

Grzegorz Botwina

Uniwersytet Warszawski
e-mail: g.botwina@gmail.com

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W SPORCIE

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SPORT

DOI: 10.15611/pn.2018.516.02

JEL Classification: L83, M14

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie społecznej odpowiedzialności (CSR) w sporcie na podstawie przeglądu literatury. Sport oddziałuje na społeczeństwo w unikatowy sposób, dlatego wykorzystanie go do działalności prospołecznej jest uzasadnione. Tematyka ta jest obecnie coraz bardziej popularna w kontekście postępującej komercjalizacji sportu, zarówno w środowisku lokalnym, jak i globalnym. Autor prezentuje dotychczasowe prace teoretyczne i praktyczne. Przegląd zawarty w tym artykule dotyczy prac z czołowych czasopism indeksowanych w bazie SCOPUS, z obszaru zarządzania, zarządzania sportem, etyki i ekonomii. Szczególną uwagę autor poświęca tematyce społecznej odpowiedzialności klubów piłki nożnej, ponieważ w skali globalnej jest to najbardziej rozwinięta komercyjnie gałąź sportu. Wynikiem przeglądu jest przedstawienie rozwoju zasobów wiedzy w tematyce CSR w sporcie.

Słowa kluczowe: CSR w sporcie, społeczna odpowiedzialność, CSR klubu piłkarskiego.

Summary: The article shows Corporate Social Responsibility (CSR) in sport, based on the literature review. Sport influences the society in a unique manner which can be used in a pro social activities. This topic is currently becoming popular in the context of commercialisation of sport, both in the local and global environment. The author shows the body of knowledge, both theoretical and empirical. The review was conducted in the SCOPUS database. An additional point of focus is on social responsibility of a football club. The review shows the path of development of the body of knowledge in the domain of sport CSR and the current level of it.

Keywords: CSR in sport, social responsibility, CSR of football club.

1. Wstęp

Sport historycznie był postrzegany jako hobby, stąd też literatura z zakresu nauk o zarządzaniu nie poruszała tego tematu. W USA od lat 50. XX wieku, a w Europie od lat 90. XX wieku sport zaczął być jednak pełnoprawną dziedziną gospodarki

[Breitbarth, Harris 2008]. Szczególnie duże znaczenie dla gospodarki mają profesjonalne rozgrywki ligowe, takie jak National Hockey League (NHL) czy Premier League. Rozgrywki męskiej piłki nożnej stworzyły największy globalny biznes sportowy wart miliardy dolarów [Babiak, Wolfe 2009].

W związku z tym, że kluby sportowe były w przeszłości budowane przez społeczność lokalną i stanowiły jej spójny element, pełniły one również funkcje pozasportowe [Walters, Chadwick 2009]. Profesjonalizacja i komercjalizacja sportu, jaka nastąpiła w drugiej połowie XX wieku oraz na początku XXI wieku, spowodowała odsunięcie się większości klubów sportowych od ich społeczności lokalnych [Brown i in. 2006].

Pod koniec XX i na początku XXI wieku komercyjne już kluby sportowe zaczęły zauważać stopniowy odpływ kibiców pojawiających się na meczach. Starając się temu zapobiegać, rozpoczęły działania związane z budowaniem społeczności lokalnej i jej zaangażowania w działalność klubów. Ponadto firmy działające w różnych dziedzinach gospodarki zauważyły, że sport może być bardzo dobrym narzędziem do wprowadzania polityki społecznej odpowiedzialności względem lokalnych, ale również i szerszych społeczności. W ten sposób do profesjonalnego sportu dotarły działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu [Breitbarth, Harris 2008].

Tradycyjnie w sektorze sportowym występują organizacje działające dla zysku oraz *non-profit*. Większość badań naukowych odnoszących się do zarządzania sportem jest ukierunkowana na sektor *non-profit* [Breitbarth i in. 2015]. Jednakże współczesna profesjonalizacja sportu wywiera na stowarzyszenia nacisk na wprowadzanie norm zarządzania odpowiednich dla przedsiębiorstw [Ferkins, Shilbury 2015] lub też zmianę osobowości prawnej ze stowarzyszeń na spółki.

Artykuł ma na celu analizę i usystematyzowanie zagadnień badawczych dotyczących społecznej odpowiedzialności w sporcie w ciągu ostatnich lat, ze szczególnym uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności klubów piłkarskich.

