

Recenzja  
rozprawy doktorskiej Mgr Grzegorza Botwiny  
**pt. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sportowych na przykładzie klubów  
Ekstraklasy w piłce nożnej**

Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr. Grzegorza Botwiny pt. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sportowych na przykładzie klubów Ekstraklasy w piłce nożnej” została dokonana w wyniku otrzymania przeze mnie pisma Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Prof. dr. hab. Alojzego Z. Nowaka informującego mnie, że uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego a dnia 11 lipca 2019 roku zostałem powołany na recenzenta tej pracy. Uchwała została podjęta na podstawie Ustawy o stopniach i tytułach naukowych z dnia 14 marca 2003 roku poz. 65 z późniejszymi zmianami oraz na podstawie Rozporządzenia MNiSzW a dnia 26 września 2016 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

**Temat** rozprawy doktorskiej uważam za w pełni uzasadniony i aktualny, ponieważ już od dłuższego czasu obserwuje się proces przekształcania się klubów sportowych w jednostki biznesowe, zmienia się sposób zarządzania nimi, więc i one muszą uwzględniać w coraz większym stopniu społeczną odpowiedzialność. Jest to słusznie zaznaczone w tytule rozprawy, gdzie występuje określenie „przedsiębiorstwa sportowe”. Kwestia ta jest szczególnie ważna, gdyż znaczenie sportu w społeczeństwie jest istotne. Zainteresowanie nim wśród Polaków jest bardzo duże, szczególnym zainteresowaniem cieszy się piłka nożna, więc także wybór tej dyscypliny sportu i najważniejszej ligi, czy Ekstraklasy, do badania Pana Doktoranta uważam za właściwy.

Sport jest związany z różnymi sferami życia i ma różne aspekty: wiąże się z kulturą fizyczną, rozrywką, gospodarką, sferą społeczną, mediami. Dążenie do zwycięstw wśród sportowców i takie oczekiwania kibiców powodują dodatkowe silne emocje, co także wymaga od organizacji sportowych społecznej odpowiedzialności. Organizacje sportowe mają wielu zróżnicowanych interesariuszy, wobec których muszą wykazywać się społeczną odpowiedzialnością.

Głównym **celem** poznawczym recenzowanej rozprawy doktorskiej jest identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności klubów Ekstraklasy w piłce nożnej oraz powodów ich występowania.

Jako cele szczegółowe Pan Doktorant uznał następujące:

C1 – identyfikacja i analiza przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu w klubach Ekstraklasy;

C2 – identyfikacja i analiza motywów wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez kluby Ekstraklasy w piłce nożnej;

C3 – identyfikacja i analiza wpływu interesariuszy na działania CSR klubów Ekstraklasy.

Takie cele uważam za odpowiednie, gdyż widzę tu zarówno cel poznawczy, jak i cel aplikacyjny, czyli dostarczenie wiedzy, jakie są formy działań społecznie odpowiedzialnych w klubach Ekstraklasy w piłce nożnej, pokazanie dobrych praktyk w tym zakresie, które mogą zostać także przeniesione do innych dyscyplin sportowych. Pan Doktorant wskazuje też za cel uzupełnienie luki badawczej w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu w sporcie w Polsce.

Pan Mgr Grzegorz Botwina postawił także następujące pytania badawcze, na które szuka odpowiedzi w swym badaniu:

PB1 – W jaki sposób władze klubu postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu?

PB2 – W jaki sposób społeczna odpowiedzialność biznesu jest uwzględniana w strategicznych działaniach klubu?

PB3 – Jakie działania z zakresu CSR są podejmowane przez kluby?

PB4 – Jakie są powody podejmowania przez kluby działań z zakresu CSR?

PB5 – Jakie działania CSR oceniają interesariusze klubów Ekstraklasy?

Cele i pytania badawcze są właściwe, jednak brakuje mi przyjęcia hipotezy lub hipotez badawczych, które badanie Pana Doktoranta mogłoby zweryfikować pozytywnie lub negatywnie. Sądzę, że nawet wstępna obserwacja działań klubów sportowych w zakresie społecznej odpowiedzialności mogłaby pomóc w sformułowaniu hipotezy, wskazującej na brak strategicznego podejścia klubów sportowych do działań CSR i niewielkiej ich intensywności mimo potrzeby ich stosowania biorąc pod uwagę rolę sportu w społeczeństwie. Ten brak uważam za mankament rozprawy doktorskiej.

