



Joanna Jedel

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO I SPORTU W GDAŃSKU

BŁĄD PODMIOTU SPORTOWEGO W ZARZĄDZANIU I JEGO EKONOMICZNE KONSEKWENCJE

Na przykładzie klubu piłkarskiego Legia Warszawa dokonano szerokiej analizy błędu popełnionego w zarządzaniu, którego konsekwencje doprowadziły do utraty przychodów finansowych, nieosiągnięcia celu sportowego oraz utraty reputacji. Klub piłkarski Legia Warszawa jako lider na rynku polskiej piłki nożnej stanowi kanwę do dyskusji nad jakością kadr zarządzających klubami piłkarskimi. W konkluzji autorka stwierdza, że tylko profesjonalne kadry zarządzające mogą zapewnić sukces klubu sportowego; w przypadku ich braku może dojść do sytuacji niepożądanego dla wszystkich interesariuszy klubu.

Słowa kluczowe: klub sportowy, wynik sportowy, finanse

WPROWADZENIE

Piłka nożna to nie tylko popularna na świecie dyscyplina sportowa, ale także ogromny biznes. Rozgrywki piłki nożnej są niewątpliwie jednym ze sposobów pozyskiwania środków finansowych. Medialność tej dyscypliny sportu, która budzi ogromne emocje, stanowi zarazem magnes biznesowy dla wielu firm o różnym profilu działalności. Jeżeli klub sportowy jest dobrze zarządzany, jego właściciele mają szansę na wygenerowanie wysokich przychodów, a w konsekwencji zysków. Jakość zarządzania i działania finansowe klubów polskiej Ekstraklasy najlepiej odzwierciedlają raporty i zdarzenia, które prezentują ich rzeczywistą sytuację pod tym względem. Czynniki, które wpływają na rozwój interdyscyplinarnego podejścia do badań ekonomicznych obszaru sportu, z pewnością obejmują rosnącą rolę sportu jako rynku, poprzez który przedsiębiorstwa realizują swoje cele biznesowe i okołobiznesowe. Profesjonalizacja klubów sportowych (funkcjonujących jako spółki akcyjne z kapitałem założycielskim co najmniej 100 tys. zł) polega m.in. na tym, że mają one w swoich strategiach wpisane równorzędne cele ekonomiczne i sportowe. Kluby te w związku z maksymalizacją zysku tworzą ligi zawodowe, które nie tylko umożliwiają udział w rozgrywkach na najwyższym poziomie, ale także pozwalają na dotarcie do szerokiej rzeszy odbior-

ców (poprzez mass media) i grup interesariuszy. Komerccjalizacja rynku piłki nożnej to także rozwój infrastruktury sportowej, notowany od przyznania Polsce w 2007 r. organizacji międzynarodowej imprezy masowej Euro 2012 (Jedel i wsp., 2015). Termin „zarządzanie” w *Encyklopedii Zarządzania* (*Encyklopedia...*) jest definiowany na różne sposoby. Można mówić o wielu rodzajach, koncepcjach i metodach zarządzania. Poszukując w literaturze przedmiotu słów kluczowych określających zarządzanie, otrzymamy w odpowiedzi adresy do ponad 800 publikacji opisujących ten obszar wiedzy, a zarazem praktyki. Dlatego na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto powszechne określenie, preferowane w większości publikacji i definicji dotyczących zarządzania. W publikacji Griffina (2005) teoria zarządzania jest opisana w sposób uniwersalny i przejrzysty. To „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (s. 6).

W tym kontekście właściwe zarządzanie powinno się zawsze wiązać z planowaniem i podejmowaniem trafnych decyzji, korzystnych dla podmiotu gospodarczego. Wymaga to jednak dobrze przygotowanych

i wykształconych kadr pracujących w danej strukturze organizacyjnej. Każdy błąd w podejmowaniu decyzji może spowodować nieosiągnięcie spodziewanych dochodów czy planowanego celu, a niekiedy nawet utratę dobrego wizerunku. Zgodnie z definicją (Kozłowski i Jemielniak, 2011) „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiające przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości” (s. 18).

