

Leszek Bohdanowicz

Uniwersytet Łódzki

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4456-070X>

Strategia jako odpowiedź na niepewność klubów piłkarskich

Streszczenie

Kluby piłkarskie, tak jak inne organizacje, podlegają rosnącej niepewności otoczenia. Wynika ona z niestabilności makrootoczenia oraz zmian, jakie zachodzą w ich otoczeniu konkurencyjnym. Coraz częściej właściciele i menedżerowie tych klubów starają się budować odporne organizacje, wdrażając różne elementy procesu zarządzania strategicznego na wzór podmiotów działających w innych branżach. Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny, a jego celem jest przedstawienie modelu procesu zarządzania strategicznego klubem piłkarskim oraz modelu strategii pionu sportowego. Opisano w nim podstawowe zmiany zachodzące w otoczeniu klubów piłkarskich i sposób, w jaki mogą one na nie odpowiedzieć.

Słowa kluczowe: klub piłkarski, niepewność, zarządzanie strategiczne

Kody klasyfikacji JEL: M19

1. Wprowadzenie

Piłka nożna jest najpopularniejszą dyscypliną sportu na świecie. Od zawsze przyciągała ogromne rzesze zainteresowanych wynikami kibiców. Według raportu portalu World Atlas

[2023] dyscyplina ta ma 4 mld fanów na świecie i wyprzedza krykiet, który ma ich 2,5 mld, oraz hokej (łącznie na lodzie i trawie) z 2 mld. Z uwagi na taki potencjał stała się również przedmiotem zainteresowania dużej liczby sponsorów, traktujących tę dyscyplinę jako nośnik reklamy swoich produktów lub usług. Tym bardziej że równocześnie zainteresowały się nią telewizja i inne media. Wystarczy wspomnieć, że przekaz z ligi angielskiej dociera dziś do ponad 200 krajów, a kluby z Anglii od czasu wykupienia praw telewizyjnych przez Fox (Sky) w 1992 r. osiągają w kolejnych okresach coraz wyższe przychody z tego tytułu [Chadwick, Clowes, 1998; Hamil, Walters, 2010]. Dzięki temu zakup angielskiego klubu zaczął być postrzegany przez dotychczasowych właścicieli jako inwestycja o relatywnie niskim ryzyku, co przyciągnęło nowe grupy inwestorów oraz dało impuls do poprawy jakości zarządzania.

Wzrost przychodów z transmisji telewizyjnych i sponsoringu sprawił, że kluby zaczęły profesjonalizować się i w wielu aspektach upodabniać do przedsiębiorstw działających w innych branżach [Rohde, Breuer, 2017]. Zainteresowanie nimi zaczęły wykazywać także nowe grupy właścicieli, a to doprowadziło do jeszcze gwałtowniejszego wzrostu przychodów. UEFA oszacowała, że średnioroczny wzrost przychodów w klubach europejskich w latach 1999–2019 wyniósł 8,2%, co doprowadziło do ich prawie pięciokrotnego zwiększenia. Najwyższe przychody w 2019 r. zanotowały kluby angielskiej Premier League (5,9 mld EUR), a później kolejno niemieckiej Bundesligi (3,5 mld EUR), hiszpańskiej Primera División (3,3 mld EUR) oraz włoskiej Serie A (2,6 mld EUR). W przypadku francuskiej Ligue 1 było to natomiast 1,9 mld EUR [UEFA, 2022].

Kluby piłkarskie stały się zatem dość sporymi biznesami. Rozrosły się ich struktury organizacyjne, zwiększyło się ich zatrudnienie, także na stanowiskach pozasportowych, wzrosły koszty wynagrodzeń, organizacji widowisk piłkarskich, utrzymania stadionów i ośrodków oraz wiele innych. Przez to stały się one podatne na wszystkie rodzaje ryzyka, z jakimi mają do czynienia inne organizacje, szczególnie te zajmujące się zarządzaniem czasem wolnym swoich klientów. W przypadku klubów piłkarskich dotyczy to oczywiście kibiców. Na działalność wielu z nich wpłynęły w ostatnich latach negatywnie różne zdarzenia z makrootoczenia, jak na przykład pandemia COVID-19, trzęsienia ziemi, wojny czy skoki inflacji. Dodatkowo działają one w trudnych warunkach sektorowych, takich jak rosnące wynagrodzenia zawodników. Te i wiele innych czynników sprawiło, że w odpowiedzi na zagrożenia zewnętrzne kluby piłkarskie zaczęły budować swoje strategie na wzór przedsiębiorstw, uwzględniając przy tym jednak specyfikę swojej branży. Tego zagadnienia dotyczy niniejszy artykuł. Ma on charakter koncepcyjny, a jego głównym celem jest przedstawienie elementów zarządzania strategicznego klubem piłkarskim oraz strategii pionu sportowego.