2. Przegląd zagadnień badawczych CSR w sporcie

Autor dokonał analizy artykułów zamieszczonych w bazie SCOPUS. Dla zapytania ‘Sport’ and ‘social responsibility’ liczba artykułów spełniających kryterium, znajdujących się w czasopismach z zakresu ekonomii, zarządzania, nauk społecznych, wydanych do 2016 r. wyniosła 271. W ostatnich 5 latach widoczny jest znaczny wzrost zainteresowania tematyką, powstaje ok. 30-40 artykułów rocznie, w porównaniu z 6 artykułami w 2007 r. i mniejszą ich liczbą przed tym rokiem.

Analizując literaturę z ostatnich lat, można zauważyć cztery główne grupy tematyczne. Są to [Babiak, Wolfe 2016; Breitbarth i in. 2015]:

- motywacja i powody podjęcia działań,
- implementacja (np. typy działalności, partnerstwa),
- sugestie dla biznesu,
- różne rodzaje i treści przekazu z działalności CSR.

Ponadto można odnaleźć literaturę przedmiotu traktującą o CSR w sporcie oraz CSR przez sport [Breitbarth i in. 2015]. Pierwszy przypadek to działania podejmowane przez kluby sportowe lub podmioty przez nie powołane, jak np. fundacja założona przez klub piłkarski. W drugim przypadku są to działania podejmowane przez inne podmioty, np. firmy prywatne, mające na celu wykorzystanie wizerunku i pozytywnych konotacji klubu sportowego lub gwiazdy do osiągnięcia swoich celów, jak np. zwiększenie sprzedaży [Rodríguez i in. (red.) 2009].

Breitbarth [2015] czy Anagnostopoulos [2013] zauważają, że literatura przedmiotu jest zorientowana na zawartość (*content-oriented*) lub na proces (*process-oriented*). Podkreślają oni znaczną przewagę tego pierwszego typu w obecnym zasobie wiedzy o CSR w sporcie.

Literatura przedmiotu jest zróżnicowana ze względu na podmiot czy podmioty, do których autorzy się odnoszą, tj. kluby sportowe w sportach drużynowych lub indywidualnych, kluby sportowe w Europie, USA czy Australii, narodowe związki sportowe, światowe federacje sportowe, fundacje indywidualnych sportowców, największe wydarzenia sportowe czy infrastruktura sportowa.

Przeгляд zagadnień dotyczących CSR i sportu ze względu na typ odpowiedzialności poruszany przez danego autora wygląda następująco:

- 1) odpowiedzialność ekonomiczna [Babiak, Wolfe 2016],
- 2) odpowiedzialność społeczna [Babiak, Wolfe 2009],
- 3) etyka [Sheth, Babiak 2010],
- 4) odpowiedzialność prawna [Ferkins, Shilbury 2015],
- 5) ochrona środowiska [Babiak, Trendafilova 2011; Trendafilova i in. 2013].

Można zaobserwować, że literatura przedmiotu z zakresu CSR i sportu jest zróżnicowana pod względem głównej dziedziny badawczej poruszanej przez autorów (opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS):

- 1) Corporate Governance [Ferkins, Shilbury 2015; Breitbarth i in. 2015; Castro-Martinez, Jackson 2015; Giulianotti 2015],
- 2) etyka [Sheth, Babiak 2010; Garriga, Melé 2004].
- 3) marketing [Babiak, Wolfe 2006; Inoue, Kent 2012; Irwin i in. 2003; Irwin i in. 2010],
- 4) zarządzanie strategiczne [Ferkins, Shilbury 2015; Walters, Chadwick 2009; Breitbarth i in. 2011];
- 5) zarządzanie sportem [Walters, Tacon 2010; Giulianotti 2015],
- 6) socjologia [Walker, Kent 2009].

Należy również zauważyć, że obecna literatura przedmiotu ogranicza się do opisu istniejących czy też propozycji nowych rozwiązań CSR w sporcie lub przez sport, ale autorzy publikacji nie patrzą na to zjawisko krytycznie. Krytyczne spojrzenie na CSR w sporcie można znaleźć w bardzo nielicznych opracowaniach [Giulianotti 2015]. W ostatnich latach pojawiły się także artykuły nt. komunikacji działań CSR

w sporcie, ale temat ten dopiero zyskuje na popularności w środowisku naukowym [Manoli 2015].