Profesjonalizacja w funkcjonowaniu klubu sportowego to również zastosowanie techniki zarządzania przez cele. Celem równoważnym jest cel sportowy i cel komercyjny (Sznajder, 2012). W każdym sezonie piłkarskim powinno nastąpić wyznaczenie przez zarząd klubu i trenera celów głównych, pośrednich i indywidualnych, skorelowanych ze strategicznym obszarem decyzyjnym. Jednocześnie należy dodać, że w tym podejściu funkcjonuje zasada partycypacji. Zarządzanie przez cele wraz z analizą decyzyjną w projektowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwem (Stabryła, 2010) wymaga więc przyjęcia stylu przywództwa opartego na znacznej dozie zaufania do trenera i zawodników, a także na przekonaniu, że zwiększenie stopnia samodzielności w tworzeniu strategii sportowej jest drogą do urzeczywistnienia możliwości i sprawności, a także skuteczności kadry. Cele, jakie wyznacza sobie klub Legia Warszawa, stanowią niejednokrotnie wzór do naśladowania dla innych klubów Ekstraklasy i powinny w swoich założeniach przyczyniać się do realizacji długofalowych zamierzeń klubu. Dlatego odpowiedzialność za realizację przypisana jest zarządowi i dyrektorom, a także trenerowi. Niebagatelny zakres swobody w podejmowaniu decyzji, szczególnie podczas organizacji imprez masowych, to konsekwentna oznaka odchodzenia od dyrektywnego stylu zarządzania; wiąże się jednak z ryzykiem ze względu na możliwość popełnienia błędów w stresogennych sytuacjach.

Celem niniejszego badania była analiza i ocena skutków popełnionego błędu w zarządzaniu, a konkretnie braku spodziewanych

przychodów i utraty wizerunku, na przykładzie klubu piłki nożnej Legia Warszawa. Główną metodą badawczą stanowiło studium przypadku, które pozwoliło na zobrazowanie analizowanego przykładu oraz wnikliwą analizę poruszanego zjawiska. W celu precyzyjnego i kompleksowego przedstawienia tematu autorka posłużyła się rzeczową bibliografią, artykułami na portalach i stronach internetowych oraz raportami obejmującymi stan sytuacyjny danego zjawiska występującego w sporcie. Zastosowanym narzędziem badawczym była analiza danych wtórnych (*desk research*), która w opinii autorki precyzyjnie oddaje istotę przedmiotu badań.

Teza przyjęta w artykule brzmi następująco: Błąd popełniony w zarządzaniu powoduje brak spodziewanych przychodów finansowych dla klubu piłkarskiego, nieosiągnięcie celu sportowego i utratę pozytywnego wizerunku, która wpływa niekorzystnie na wartość marki.

Wartość marki nie tylko stanowi o bieżącej pozycji klubu, ale także odgrywa istotną rolę w wycenie finansowej klubu w przyszłości. Wartość marki jest związana z przepływami finansowymi, ale również z aktywami niematerialnymi wprost, takimi jak reputacja, renoma i wizerunek. W tym miejscu należy rozszerzyć definicję w sposób szczegółowy i odnieść się do kapitału marki, który odpowiada za to, jak markę odbierają i oceniają jej konsumenci, w tym przypadku wszyscy interesariusze klubu piłkarskiego. Z kolei wartość marki reprezentuje potencjał, rangę i jakość dla danego klubu. Stąd wartość wiąże się głównie ze sferą finansów. Należy się do niej odnosić przy szacowaniu i ewaluacji potencjału marki. Natomiast kapitał marki należy umiejscowić w sferze marketingowej działalności przedsiębiorstwa (Dębski, 2009). Dynamika zmian rynkowych w obszarze sportu i biznesu jest duża, dlatego opieranie szacunków odnoszących się do marki na analizach prawidłowości z dłuższych okresów poprzednich może prowadzić do nadinterpretacji i skutkować błędnymi wnioskami. W związku z tym w analizie uwzględniono perspektywę jednoroczną (Staszewska, 2013). Objęła ona sezon piłkarski w zakresie przychodów finansowych klubów

Ekstraklasy (tylko rok 2014) oraz udział Legii Warszawa w eliminacjach do rozgrywek Ligi Mistrzów.