2. Najważniejsze zmiany w otoczeniu bliższym i w funkcjonowaniu klubów piłkarskich

Poza wspomnianą niepewnością płynącą z makrootoczenia kluby piłkarskie od lat 90. zmagaly się z przeobrażeniami w sektorze. Dotyczyło to zwłaszcza wzrostu kosztów wynagrodzeń zawodników, na co miała wpływ jedna z najważniejszych zmian w otoczeniu klubów, czyli wejście w życie tzw. prawa Bosmana [Antonioni, Cubbin, 2000]. W 1995 r. na wniosek belgijskiego piłkarza Jeana-Marca Bosmana Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej orzekł, że każdy piłkarz po wygaśnięciu kontraktu ma prawo do zmiany klubu bez wnoszenia odstępnego przez nowego pracodawcę oraz że kluby nie mogą ograniczać w swojej kadrze liczby obcokrajowców pochodzących z krajów będących członkami Unii Europejskiej. Wcześniej zawodnicy nie mogli nawet po wygaśnięciu kontraktu zmienić klubu bez zgody poprzedniego pracodawcy. Wprowadzenie prawa Bosmana przyczyniło się do stworzenia rynku talentów piłkarskich. W efekcie bogatsze kluby zaczęły kontraktować lepszych zawodników bez ograniczeń i seryjnie wygrywać różne rozgrywki, w tym międzynarodowe, co przyczyniało się do dalszego wzrostu ich przychodów z nagród za udział w meczach i sukcesy sportowe.

Jednym z efektów wprowadzenia prawa Bosmana była polaryzacja klubów i rozgrywek piłkarskich. Wyodrębniło się wówczas pięć najbogatszych lig, tj. angielska, niemiecka, hiszpańska, włoska i francuska, generujących obecnie największe przychody, w tym również przychody ze wspomnianych nagród. Tylko nieliczne kluby z innych lig próbowały im dorównać, jak choćby Benfica Lizbona, FC Porto czy Ajax Amsterdam. Polaryzacja następowała również w ramach poszczególnych lig, a największe i najbogatsze kluby zdobywały lokalne trofea w kolejnych latach. W wielu z nich pojawili się nowi właściciele, mający ogromny potencjał finansowy, m.in. z Bliskiego Wschodu czy Stanów Zjednoczonych, oraz lokalni inwestorzy [KPMG, 2020; Ludvigsen, 2019]. Warto też dodać, że niektóre kluby działają nadal jako stowarzyszenia, np. Real Madryt czy FC Barcelona. W Niemczech utrzymała się natomiast zasada „50 + 1 głos”, dająca stowarzyszeniom kontrolę nad klubami piłkarskimi, co nie przeszkodziło np. Bayernowi Monachium w pozostaniu jedną z najlepszych drużyn w Europie [Bauers, Lammert, Faix, Hovemann, 2020]. W piłce nożnej pojawiły się również fundusze inwestujące w sport oraz sieci klubów powiązanych własnościowo, np. Red Bull, Fenway Sports Group czy City Football Group.

Poza kwestiami własnościowymi w klubach i na samym rynku piłkarskim doszło do wielu innych zmian. Kluby zaczęły częściej wykorzystywać działania kooperacyjne, wymieniając się wiedzą na temat organizacji, technologii czy strategii piłkarskich. Stworzono też sieci klubów, takie jak European Club Association. Wzrosła ponadto rola podejścia naukowego w piłce, w tym analitycznego i matematycznego kształtowania modeli gry oraz taktyki [Fernandez-Navarro, Fradua, Zubillaga, Ford, McRobert, 2016; Hewitt, Greenham, Norton, 2016]. Kluby piłkarskie stosują obecnie elementy strategii *moneyball* w skautingu i rekrutacji, co oznacza, że pozyskują graczy (i prawa do nich) wtedy, kiedy ich umiejętności są niedowartościowane na rynku, by następnie sprzedać prawa do nich, kiedy te stają się

przewartościowane lub zawodnicy zaczynają żądać zbyt wysokich wynagrodzeń. Ta strategia przeciwstawia się tradycyjnemu podejściu do wyszukiwania graczy, które polega przede wszystkim na obserwacji, kontaktach z menedżerami i ewentualnie rozmowach z wcześniejszymi trenerami zawodników.

