

Konferencja Naukowa nt. „Zarządzanie strategiczne w czasach narastającej niepewności”

# Strategia jako odpowiedź na narastającą niepewność klubów piłkarskich

**Dr hab. Leszek Bohdanowicz, Prof. UŁ**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa, 20-21.11.2023r.



# Motywacja



- Znaczenie piłki nożnej
- Presja i niepewność klubów piłkarskich

“Niektórzy uważają, że piłka nożna to sprawa życia i śmierci. Jestem bardzo rozczarowany taką postawą. Zapewniam cię, że jest to coś o wiele, ważniejszego”



“W klubie piłkarskim istnieje święta trójca – zawodnicy, trener i kibice. Dyrektorzy nie wchodzi w to. Są tam tylko po to, aby podpisać czeki”

*Bill Shankly*

- **Celem referatu jest przedstawienie modelu zarządzania strategicznego klubem piłkarskim oraz modelu strategii pionu sportowego**

# Zmiany w piłce nożnej



- Komercjalizacja piłki nożnej i orientacja biznesowa
- Wzrost zainteresowania mediów i biznesu – rozwój marketingu sportowego
- Pojawienie się nowych właścicieli i wzrost zainteresowanie futbolem przez interesariuszy
- Wzrost rywalizacji w futbolu
- Rozwój rynku talentów piłkarskich
- Naukowe podejście w piłce nożnej

# Cele funkcjonowania klubów piłkarskich



- Prymat celu sportowego nad celem ekonomicznym [Storm, 2009]
- Skłonność do rozluźniania dyscyplin budżetowej, czyli - jak to się określa - do miękkich ograniczeń budżetowych [Kornai et. al., 2003; Storm i Nielsen, 2012]
- Ciągła niepewność klubów piłkarskich związana z działalnością w silnie konkurencyjnej branży

# Reguła 70-20-10

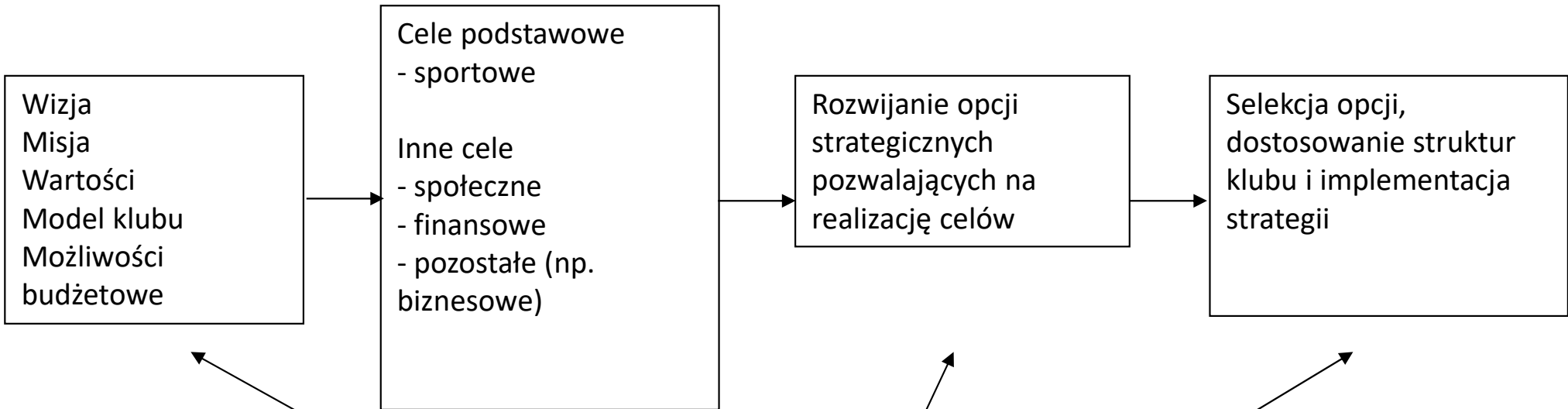


- Formuła 3C - *compensation* (wynagrodzenie), *competency* (kompetencje) i *chance* (szansa) - M. Davidsen i D. Hammer
- 70% sukcesu klubu piłkarskiego jest wyjaśnione przez wynagrodzenia piłkarzy i sztabu szkoleniowego (włączając w to koszty transferów oraz pośredników transakcyjnych)
- 20% przez decyzje strategiczne w obszarze piłki nożnej i działań realizowanych w klubie na co dzień (strategia pionu sportowego)
- 10% przez czynnik losowy, który jest mocno odczuwalny w sporcie, a określany po prostu jako szczęście lub szansa