WYNIKI FINANSOWE KLUBÓW EKSTRAKLASY NA KONIEC ROKU 2014

Każdy akcjonariusz i osoby zarządzające klubami piłkarskimi chcą osiągnąć w poszczególnych sezonach określone cele sportowe i finansowe. Aby zdiagnozować, w jakich proporcjach i jakie cele są wyznaczone w strategii działania klubu, należy określić źródła jego przychodów (Jedel, 2013). Główne źródła przychodów klubów Ekstraklasy trzeba niewątpliwie podzielić na trzy zasadnicze kategorie. Pierwsza to przychody z organizacji imprezy, w tym obejmujące *matchday* (dzień meczu): wpływy ze sprzedaży biletów, karnetów oraz obsługi *hospitality* na stadionie. Kategoria druga dotyczy transmisji, w tym ekwiwalentu medialnego (wpływy klubów z transmisji telewizyjnych i radiowych), a także premii za udział w pucharach krajowych oraz zagranicznych. Kategorię trzecią, komercyjną, tworzą wpływy z tytułu transakcji transferowych, wpływy z umów sponsorskich, reklam, sprzedaży koszulek czy pamiątek klubowych oraz inne przychody komercyjne. Dążąc do precyzyjnego przedstawienia wyników finansowych klubów Ekstraklasy w rozgrywkach edycji 2013/2014, sięgnięto do źródeł opracowania firmy Deloitte (*Raport...*, 2015). Suma przychodów wszystkich klubów Ekstraklasy na koniec roku 2014 wyniosła 375 mln zł, natomiast zasadniczą pulę pieniędzy kluby pozyskały od sponsorów (źródła komercyjne) – łączna kwota, którą dysponowały kluby, to 174 mln zł. Przychody z transmisji wynosiły 131 mln zł i wzrosły o 9%, a te z dnia meczowego pozostały na dotychczasowym poziomie, sięgając 70,5 mln zł. Ranking przychodów polskich klubów Ekstraklasy zaprezentowano w tabeli 1; zaszeregowanie klubów można jednocześnie odnieść do poziomu satysfakcji ich właścicieli z osiągnięcia zaplanowanego celu finansowego. Przychody wszystkich klubów Ekstraklasy za rok 2014 wyniosły 375 mln zł i aż 14 z 16 klubów zwiększyło swoje wpływy, natomiast 2 kluby

zanotowały spadek przychodów: Śląsk Wrocław (-9,3 mln zł) oraz Górnik Zabrze (-2,6 mln zł). Analizując stan przychodów poszczególnych klubów, należy stwierdzić, że finansowym liderem w polskiej Ekstraklasie była Legia Warszawa. Przychody Legii (101,5 mln zł) były większe niż suma przychodów trzech kolejnych klubów w tabeli: Lecha Poznań, Wisły Kraków i Lechii Gdańsk (razem 96,2 mln zł). Tak znakomity wynik finansowy Legii to zapewne zasługa dobrego zarządzania, a szczególnie odpowiednio przygotowanej strategii, a także precyzyjnie zaplanowanych celów sportowych i finansowych, opartych na poszczególnych kategoriach przychodów dotyczących organizacji imprezy, transmisji, celów komercyjnych i transferowych. Odwołując się do założeń artykułu, należy zadać pytanie, czy Legia w analizowanym roku mogła uzyskać większe przychody niż te, które ujęto w tabeli 1 – a jeżeli tak, co było zasadniczym powodem, dla którego tak się nie stało.