Można również podzielić obecną literaturę związaną z CSR i sportem ze względu na odwołania do różnych teorii, na jakich opierają się autorzy. Możemy wyróżnić literaturę bazującą na teorii instytucjonalnej [Babiak, Trendafilova 2011; Trendafilova i in. 2013], teorii interesariuszy [Babiak, Wolfe 2009; Hamil, Morrow 2011; Walters, Tacon 2010], teorii służebności (stewardship) [Inoue i in. 2011; Walters, Chadwick 2009] czy teorii zasobowej [Bingham, Walters 2013]. Są też opracowania odnoszące się do wielu koncepcji teoretycznych [Anagnostopoulos, Shilbury 2013].

3. CSR i profesjonalne kluby piłkarskie

Historycznie kluby piłkarskie powstawały jako część społeczności czy też forma jej wyrazu. Były związane ze szkołami, kościołami czy zakładami pracy. Dawały podstawę do budowania dumy obywatelskiej [Walters, Chadwick 2009]. Obecnie takie więzy pomiędzy społecznością lokalną a klubem piłkarskim również istnieją. Kluby piłkarskie nadal biorą udział w budowaniu patriotyzmu lokalnego oraz poczucia przynależności [Morrow 2003].

Kwestia interesariuszy klubu piłkarskiego była poruszana przez wielu badaczy, głównie w odniesieniu do brytyjskich klubów piłkarskich [Brown i in. 2006; Morrow 2003; Walters, Chadwick 2009; Walters, Tacon 2010]. Breitbarth i Harris [2008], bazując na Boonie [2000], rysują mapę interesariuszy na przykładzie brytyjskiego klubu piłki nożnej (rys. 1). Odnoszą ją do kontekstu podmiotów międzynarodowych, „własnych” interesariuszy klubu oraz podmiotów regulujących i nadzorujących.



Rys. 1. Mapa interesariuszy brytyjskiego klubu piłkarskiego

Źródło: [Breitbarth, Harris 2008, za Boon 2000].

Breitbarth i Harris [2008] wyróżniają cztery obszary, w których piłka nożna może wpłynąć na swoich zewnętrznych interesariuszy. Są to wartości ekonomiczne, kulturowe, humanitarne i integracyjne. Autorzy zwracają uwagę na to, że piłka nożna może przez strategiczne działania CSR zbudować przewagę konkurencyjną.

Walker i Kent [2009] zaproponowali model pokazujący działania CSR jako składające się z czterech podstawowych grup, jak filantropia, zaangażowanie w społeczność, edukacja młodzieży oraz zdrowie młodzieży. Te grupy zostały ustalone po wstępnych badaniach przeprowadzonych na grupie klubów sportowych w ligach zawodowych w USA. Według autorów, działania CSR wpłyną na zmienne zależne z zakresu reputacji firmy oraz na zmienne z zakresu chęci patronatu, tj. powtarzane zakupy, marketing szeptany, konsumpcję produktów oraz zainteresowanie mediów. Bazując na empirycznych badaniach zaproponowanego modelu, Walker i Kent [2009] pokazali silny związek pomiędzy działaniami społecznie odpowiedzialnymi oraz reputacją firmy czy chęcią patronatu ze strony fanów.

Kolyperas, Morrow i Sparks [2015], bazując na swoich badaniach klubów Scottish Premier League (szkocka pierwsza liga piłki nożnej), opracowali model faz rozwoju działalności CSR klubu piłkarskiego. Model ten zakłada sześć faz rozwoju [Kolyperas i in. 2015]:

- 1) wolontariat (*volunteerism*),
- 2) regulacja,
- 3) socjalizacja,
- 4) korporatyzacja,
- 5) separacja,
- 6) integracja.

Bazując na modelu Garrigi i Melé [2004], Breitbarth i współpracownicy [2011] zaproponowali model pokazujący, w jakich obszarach klub piłkarski może pozyskać dodatkowe zasoby bądź też rozwinąć już istniejące poprzez zaangażowanie w CSR. Model ten wskazuje pięć podstawowych grup zasobów klubu: ekonomiczne, polityczne, integracyjne, etyczne i emocjonalne oraz inne. Autorzy postulują, że te zasoby mogą być wykorzystywane i budowane we współpracy z innymi organizacjami.

