieci i młodzieży objętych szkoleniem?
- 13.8. Czy na stronie internetowej organizacji wymieniono osobę odpowiedzialną za zdrowie psychiczne zawodników bądź dzieci i młodzieży objętych szkoleniem?

Obszar – środowisko

- 14. Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi
 - 14.1. Czy organizacja wykorzystuje technologie umożliwiające ograniczenie zużycia wody (np. drugi obieg, wykorzystanie wody deszczowej)?
 - 14.2. Czy organizacja korzysta z odnawialnych źródeł energii (np. panele słoneczne, turbiny wiatrowe)?
 - 14.3. Czy organizacja wykorzystuje technologie umożliwiające ograniczenie zużycia energii (np. poprzez zautomatyzowane systemy sterowania oświetleniem, korzystanie wyłącznie z urządzeń klasy A+)?
- 15. Organizacja prowadzi edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko
 - 15.1. Czy organizacja prowadzi edukację kibiców dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko?
 - 15.2. Czy organizacja prowadzi edukację pracowników i zawodników dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko?
 - 15.3. Czy organizacja angażuje się w promocję (np. reklamę społeczną) dotyczącą ograniczania swojego oddziaływania na środowisko?
- 16. Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe
 - 16.1. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne poprzez stronę główną) znajdują się informacje o możliwości dostania się na organizowane wydarzenia sportowe za pomocą alternatywnych środków transportu (shuttle busy, rower, marsz, komunikacja publiczna)?
 - 16.2. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne poprzez stronę główną) znajdują się szczegółowe informacje (np. mapy, numery autobusów, długość marszu), które ułatwiają planowanie transportu na wydarzenie sportowe z wykorzystaniem alternatywnych środków transportu?
 - 16.3. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne poprzez stronę główną) znajdują się informacje o dostępnej infrastrukturze rowerowej (miejsca parkingowe) w miejscu organizowanych wydarzeń sportowych?
 - 16.4. Czy organizacja oferuje preferencyjne ceny alternatywnych środków transportu dla posiadaczy biletów na swoje zawody (np. obniżona cena komunikacji miejskiej)?

17. Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez redukcję i segregację odpadów
 - 17.1. Czy organizacja umożliwia segregację odpadów na obiekcie sportowym?
 - 17.2. Czy organizacja zapewnia oddzielne pojemniki na “problematyczne” odpady (np. baterie)?
 - 17.3. Czy organizacja wdraża politykę minimalizacji ilości produkowanych odpadów (np. ograniczenie jednorazowych zbiorników na płyny)?
 - 17.4. Czy organizacja korzysta z usług i materiałów stworzonych w oparciu o koncepcję zrównoważonego rozwoju (np. stosowanie w cateringu produktów pochodzących od lokalnych producentów oraz firm posiadających certyfikaty EMAS czy spełniających wymagania normy ISO 14001)?
18. Ograniczanie oddziaływania na środowisko odgrywa rolę w działalności organizacji
 - 18.1. Czy organizacja posiada spisany, formalny dokument, który określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na ograniczenie oddziaływania na środowisko?
 - 18.2. Czy określony pracownik organizacji jest odpowiedzialny formalnie za kwestie oddziaływania organizacji na środowisko i stanowi pojedynczy punkt kontaktu w związanych z tym kwestiach (a na stronie internetowej organizacji podano jego adres email)?
 - 18.3. Czy organizacja podejmuje działania ukierunkowane na ograniczenie oddziaływania na środowisko wydarzeń sportowych, które (współ-) organizuje?
 - 18.4. Czy organizacja współpracuje z innymi organizacjami z intencją ograniczenia oddziaływania na środowisko wydarzeń bądź aktywności sportowych?
 - 18.5. Czy organizacja jest zrzeszona w organizacjach zajmujących się ochroną środowiska?

Obszar – rządzenie

19. Organizacja ma przejrzystą strukturę właścicielską, zarządu i rady nadzorczej
 - 19.1. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne ze strony głównej) opisano strukturę własnościową organizacji i wypisano (przynajmniej 3, jeśli jest ich więcej) głównych akcjonariuszy?
 - 19.2. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne ze strony głównej) są przedstawieni z imienia i nazwiska wszyscy członkowie zarządu klubu?
 - 19.3. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne ze strony głównej) są przedstawione sylwetki (doświadczenie, wykształcenie) wszystkich członków zarządu klubu?
 - 19.4. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne ze strony głównej) jest przedstawiona sylwetka (doświadczenie, wykształcenie) prezesa zarządu?
 - 19.5. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne ze strony głównej) są przedstawieni z imienia i nazwiska członkowie rady nadzorczej organizacji?

- 19.6. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalne ze strony głównej) są przedstawione sylwetki (doświadczenie, wykształcenie) członków rady nadzorczej organizacji?
- 19.7. Czy na stronie internetowej organizacji (osiągalny ze strony głównej) znajduje się ogólny adres email do zarządu bądź bezpośrednio do któregoś z jego członków?
20. Organizacja stawia na zróżnicowany skład zarządu
 - 20.1. Czy organizacja posiada formalne zasady, które zapewniają zróżnicowany skład zarządu (np. parytet płci)?
 - 20.2. Czy aktualny skład zarządu jest zrównoważony ze względu na płeć (w skład zarządu wchodzi zarówno kobiety, jak i mężczyźni)?
21. Organizację ma przejrzystą wizję rozwoju
 - 21.1. Czy organizacja posiada aktualny, wieloletni dokument strategiczny (przynajmniej 2-letni), który jest dostępny na jej stronie internetowej (i jest osiągalny poprzez stronę główną)?
 - 21.2. Czy organizacja publikuje swoją misję albo wizję i cele strategiczne, do których można dotrzeć poprzez stronę internetową (i są osiągalne poprzez stronę główną)?
22. Organizacja jest transparentna
 - 22.1. Czy organizacja publikuje sprawozdania roczne z ostatnich trzech lat na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną)?
 - 22.2. Czy ostatnie sprawozdanie roczne organizacji zawiera informacje o finansach organizacji (włączając przychody i koszty)?
 - 22.3. Czy organizacja publikuje informacje o swoich aktualnych kontraktach/zadaniach finansowanych z udziałem środków publicznych (na stronie internetowej, osiągalne poprzez stronę główną)?
 - 22.4. Czy organizacja publikuje informacje o wartości kontraktów/zadań finansowanych z udziałem środków publicznych (na stronie internetowej, osiągalne poprzez stronę główną)?
 - 22.5. Czy organizacja przedstawia na swojej stronie internetowej (osiągalne poprzez stronę główną) uzasadnienie kluczowych decyzji zarządu (np. zmiana trenera)?
 - 22.6. Czy organizacja publikuje na swojej stronie internetowej (osiągalną poprzez stronę główną) ewaluację swoich działań/programów w obszarze odpowiedzialności społecznej?

Grzegorz Botwina – adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prezes think tanku Institute for Sport Governance. Specjalizuje się w tematyce good governance oraz społecznej odpowiedzialności w sporcie. Prowadził wiele projektów w obszarze sportu zarówno w Polsce, jak i na forum międzynarodowym, m.in. Akademia Zarządzania Sportem, Dual Career for Junior Athletes czy Governance Sport Codification Convergence.

ISBN 978-83-66282-36-0

9 788366 282360