# Model zarządzania strategicznego klubu piłkarskiego



Komunikacja z interesariuszami, stały monitoring i zarządzanie ryzykiem



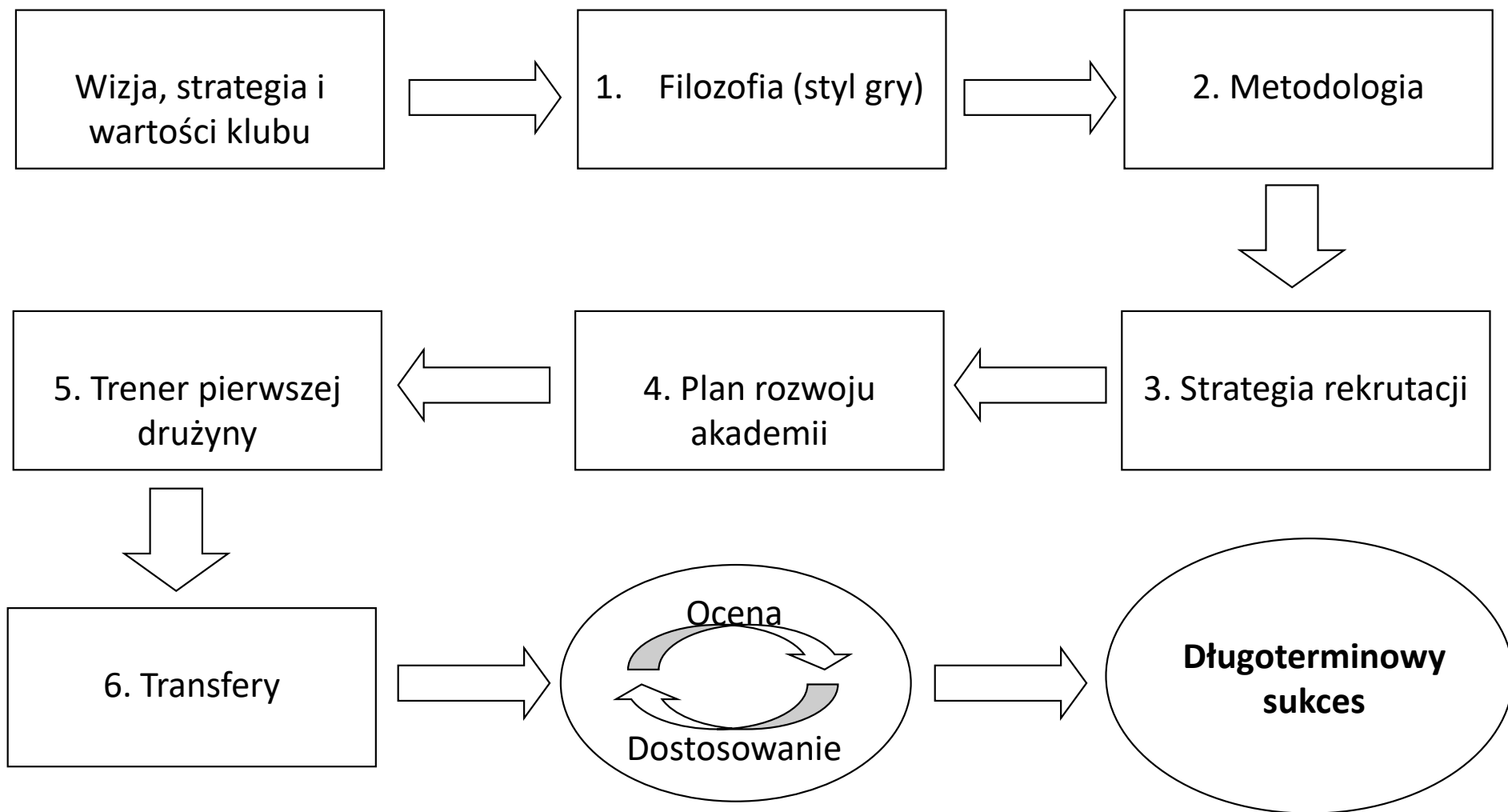
Bariery zewnętrzne i wewnętrzne oraz ich analiza

Impuls właściciela, rady nadzorczej i zarządu



FIN

# Model trwałego rozwoju sportowego – strategia pionu sportowego



# Podsumowanie



- Silna konkurencja i uzależnienie od wyniku sportowego
- Kluby piłkarskie są narażone na krótkowzroczność strategiczną
- Myślenie strategiczne jako próba radzenia sobie z niepewnością klubów





**Dziękuję za  
uwagę**

**LESZEK  
BOHDANOWICZ**

Uniwersytet Łódzki,  
Wydział Zarządzania,  
Katedra Strategii i  
Zarządzania Wartością  
Przedsiębiorstwa