Ranking przychodów klubów Ekstraklasy (tab. 1) z pewnością stanowi swego rodzaju odbicie efektów szeroko rozumianego zarządzania w klubach. Nie towarzyszy mu niestety informacja, która wydaje się nie mniej ważna, a dotyczy popełnionych w klubach błędów w zarządzaniu stanowiących przeszkodę w pozyskaniu pewnej puli przychodów finansowych. Wskazanie tych błędów pozwoliłoby na określenie kosztu alternatywnego, rozumianego jako kategoria ekonomiczna, która określa wartość możliwości lub korzyści utraconych w związku z niewykorzystaniem w najlepszy sposób dostępnych zasobów. Należy zaznaczyć, że koszt alternatywny jest podstawą myślenia ekonomicznego. Jeżeli alternatywne rozwiązanie dałoby lepsze efekty niż realizowany wariant (koszt alternatywny przewyższa korzyści uzyskane z realizacji przyjętego wariantu), podjęta decyzja była błędna. Koszty alternatywne, oczywiście obok kosztów księgowych, są obiektem zainteresowania ekonomistów. Dlatego w opinii autorki istotne byłoby wprowadzenie do raportów analizujących obszar finansów w sporcie (w tym rynek piłki nożnej) nowej kategorii kosztów, nazwanej kosztami ekonomicznymi. Pojęcie to oznacza sumę kosztów księgowych (kosztów wyraźnych, kosztów jawnych) oraz

Tab. 1. Ranking przychodów polskich klubów Ekstraklasy za rok 2014 (w mln PLN)

2014	2013			
1	1	Legia Warszawa	7%	101,5 (+6,6)
2	2	Lech Poznań	4%	44,6 (+1,7)
3	5	Wisła Kraków	-2%	26,7 (-0,7)
4	6	Lechia Gdańsk	7%	24,9 (+1,7)
5	8	Pogoń Szczecin	20%	21,6 (+3,6)
6	4	Śląsk Wrocław	-32%	19,5 (-9,3)
7	9	Cracovia Kraków	35%	18,3 (+4,8)
8	10	Ruch Chorzów	32%	17,1 (+4,1)
9	7	Górnik Zabrze	-14%	15,5 (-2,6)
10	N/A	GKS Bełchatów	40%	15,5 (+4,4)
11	11	Jagiellonia Białystok	20%	14,4 (+2,4)
12	12	Korona Kielce	11%	11,7 (+1,1)
13	N/A	Zawisza Bydgoszcz	11%	11,5 (+1,2)
14	15	Podbeskidzie Bielsko - Biała	33%	11,4 (+2,9)
15	N/A	Górnik Łęczna	66%	11,0 (+4,4)
16	13	Piast Gliwice	1%	10,2 (+0,1)

■ Awans ■ Spadek ■ Bez zmian ■ Nowość ■ Różnice w przychodach

Źródło: *Raport...*, 2015

kosztów alternatywnych i kosztów ukrytych (Wolska, 2014).

OCZEKIWANE PRZYCHODY LEGII WARSZAWA A KOSZTOWY BŁĄD W ZARZĄDZANIU

Ambicje finansowe i sportowe zarówno właścicieli, jak i zarządzających klubem Legia Warszawa w sezonie rozgrywek UEFA 2014/2015 były jednoznacznie określone. Udział w eliminacjach do Ligi Mistrzów

(i ewentualny awans do fazy grupowej) miał przynieść klubowi – oprócz spodziewanych przychodów – także efekt wizerunkowy, co jest niezmiernie ważne dla wszystkich interesariuszy, w tym sponsorów klubu, oraz dla kibiców.

Kategoria tzw. *goodwill* w odniesieniu do problematyki niniejszego artykułu to właśnie efekt wizerunkowy, nazywany również wartością renomy czy reputacji, rozumiany w kategoriach ekonomicznych jako nadwyżka zyskowności danego klubu sportowego nad

średnią zdolnością generowania zysków innych klubów w lidze Ekstraklasy na polskim rynku sportu. Jest to jeden z elementów wchodzących w skład pozycji bilansowej wartości niematerialnych i prawnych o nazwie „wartość firmy”. Wartość wizerunku i jego wszystkich składowych, w tym *goodwill*, staje się elementem wartości sportowej spółki akcyjnej, w tym przypadku Legii Warszawa, będąc nadwyżką godziwie oszacowanej wartości analizowanego podmiotu z uwzględnieniem zdolności do generowania zysków w przyszłości nad sumą wartości jego aktywów (Dobija, 2005). Dzięki profesjonalnemu podejściu kadry zarządzającej do klubu sportowego (jak do przedsiębiorstwa gospodarczego prowadzonego w formie spółki akcyjnej) Legia Warszawa wypracowywała w poprzednich sezonach ogromne przychody, a i forma sportowa zawodników spełniała oczekiwania kibiców nie tylko w Warszawie, ale i w całym kraju. W tabeli 2 przedstawiono możliwe przychody, do których kandydowałaby Legia Warszawa, gdyby osiągnęła sukces sportowy w sezonie 2014/2015 i awansowała do fazy grupowej Ligi Mistrzów.