W zarządzaniu klubami oraz drużyną piłkarską coraz większego znaczenia nabiera technologia. Do piłki nożnej zaczęła ona przenikać już w latach 90., ale dopiero od niedawna jej wykorzystanie przyspieszyło. Naturalną drogą było zaadaptowanie technologii do podstawowej działalności, czyli organizacji gry i zmniejszenia prawdopodobieństwa popełniania błędów przez sędziów. Z punktu widzenia klubów najistotniejsze było jednak wdrożenie technologii w treningu, analizie i szkoleniu, a także marketingu, oraz poszukiwanie w ten sposób przewag konkurencyjnych [Deamer, 2018]. Te i pozostałe czynniki, takie jak niepewność finansowa oraz skrajna konkurencja w sporcie, sprawiają, że kluby piłkarskie działają w warunkach dużej niepewności. Coraz więcej z nich podejmuje też próby świadomego radzenia sobie z tą niepewnością, takie jak reakcja strategiczna i wdrażanie elementów zarządzania strategicznego czy zarządzania ryzykiem.

3. Cele funkcjonowania klubów piłkarskich

Na niepewność otoczenia, w jakim działają kluby piłkarskie, wpływają również ich specyficzne cele. Oczywiście tak jak wszystkie organizacje muszą one prowadzić rachunek ekonomiczny, tj. pozyskiwać z różnych źródeł przychody, które pokryją ich koszty, dążyć do wzrostu kapitału własnego i stale pamiętać przy tym o utrzymaniu płynności finansowej w długim okresie i regulowaniu zobowiązań. Dla wielu z nich jest to kluczowe, zwłaszcza że ze względu na presję osiągnięcia wyniku sportowego mają one skłonność do rozluźniania dyscypliny budżetowej, czyli – jak to się dziś określa – do miękkich ograniczeń budżetowych [Kornai, Maskin, Roland, 2003; Storm, Nielsen, 2012].

Istnieje jednak istotna różnica między klubami piłkarskimi a innymi przedsiębiorstwami. Te drugie świadomie dążą do jak najwyższej nadwyżki przychodów nad kosztami, czyli osiągnięcia zysku. Kluczowe są dla nich wyniki finansowe i tym samym dyscyplina budżetowa, a nade wszystko maksymalizacja wartości dla właścicieli, która w XX w. stała się głównym celem ich funkcjonowania [Ocasio, Kraatz, Chandler, 2023]. Inną filozofię działania przyjmują kluby piłkarskie, w których funkcjonują obok siebie dwa systemy – sportowy i ekonomiczny. Ten pierwszy najczęściej przeważa nad drugim. Mimo że system sportowy jest związany z działalnością podstawową klubów piłkarskich, to nie da się go jednoznacznie utożsamiać z działalnością podstawową typowych przedsiębiorstw biznesowych [Storm, 2009]. Wynika to ze specyfiki rywalizacji sportowej, skrajnej konkurencji oraz pozostawiania pod silną presją społeczną. Wszystko to sprawia, że dla klubu piłkarskiego najważniejsze jest nie tyle osiągnięcie jak najlepszego wyniku finansowego, ile dążenie do wygrywania, przejawianie wysokich ambicji i chęć osiągnięcia sukcesu sportowego.

Organizacje biznesowe i kluby piłkarskie łączy jednak ten sam punkt wyjścia do realizacji zadań. Zarówno klienci, jak i kibice oczekują różnie postrzeganej przez siebie wartości. W obu przypadkach chodzi o wartość, której nośnikiem jest produkt. Choć kibice nie lubią patrzenia na sport w taki sposób, sprzeciwiając się jego utowarowieniu, to do kluczowych produktów klubów należą emocje oferowane przez drużynę piłkarską, a te wiążą się z jej poziomem i sposobem gry na boisku. Odwołując się do natury sportu, kibice klubów piłkarskich wywierają presję na władze, której te z kolei ulegają i koncentrują się na wyniku sportowym [Storm, 2009]. Przez to władze klubów przeczacowują pozycje przychodowe, mają trudności z utrzymaniem poziomu kosztów i osiągnięciem celów budżetowych. Te ostatnie mogą być nawet świadomie zarzucane, gdy pojawi się szansa na wypracowanie dobrego wyniku sportowego, bo nie ma gwarancji, że klub w kolejnym sezonie znajdzie się w podobnie korzystnej sytuacji. Zwłaszcza gdy jego potencjał sportowy i finansowy jest zbliżony do potencjału konkurentów.