Breitbarth, Hovemann i Walzel [2011] zaproponowali narzędzie bazujące na zrównoważonej karcie wyników (*Balanced Scorecard*, BSC) stworzonej przez Kaplana i Nortona [1992, 1996], czyli wielowymiarowym modelu pomiaru wydajności stosowanym w zarządzaniu. Model CSR Performance Scorecard klubu piłkarskiego bazuje na pięciu zasobach tej organizacji, które mogą być mierzalne za pomocą szczegółowo wyznaczonych celów, dopasowanych do nich wskaźników oraz oceny ich wykonania. Na tej podstawie Breitbarth i jego współautorzy [2011] wytypowali 3 wymiary składające się na ogólny pomiar wydajności działań CSR klubu piłkarskiego. Autorzy proponują, aby wyniki następnie odnieść do wewnętrznych i zewnętrznych benchmarków. Na podstawie przedstawionego narzędzia można dokonywać pomiaru oraz porównania tego indeksu pomiędzy latami, a także pomiędzy klubami.

W 1986 r. w Wielkiej Brytanii rozpoczęto pilotażowy program Football in the Community (piłka nożna w społeczności lokalnej). Był to program Stowarzyszenia Profesjonalnych Piłkarzy i Brytyjskiej Ligi Piłkarskiej mający na celu zbliżenie fanów do ich klubów piłkarskich, z wykorzystaniem zasobów klubu [Brown i in. 2006].

Walters i Chadwick [2009] badali kluby, w których fundacja klubowa jest bytem niezależnym strukturalnie i strategicznie od klubu piłkarskiego, posiadającym własne finansowanie oraz własną radę fundacji, która wyznacza jej własne kierunki działania. Autorzy wymieniają 6 czynników, które powstają przez stworzenie osobnej fundacji klubowej: usunięcie presji społecznej i biznesowej; zarządzanie reputacją; budowanie marki; współpraca z samorządem lokalnym; partnerstwa komercyjne; identyfikacja młodych talentów.

Działania społeczne podejmowane przez kluby sportowe coraz częściej są koordynowane poprzez specjalnie do tego celu powołane fundacje. Część autorów twierdzi, że działania prospołeczne powinny być zintegrowane z podstawową działalnością klubu sportowego [Sheth, Babiak 2010]. W podejściu do działalności CSR klubu sportowego występuje potrzeba zbalansowania długoterminowych, strategicznych celów ważnych z punktu widzenia projektów społecznych oraz krótkoterminowego celu wyniku sportowego, należy także mieć na względzie balansowanie wyniku finansowego, nie zapominając przy tym o byciu wzorcem dla społeczności klubu [Castro-Martinez, Jackson 2015].

Kolyperas i inni [2016] badali kwestię wpływu działań społecznie odpowiedzialnych na budowanie wartości dla klienta klubu sportowego. Zaproponowali oni strukturę teoretyczną jako alegorię naczyń połączonych używanych w fizyce. Struktura odnosi się do klubu sportowego oraz fundacji. Autorzy pokazują, jakie są różne poziomy współpracy między podmiotami pozarządowymi działającymi dla dobra społeczeństwa z celami wizerunkowymi i biznesowymi klubu piłkarskiego. Podkreślają znaczenie działań społecznie odpowiedzialnych jako możliwości tworzenia wspólnej wartości dla obu podmiotów na różnych poziomach działalności: strategicznym, kontrolowanym, współpracy (*cooperative*) oraz dodatkowym (*bolt-on*) [Kolyperas i in. 2016].

4. Podsumowanie

Tematyka CSR w sporcie jest coraz częściej poruszana przez naukowców. Analizy wskazują również, że obecny zasób wiedzy w temacie społecznej odpowiedzialności w sporcie nie jest duży i obejmuje opis oraz próbę systematyzowania tego obszaru. Autorzy skupiają się głównie na opisie rozwiązań, działań, procesów oraz ich motywatorach. Jest to całkiem zrozumiałe zjawisko, występujące w niszowych dziedzinach wiedzy. Należy jednak się spodziewać w najbliższych latach coraz liczniejszej grupy autorów, którzy bazując na coraz większym zasobie wiedzy, dokonają również analizy krytycznej.

Przegląd zagadnień badawczych pokazuje trendy działalności CSR w sporcie kierujące się coraz bardziej w stronę strategicznych działań organizacji sportowych na różnym poziomie, począwszy od zaangażowania społecznego poprzez etykę, dbałość o środowisko, ład korporacyjny czy włączanie interesariuszy w podejmowanie decyzji.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że większość opracowań o tematyce CSR w sporcie dotyczy klubów sportowych, a szczególnie klubów piłki nożnej. Brakuje również porównań sytuacji na poziomie międzynarodowym lub analizy porównawczej choćby dwóch krajów. Dalsze prace badawcze mogłyby poszerzyć wiedzę w zakresie innych dyscyplin sportu lub porównań na poziomie międzynarodowym.