Udział Legii w rozgrywkach w analizowanym roku (2014) rozpoczął się od drugiej rundy eliminacyjnej, w której brały udział 34 drużyny z klubów europejskich. Legia łatwo przeszła tę fazę, ponieważ wylosowała irlandzki zespół St. Patrick's Athletic F.C. (1:1 na wyjeździe i 5:0 w Warszawie). W drugiej rundzie kwalifikacyjnej wzięło udział 20 drużyn europejskich, a Legii przypadła rywalizacja ze szkockim Celtic F.C. (4:1 w

Warszawie i 2:0 w Glasgow). Z punktu widzenia sportowego wynik 6:1 okazał się dla Legii sukcesem. Jeśliby wziąć ten wynik pod uwagę, przychody klubu wzrosłyby, gdyż za awans do kolejnego etapu walki w Lidze Mistrzów UEFA wypłaciłaby mistrzom Polski 2,1 mln EUR (ok. 8,8 mln zł). A to byłby dopiero początek drogi do wielkich pieniędzy, które klub mógłby pozyskać, osiągając pozytywny wynik sportowy i awansując do kolejnych rozgrywek (tab. 2). Zatem mimo doskonałego wyniku w dwumeczu z Celtic F.C. Legia nie zagrała w czwartej rundzie kwalifikacji do Ligi Mistrzów i tym samym nie uzyskała spodziewanych przychodów. Błąd w zarządzaniu popełniony w trakcie meczu skutkował trzema konsekwencjami dla Legii Warszawa. Błąd osoby z kadry zarządzającej można zmierzyć wartością możliwości i korzyści utraconych w związku z niewykorzystaniem szansy awansu do Ligi Mistrzów. Jak doszło do tej kompromitującej katastrofy medialnej i finansowej Legii Warszawa?

Piłkarz Legii (Bartosz Bereszyński) został ukarany czerwoną kartką w ostatnim grupowym meczu Legii podczas edycji Ligi Europy, co pociągnęło za sobą (zgodnie z regulaminem) zawieszenie zawodnika na trzy kolejne mecze. Zarządzający klubem uznali, że piłkarz odbył karę w sposób właściwy (pauzował w obu meczach z St. Patrick's Athletic F.C. i w pierwszym meczu z Celtic F.C.). Regulamin Ligi Mistrzów jasno precyzuje, że aby odbyć karę zawieszenia, zawodnik musi być zgłoszony do rozgrywek. Natomiast kierownictwo Legii nie zgłosiło

Tab. 2. Premie pieniężne zatwierdzone przez UEFA dla klubów za osiągnięcia w Lidze Europy i Lidze Mistrzów w sezonie 2014/2015

Kategoria wyników	Liga Europy	Liga Mistrzów
Awans do fazy grupowej		
Rozegranie 6 meczów fazy grupowej	1 300 000 EUR	8 600 000 EUR
Zwycięstwo w meczu fazy grupowej	200 000 EUR	1 000 000 EUR
Remis w meczu fazy grupowej	100 000 EUR	500 000 EUR
I miejsce w grupie – bonus	400 000 EUR	–
II miejsce w grupie – bonus	200 000 EUR	–
Awans do 1/16 finału	200 000 EUR	–
Awans do 1/8 finału	350 000 EUR	3 500 000 EUR
Awans do ćwierćfinału	450 000 EUR	3 900 000 EUR
Awans do półfinału	1 000 000 EUR	4 900 000 EUR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *UEFA Champions League...*