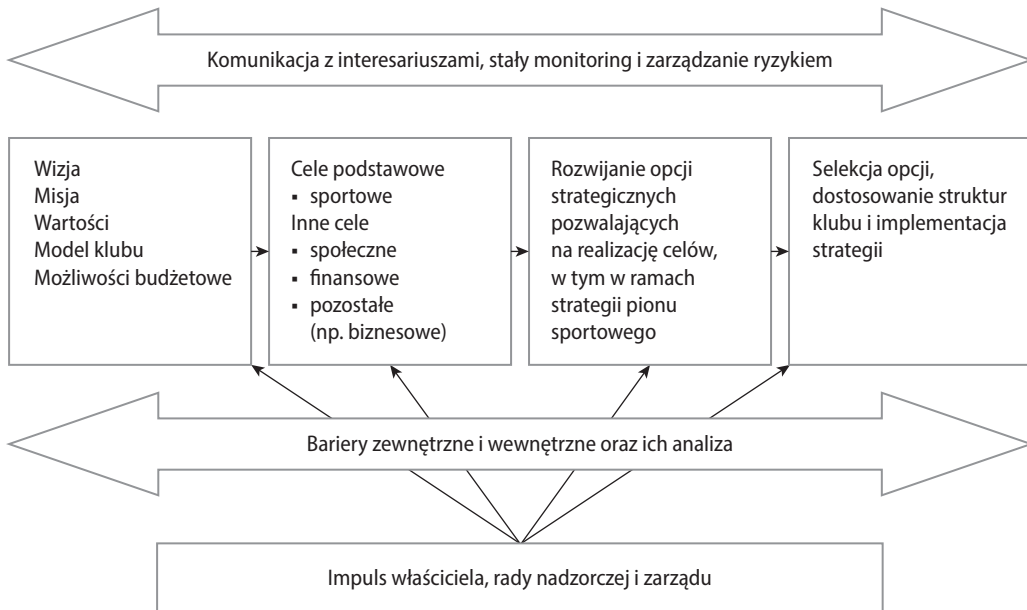
4. Zarządzanie strategiczne w klubie piłkarskim

4.1. Elementy zarządzania strategicznego klubu piłkarskiego

Szansą dla klubów piłkarskich w radzeniu sobie z niepewnością otoczenia jest myślenie strategiczne i wdrożenie elementów zarządzania strategicznego [Bohdanowicz, 2022] – w sposób podobny do tego, w jaki robią to inne organizacje, choć przy uwzględnieniu właściwej sobie specyfiki funkcjonowania (rysunek 1).

Do podstawowych elementów zarządzania strategicznego klubem piłkarskim należą: wizja, misja, strategiczne wartości, cele i koncepcja podstawowej działalności. Również w klubach są one spoiwem całej strategii. Warto też wspomnieć, że impuls do jej sformułowania pochodzi zawsze od właściciela i władz (rady nadzorczej i zarządu), zwłaszcza że wiele klubów piłkarskich ma skoncentrowane struktury własnościowe. To oni decydują o kierunkach rozwoju, okresie, jaki obejmuje strategia, i możliwych opcjach strategicznych. Zakładany efekt wdrożenia strategii pozostaje niezmienny – jest nim wartość (satysfakcja) dla interesariuszy: kibiców, właścicieli, sponsorów, władz miasta, zawodników i innych. Stąd tak ważna jest komunikacja z nimi. Nośnikiem tej wartości jest sukces sportowy, czyli realizacja celu sportowego – niezależnie od tego, jak on jest postrzegany i jakie są oczekiwania w stosunku do niego. Może to być awans na wyższy poziom rozgrywkowy, zajęcie określonego miejsca, mistrzostwo, awans do rozgrywek międzynarodowych, zdobycie pucharu czy utrzymanie się na danej pozycji w tabeli ligowej. Warto zauważyć, że kluby piłkarskie realizują również inne cele, także społeczne, angażując się w działania wspierające lokalne społeczności czy związane ze zrównoważonym rozwojem.