Literatura

- Anagnostopoulos Ch., Shilbury D., 2013, *Implementing Corporate Social Responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration*, Sport, Business and Management: An International Journal, Vol. 3(4), s. 268-284.
- Babiak K., Trendafilova S., 2011, *CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 18(1), s. 11-24.
- Babiak K., Wolfe R., 2006, *More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL*, Sport Marketing Quarterly, Vol. 15, No. 4.
- Babiak K., Wolfe R., 2009, *Determinants of Corporate Social Responsibility in professional sport: Internal and external factors*, Journal of Sport Management, Vol. 23(6), 717-742.
- Babiak K., Wolfe R., 2016, *Perspectives on Social Responsibility in Sport*, [w:] *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, Routledge.
- 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, Vol. 24(3), 606-629.
- Boon G., 2000, *Football finances: too much money?*, [w:] *Football in the Digital Age*, Mainstream Publishing, Edinburgh, s. 28-35.
- Breitbarth T., Harris Ph., 2008, *The role of Corporate Social Responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model*, European Sport Management Quarterly Vol. 8(2), s. 179-206.
- Breitbarth T., Hovemann G., Walzel S., 2011, *Scoring strategy goals: Measuring Corporate Social Responsibility in professional European football*, Thunderbird International Business Review, Vol. 53(6), s. 721-737.
- Breitbarth T., Walzel S., Anagnostopoulos Ch., 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, Vol. 15(2), s. 254-273.
- Brown A., Crabbe T., Mellor G., Blackshaw T., Stone C., 2006, *Football and its Communities: Final Report*, Manchester Metropolitan University.
- 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, Vol. 15(2), s. 229-242.
- Ferkins L., Shilbury D., 2015, *Board strategic balance: An emerging sport governance theory*, Sport Management Review, Vol. 18(4), s. 489-500.

- Garriga E., Melé D., 2004, *Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory*, Journal of Business Ethics, Vol. 53(1/2), 51-71.
- Giulianotti R., 2015, *Corporate Social Responsibility in sport: Critical issues and future possibilities*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 15(2), s. 243-248.
- Hamil S., Morrow S., 2011, *Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation*, European Sport Management Quarterly, Vol. 11 (2), s. 143-170.
- Inoue Y., Kent A., 2012, *Investigating the role of corporate credibility in corporate social marketing: A case study of environmental initiatives by professional sport organizations*, Sport Management Review, Vol. 15(3), s. 330-344.
- 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, Vol. 25(6), s. 531-549.
- Irwin R.L., Lachowetz T., Clark J., 2010, *Cause-related sport marketing: Can this marketing strategy affect company decision-makers?*, Journal of Management & Organization, Vol. 16(04), s. 550-556.
- 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, Vol. 12(3).
- Kaplan R.S., Norton D., 1992, *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review.
- Kaplan R.S., Norton D., 1996, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review.
- Kolyperas D., Anagnostopoulos Ch., 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, Vol. 30(6), s. 702-719.
- 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, Vol. 15(2), s. 177-195.
- Manoli A.E., 2015, *Promoting Corporate Social Responsibility in the football industry*, Journal of Promotion Management, Vol. 21(3), s. 335-350.
- Morrow S., 2003, *The People's Game?: Football, Finance, and Society*, Houndmills, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, New York.
- Rodríguez P., Késenne S., Dietl H. (red.), 2009, *Social Responsibility and Sustainability in Sports*, Asturias: Ediciones de la Universidad de Oviedo, Oviedo.
- 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, Vol. 91(3), s. 433-450.
- Trendafilova S., Babiak K., Heinze K., 2013, *Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability: Why professional sport is greening the playing field*, Sport Management Review, Vol. 16(3), s. 298-313.
- 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, Vol. 23(6), s. 743-769.
- Walters G., Chadwick S., 2009, *Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement*, Management Decision, Vol. 47(1), 51-66.
- Walters G., Tacon R., 2010, *Corporate Social Responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry*, Journal of Management & Organization, Vol. 16(04), s. 566-586.