piłkarza do meczów drugiej rundy kwalifikacyjnej, błędnie przyjmując, że nie zgłosi zawodnika, który z powodu czerwonej kartki i tak nie może wystąpić przeciw Irlandczykom. W tym niepoprawnym toku myślenia, wynikającym prawdopodobnie z braku znajomości przepisów, podjęto decyzję, aby zawodnika zgłosić dopiero do meczów z Celtic F.C. w trzeciej rundzie kwalifikacyjnej. W ten sposób (podczas zwycięstwa 4:1 w Warszawie) piłkarz odbył karę pierwszego meczu bez gry, a nie – jak sądzono – karę trzeciego meczu bez gry. Dlatego w Edynburgu na 3 minuty (w 87 minucie) przed zakończeniem rewanżowego i zwycięskiego dla Legii meczu piłkarz wszedł na boisko jako zawodnik nieuprawniony do gry. Przepisy dyscyplinarne UEFA (UEFA Disciplinary Regulations..., 2014) stanowią jednoznacznie, że jeśli w składzie jednej z drużyn pojawi się zawodnik odbywający karę zawieszenia, mecz jest zawsze weryfikowany jako walkower. W tej sytuacji decyzja mogła być jedna – zmiana boiskowego wyniku na 3:0 dla Celtic F.C. i awans Szkotów do czwartej rundy kwalifikacyjnej. Błąd w zarządzaniu popełniony przez kierujących warszawską drużyną wydaje się wręcz kuriozalny i niemożliwy do wytłumaczenia. Szczegółowe zasady odbywania kar zawieszenia są dostępne w regulaminie rozgrywek Ligi Mistrzów (w sezonie 2014/2015) i nie stanowią wiedzy specjalistycznej. Okazuje się jednak, że kadra zarządzająca przystąpiła do rywalizacji w rozgrywkach, nie znając ich regulaminu – nie weryfikując nawet kwestii budzących szczególne wątpliwości.

DYSKUSJA

Na podstawie analizy przedstawionego przypadku i sytuacji związanej z popełnieniem ewidentnego błędu w zarządzaniu klubem sportowym można wysunąć kilka wniosków. Aby je przestawić, należy zadać zasadnicze pytanie – czy warszawski klub osiągnął zamierzone cele sportowe, finansowe, wizerunkowe. Odpowiedź wobec przytoczonych faktów może być jedna – z pewnością nie. Wnioski są zatem następujące:

1. Nastąpiło wyeliminowanie z kolejnej rundy Ligi Mistrzów – czyli nie osiągnięto celu sportowego.

2. Klub utracił możliwość pozyskania spodziewanych środków finansowych – nie osiągnięto celu finansowego.

3. Legia utraciła pozytywny wizerunek nie tylko w mass mediach europejskich i krajowych, ale także wśród sponsorów oraz ogromnej rzeszy kibiców – nie osiągnięto celu wizerunkowego.

Osobliwy błąd w zarządzaniu był z pewnością spowodowany nieprofesjonalnym podejściem do obowiązków i niewłaściwym podejmowaniem decyzji. Dodatkową jego konsekwencją stało się zaprzepaszczenie w ciągu trzech ostatnich minut meczu wysiłku trenerów i piłkarzy. Polemika na temat przytoczonych tu zdarzeń znalazła także odzwierciedlenie w krajowych mediach, które niekiedy odwoływały się do emocji odbiorców – „Legia została okradziona z sukcesu przez urzędników z UEFA”, „Legia Warszawa okradziona” (Polska Agencja Prasowa). Niestety takie sformułowania nie są trafną linią obrony. Taki klub piłkarski, jakim jest Legia Warszawa, z pewnością stać bowiem na refleksję i dokonanie korekt osobowych w systemie zarządzania. Profesjonalne zarządzanie to przeciwieństwo działań amatorów i osób nieprzygotowanych do realizacji zadań. Opisany przypadek jest przykrym doświadczeniem i bolesną nauką dla Legii i jej kibiców. Stanowi też przestrożę dla innych klubów piłkarskich w kraju, aby dokonały przeglądu swoich kadr zarządzających pod kątem ich przygotowania do realizacji zadań. Tylko profesjonalnie przygotowane kadry zarządzające umożliwiają osiągnięcie celów założonych dla podmiotu gospodarczego, niezależnie od charakteru jego działalności.