Rysunek 1. Elementy zarządzania strategicznego w klubie piłkarskim



Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że stabilny wynik sportowy oraz rozwój klubu w długim okresie są uzależnione od jego możliwości finansowych, powiązanych z nimi kapitału marki oraz pomysłu na budowę pionu sportowego, dzisiejsze kluby koncentrują się na podnoszeniu przychodów i wartości tego kapitału, co pozwala im znacząco zwiększyć budżet. W tym zakresie kluby piłkarskie mają do wyboru wiele możliwości (opcji strategicznych). Oczywiście naturalną drogą jest kreowanie przychodów z podstawowej działalności związanej z piłką nożną, czyli meczami i osiągnięciami pierwszej drużyny (przychody uzależnione od wyniku, związane m.in. z dniem meczowym i transmisjami, działalnością komercyjną, transferami zawodników itd.) oraz funkcjonowaniem akademii (przychody związane z rozwojem talentów w klubach). Do poprawy sytuacji sportowej wykorzystuje się także coraz częściej nowe technologie i metody analityczne, w tym te służące zwiększaniu przychodów i sprzedaży nowych rozwiązań na rynku piłkarskim.

Osobnym rozwiązaniem jest także czerpanie zysków z działalności innej niż sportowa (podstawowa). Kluby piłkarskie dywersyfikują się w różny sposób i prowadzą normalną działalność biznesową. Do tego umiędzynarodawiają swoje funkcjonowanie i kierują ofertę do kolejnych grup kibiców lub poszukują tam możliwości rozwoju w zakresie działań podstawowych (np. zakładając akademie lub podejmując współpracę z miejscowymi akademiami).

4.2. Model strategii pionu sportowego

Osobnym i kluczowym elementem z perspektywy osiągnięcia podstawowych celów klubów piłkarskich, a także zabezpieczenia się przed niepewnością płynącą przede wszystkim z sektora, jest strategia pionu sportowego. Wiele klubów świadomie formuje dzisiaj swoje modele piłkarskie oparte na klubowych wartościach. Zazwyczaj znają one też swoje ograniczenia finansowe oraz odgrywają istotną rolę w kreowaniu talentów piłkarskich. Dlatego dla strategii klubu piłkarskiego ważne są dwa wybory, na które wskazali Davidsen i Hammer [2021]: pierwszym z nich jest model klubu, a drugim umiejętność radzenia sobie z priorytetami w ramach formuły 70–20–10.

W zależności od przyjętego modelu klubu strategia może uwzględniać zbliżenie się do jednego z ekstremów, które wyznaczają bycie fabryką wyników lub bycie fabryką talentów. Na ten wybór wpływają przede wszystkim: oczekiwania właścicieli, siła i oczekiwania społeczności klubów (interesariuszy), możliwości finansowe oraz historia i tradycja. Oba warianty działania są ukierunkowane na zwiększenie przychodów – pierwszy z nich polega na czerpaniu zysków z nagród związanych z osiąganymi wynikami sportowymi i zdobytymi trofeami, drugi – na rozwijaniu wychowanków, a następnie odsprzedawaniu ich większym klubom i ponownym inwestowaniu pieniędzy w akademię. Oczywiście niewiele klubów działa w pełni jako fabryka wyników lub fabryka talentów. Większość z nich stara się znaleźć złoty środek, przyjmując hybrydowe koncepcje. Niektóre robią to naprawdę skutecznie, osiągając przy tym okresowo imponujące rezultaty sportowe.