Odwołując się do przyjętej we wprowadzeniu do artykułu tezy oraz założeń, w pracy dokonano analizy funkcjonowania klubu piłki nożnej Legia Warszawa w aspekcie popełnionego błędu w zarządzaniu. Oceniono też skutki opisanego błędu. Miało to na celu również uświadomienie kierującym organizacjami, iż postawy, zachowania i działania pracowników wymagają – szczególnie przy istotnych decyzjach – zastosowania dodatkowych mechanizmów kontrolnych.

Wykazano, że w wyniku błędu nastąpiła utrata spodziewanych przychodów, a także wizerunku klubu piłkarskiego na arenie krajowej i międzynarodowej.

Konkludując, można stwierdzić, że rozpatrzone i uzasadniono przyjętą w pracy tezę: Błąd popełniony w zarządzaniu powoduje brak spodziewanych przychodów finansowych dla klubu piłkarskiego, nieosiągnięcie celu sportowego i utratę pozytywnego wizerunku, która wpływa niekorzystnie na wartość marki.

BIBLIOGRAFIA

- Dębski, M. (2009). *Kreowanie silnej marki*. Warszawa: PWE.
- Dobija, M. (red.) (2005). *Teoria rachunkowości w zarysie*. Kraków: AE.
- Encyklopedia Zarządzania*. <https://mfiles.pl/pl/> [dostęp: 02.04.2017].
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Jedel, J. (2013). Nowe wyzwania w zarządzaniu przedsiębiorstwem sportowym. *Zarządzanie i Finanse*, 1(4), 215–227. Pobrano z: http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_14.pdf [dostęp: 19.04.2017].
- Jedel, J., Moska, W., Zawadzki, J., Kopczyk, R., Kędzior, M., Lubomańska-Palarczyk, M. i wsp. (2015). *Rynek sportu. Zarys problematyki*. Gdańsk: AWFIS.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od postaw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Raport. Piłkarska liga finansowa* (2015). Warszawa: Deloitte. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/najbogatsze-kluby-pilkarskie-2015.html> [dostęp: 02.04.2017].
- Stabryła, A. (2010). *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Staszyńska, K.M. (2013). *Marka, konsument, badacz. Spotkania na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Sznajder, A. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: PWE.
- UEFA Champions League and UEFA Europa League. Distribution to clubs 2013/14* (b.d.). UEFA. Pobrano z: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/11/95/44/2119544_DOWNLOAD.pdf [dostęp: 02.04.2017].
- UEFA Disciplinary Regulations* (2014). Nyon: UEFA. Pobrano z: https://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/UEFA-CompDisCases/02/11/23/49/2112349_DOWNLOAD.pdf [dostęp: 02.04.2017].
- Wolska, G. (red.) (2014). *Mikroekonomia. Pojęcia, przedmiot, ewolucja*. Warszawa: PWE.

Abstract

Commercialization in sport – An error in the management of a sports entity and its economic consequences

On the example of the football club Legia Warsaw, the author describes and analyses a management mistake, which resulted in the loss of financial income, failure to achieve a sports goal, and loss of reputation. The Legia Warsaw football club, as a leader in the Polish football market, provides a setting to discuss the quality of management in football clubs. In conclusion, the author states that only professional management can assure a sports club success; otherwise the situation may turn out undesirable for all the club's stakeholders.

Key words: sports club, sports result, finances

Praca wpłynęła do Redakcji: 30.05.2017

Po recenzji: 30.07.2017

Zaakceptowano do druku: 01.08.2017

Adres do korespondencji:

Joanna Jedel
Zarządzania w Sporcie
Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu
ul. K. Górskiego 1
80-336 Gdańsk
e-mail: joanna.jedel@gmail.com

Jak cytować:

Jedel, J. (2017). Błąd podmiotu sportowego w zarządzaniu i jego ekonomiczne konsekwencje. *Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu*, 58, 31–37.