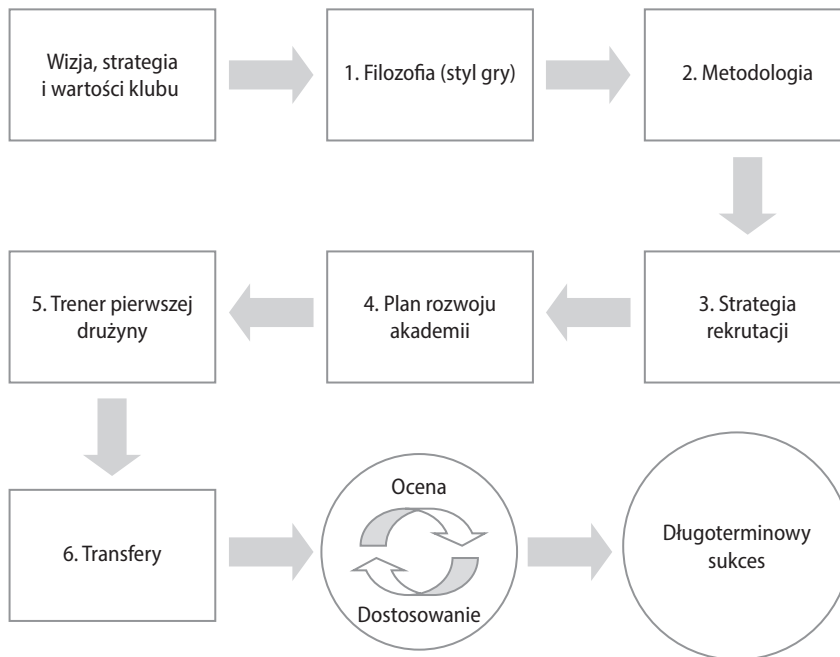
Z kolei zgodnie z formułą 70–20–10 aż 70% sukcesu klubu piłkarskiego ma swoje źródło w wynagrodzeniach piłkarzy i sztabu szkoleniowego (włączając w to koszty transferów oraz pośredników transakcyjnych), a 20% w decyzjach strategicznych w obszarze piłki nożnej i działań realizowanych w klubie na co dzień (strategia pionu sportowego). Ostatnie 10% to czynnik losowy, który jest mocno odczuwalny w sporcie, a określane po prostu jako szczęście lub szansa. Te proporcje, zwłaszcza wielkość ostatniej, są przedmiotem wielu dyskusji. W pojedynczych latach mogą się też zmieniać, w szczególności na korzyść czynnika losowego, ale w dłuższym okresie (od trzech do pięciu lat) wpływ szczęścia na wyniki będzie malał w przeciwieństwie do dwóch pozostałych komponentów. Należy mieć przy tym także na uwadze, że ta formuła wyraża średnią w czasie dla wszystkich klubów. Oznacza to z jednej strony, że w poszczególnych sezonach mogą wystąpić zauważalne odchylenia, a z drugiej strony – że istnieją kluby, które w dłuższym okresie radzą sobie lepiej bądź gorzej niż przeciętnie. Formułę tę można określić też jako 3C – od angielskich słów: *compensation* (wynagrodzenie), *competency* (kompetencje) i *chance* (szansa).

Kluby piłkarskie poszukują często swoich przewag w ramach tych 20%, które są przypisane do strategii piłkarskiej. Jasno definiują jej podstawowe pojęcia i starają się stworzyć drużynę, która gra na określonych zasadach. W ten sposób profilują i dobierają również zawodników, poszukując przy tym często dobrze rokujących piłkarzy, o rosnącej wartości

rynkowej. Najważniejszymi elementami wspomnianej strategii piłkarskiej – jak wskazują Davidsen i Hammer [2021] – są:

- a) filozofia gry – uzgodnione wewnętrznie rozumienie tego, jak klub interpretuje grę;
- b) zasady gry – są powiązane z filozofią, określają kierunek rozwoju drużyny i stylu gry;
- c) styl gry – wybór koncepcji pozwalającej wygrać jak najwięcej meczów piłkarskich w określonym czasie lub rozwinąć możliwie dużą liczbę najlepszych graczy do najwyższego poziomu w zależności od wizji i strategii klubu; styl gry jest uzgodniony i dobrze zdefiniowany, nie powinien też zmieniać się z meczu na mecz ani z sezonu na sezon (lub po każdej zmianie trenera);
- d) metodologia – sposób, w jaki filozofia piłkarska, zasady gry i styl klubu powinny być realizowane przez sztab trenerski, zespoły analityczne, medyczne i terapeutyczne, co znajduje odzwierciedlenie w strategii pozyskiwania danych, ich analizy oraz informacji zwrotnej, a także w strategii rekrutacji i treningu umiejętności osobistych; wszystko to musi przenikać całe środowisko klubu i jego codzienne doświadczenia; poprzez ten jeden ustalony kierunek postępowania klub rozwija kulturę, która stanowi fundament późniejszych decyzji zarówno w obliczu przeciwności, jak i wobec odnoszonych sukcesów;
- e) plan gry lub taktyka – są związane wyłącznie z pojedynczym spotkaniem, w którym zespół ma plan gry lub wybiera określoną taktykę (tylko w ramach własnego stylu gry); pojęcie taktyki nie definiuje zatem stylu gry klubu, co jest często źle rozumiane przez media, komentatorów i kibiców.

Rysunek 2. Elementy strategii pionu sportowego



Wszystkie opisane wyżej elementy są składowymi modelami pionu sportowego klubu piłkarskiego (rysunek 2). Strategia pionu piłkarskiego jest zakorzeniona w strategii rozwoju klubu. Jej pierwszym etapem jest określenie filozofii i zbudowanie modelu gry, drugim – metodologia rozumiana jako sposób operacjonalizacji modelu, w tym profilowanie zawodników, trzecim zaś strategia rekrutacji, na którą wpływ ma model klubu. Jeśli jest to fabryka wyników, to rekrutacja odbywa się często na rynku. W przypadku fabryki talentów większość z nich pochodzi z akademii. Wszystkie wcześniejsze etapy mają też wpływ na plan rozwoju akademii i dobór trenera pierwszej drużyny. W porozumieniu z nim ustalane są natomiast ewentualne transfery, które w klubach przeprowadza się często poprzez dział skautingu i ostateczną decyzję komitetu transferowego, w którym ważną rolę odgrywa dyrektor sportowy klubu.

5. Podsumowanie

Niepewność płynąca z otoczenia dotyczy wszystkich typów organizacji, w tym również klubów sportowych. Jedną z odpowiedzi na nią jest reakcja strategiczna, wdrażanie elementów zarządzania strategicznego i budowanie skutecznych modeli biznesowych [Cyfert, Janicki, 2014], stąd celem niniejszego artykułu było przedstawienie elementów zarządzania strategicznego w klubach piłkarskich. Organizacji dość specyficznych, w których priorytetem są cele sportowe – dla większości z nich dużo ważniejsze niż cele finansowe. Równocześnie są to organizacje silnie uzależnione od swoich interesariuszy, szczególnie kibiców, działające w wysoce konkurencyjnym otoczeniu, a także pod wpływem zachodzących w nim dużych zmian, związanych w szczególności z rosnącą presją na wzrost wynagrodzeń zawodników i trenerów, którzy są dla klubów kluczowymi zasobami, decydującymi najczęściej o sukcesie sportowym. Naraża je to w znacznym stopniu na krótkowzroczność strategiczną [Czakon, 2020], ale w literaturze wciąż stosunkowo mało miejsca poświęca się zarządzaniu strategicznemu klubami piłkarskimi. Nieliczne opracowania nie uwzględniają specyfiki funkcjonowania tego typu organizacji [Draebye, 2020], a przedstawiony w niniejszym opracowaniu model strategii pionu sportowego jest stosunkowo nowym podejściem.

W opracowaniu zaprezentowano elementy zarówno zarządzania strategicznego w klubach piłkarskich, jak i strategii pionu sportowego. Te ostatnie wdraża obecnie coraz więcej klubów, uniezależniając się od zmiany trenerów, wpływu rynków talentów piłkarskich oraz innych zjawisk obserwowanych w otoczeniu. Znajomość przedstawionych elementów zarządzania strategicznego w klubach piłkarskich ma zatem znaczenie nie tylko teoretyczne, ale niesie za sobą również implikacje praktyczne, a przedstawione w artykule tezy mogą stać się impulsem do dalszych badań w zakresie zarządzania strategicznego klubami piłkarskimi.

Z perspektywy teorii zarządzania strategicznego istotne wydają się przede wszystkim jakościowe i ilościowe badania strategii pionu sportowego – te drugie szczególnie w odniesieniu do długookresowych wyników sportowych i finansowych klubów piłkarskich, pozwalających określić ich skuteczność w zarządzaniu organizacją. Dotyczy to zarówno całego

modelu, jak i jego poszczególnych składowych. Niewiele jest również badań na temat samego zarządzania strategicznego klubami, przez co obszar ten pozostaje wciąż słabo opisany.

Dla klubów piłkarskich przedstawione problemy mają znaczenie praktyczne i pokazują metodykę budowania strategii, w tym strategii pionu sportowego. Wskazują również, w jaki sposób kluby mogą radzić sobie z krótkowzrocznością strategiczną, która w ich przypadku ma także duży wpływ na koszty funkcjonowania, związane z koniecznością częstego kontraktowania nowych trenerów i zawodników – często przy nieoptymalnych wynagrodzeniach, co znacznie podnosi ich wydatki.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bohdanowicz, L. (2022). *Praktyka zarządzania klubem piłkarskim. Strategia – struktura – tożsamość*. Warszawa: CeDeWu.
2. Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
3. Davidsen, M., Hammer, D. (2021). *How Hard It Can Be? Strategies in Football: On and off the Pitch*. Dragør: Zuma.
4. Draebye, M. (2020). Strategic Management in Football Organisations. W: *Routledge Handbook of Football Business and Management* (s. 171–185), S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, Ch. Anagnostopoulos (Eds.). New York: Routledge.

Artykuły naukowe

1. Antonioni, P., Cubbin, J. (2000). The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent, *European Journal of Law and Economics*, 9(2), s. 157–173.
2. Bauers, S., Lammert, J., Faix, A., Hovemann, G. (2020). Club Members in German Professional Football and Their Attitude towards the ‘50+1 Rule’. A Stakeholder-Oriented Analysis, *Soccer and Society*, 21(3), s. 274–288.
3. Chadwick, S., Clowes, J. (1998). The Use of Extension Strategies by Clubs in the English Football Premier Leagues, *Managing Leisure*, 3, s. 194–203.
4. Cyfert, S., Janicki, M. (2014). Zastosowanie koncepcji modelu biznesu do opisu logiki funkcjonowania klubu piłkarskiego, *Marketing i Rynek*, 5, s. 287–294.
5. Fernandez-Navarro, J., Fradua, L., Zubillaga, A., Ford, P., McRobert, A. (2016). Attacking and Defensive Styles of Play in Cocker: Analysis of Spanish and English Elite Teams, *Journal of Sport Science*, 34(24), s. 2195–2204.
6. Hamil, S., Walters, G. (2010). Financial Performance in English Professional Football: ‘An Inconvenient Truth’, *Soccer and Society*, 11(4), s. 354–372.
7. Hewitt, A., Greenham, G., Norton, K. (2016). Game Style in Soccer: What Is It and Can We Quantify It?, *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 16(1), s. 355–372.
8. Kornai, J., Maskin, E., Roland, G. (2003). Understanding the Soft Budget Constraint, *Journal of Economic Literature*, 41, s. 1095–1136.

9. Ludvigsen, J. (2019). Foreign Ownership' in the Premier League: Examining Local Liverpool Fans' Perception of Fenway Sports Group, *Soccer and Society*, 20(4), s. 602–625.
10. Ocasio, W., Kraatz, M., Chandler, D. (2023). Making Sense of Corporate Purpose, *Strategy Science*, 8(2), s. 123–138.
11. Rohde, M., Breuer, Ch. (2017). The Market for Football Club Investor: A Review of Theory and Empirical Evidence from Professional European Football, *European Sport Management Quarterly*, 17(3), s. 265–289.
12. Storm, R. (2009). The Rational Emotions of FC København: A Lesson on Generating Profit in Professional Soccer, *Soccer and Society*, 10 (3–4), s. 459–476.
13. Storm, R., Nielsen, K. (2012). Soft Budget Constraints in Professional Football, *European Sport Management Quarterly*, 12(2), s. 183–201.

Materiały internetowe

1. Deamer, L. (2018). *A Journey through the History of Football Technology*, <https://www.electronicsspecifier.com/news/analysis/a-journey-through-the-history-of-football-technology> (dostęp: 24.01.2023).
2. KPMG (2020). *Key Motivations behind Buying a Professional Football Club*, https://football-benchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_professional_football_clubs (dostęp: 25.02.2023).
3. UEFA (2022). *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Football during the Pandemic*, <https://www.uefa.com/insideuefa/uefaeuropeanclubfootballinglandscape/> (dostęp: 31.10.2023).
4. World Atlas (2023). *The Most Popular Sports in the World*, <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html> (dostęp: 8.11.2023).

Strategy as an answer to uncertainty of football clubs

Abstract

Football clubs, just as other organizations, face the growing uncertainty of their business environment. This uncertainty results from the instability of macroeconomic circumstances and the changes taking place among their competitors. More and more frequently, the owners and managers of football clubs are trying to build resilient organizations by implementing different elements of strategic management, following suit of organizations from other branches. This paper is conceptual in nature, and it aims to present the model of strategic management process in a football club as well as the model of sports department strategy. Moreover, it includes a description of the basic changes taking place in the business environment of football clubs and suggestions how to respond to them.

Keywords: football club, uncertainty, strategic management