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu tabel i rycin oraz załącznika, który nie został zatytułowany – zawiera pytania, na które organizacja powinna odpowiedzieć określając swe działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bibliografia jest bardzo bogata, zawiera dużą liczbę cytowanych pozycji autorów polskich i zagranicznych. Zdecydowanie dominują publikacje w języku angielskim, jest jedynie kilka publikacji w języku polskim, co świadczy zapewne o tym, że rzeczywiście istnieje w Polsce luka badawcza w tematyce CSR w sporcie.

Struktura rozprawy jest dostosowana do tematu, jednak i w tej kwestii mam pewne uwagi. Uważam, że lepiej było ustalić mniejszą liczbę rozdziałów, połączyć niektóre obecnie występujące rozdziały 2-7, co by uczyniło pracę bardziej czytelną. Także tytuł rozdziału 7 byłby lepszy jako „Metoda badań”, a nie „Metodologia badań”.

Tytuł rozdziału drugiego, czyli pierwszego merytorycznego, jest bardzo szeroki, sugeruje, że będzie tu dokonana charakterystyka organizacji sportowych, swoistości organizacji sportowych w porównaniu do innych przedsiębiorstw, obecnych trendów ich rozwoju, komercjalizacji sportu, co szczególnie wymaga uwzględnienia ich społecznej odpowiedzialności. Jednym z istotnych trendów rozwoju organizacji sportowych, szczególnie piłki nożnej, jest ich umiędzynarodowienie, które dotyczy różnych aspektów funkcjonowania klubów.

Pan Mgr Botwina wspomina wprawdzie o procesie profesjonalizacji i komercjalizacji organizacji sportowych, zwraca uwagę na to, że kluby sportowe coraz częściej przekształcają się z organizacji non-profit, zajmujących się krzewieniem kultury fizycznej w podmioty wolnorynkowe, jednak te zagadnienia warto było rozwinąć. Warto było także wskazać na to, że organizacje sportowe są bardzo intensywnie obserwowane przez wszystkich ich interesariuszy, nie tylko kibiców sportowych. Istnieje nawet takie obrazowe określenie, że organizacje sportowe działają w przezroczystym akwarium, czyli że ich zachowania, decyzje menedżerów są szybko komentowane, co wymaga odpowiednich działań. Na ten temat jest wprawdzie mowa w dalszej części rozprawy, jednak warto było to pokazać w charakterystyce organizacji sportowych.

Już w tej części rozprawy można było pokazać, że jedną ze specyficznych cech organizacji sportowych jest większa liczba interesariuszy w porównaniu z przedsiębiorstwami różnych branż. Można było nawiązać do teorii interesariuszy. Te zagadnienia także są przedstawiane w dalszej części pracy, jednak gdyby znalazły się w charakterystyce organizacji sportowych można było później do nich nawiązać.

W początkowej części tego rozdziału (s.9), gdzie jest charakteryzowana piłka nożna jako ważna gałąź gospodarki, Pan Mgr Botwina cytując raport firmy Deloitte wskazuje dochody klubów lig europejskich, które w sezonie 207/208 wyniosły 8,3 mld euro. Jednak są to przychody tych klubów. Tak jest to zawarte w raporcie Deloitte Sports Business Group.

opublikowanym w roku 2019. Jest to, moim zdaniem, ważne sprecyzowanie, gdyż wiele klubów europejskich ponosi duże wydatki, powodujące znaczne obniżanie dochodów, a nawet poważne zadłużenia.

Pan Doktorant skupia się w tej części rozprawy głównie na charakterystyce klubów piłkarskich Ekstraklasy w sezonie 2017/2018. Podaje najważniejsze informacje o tych klubach, jednak warto było też pokazać, kto jest właścicielem tych klubów, ponieważ może to mieć znaczenie w działaniach CSR w relacji z interesariuszami. Przykładowo jest to istotne w relacjach z samorządem terytorialnym – w kilku klubach jest on właścicielem lub współwłaścicielem klubu, o czym jest mowa w części badawczej rozprawy.

Warto tu zwrócić uwagę na to, że obecnie zmieniają się pewne zasady spadku klubów z tej ligi i awansu z I Ligi Piłki Nożnej. Od sezonu 2019/2020 spadają do niższej ligi automatycznie 2 kluby, a jeden walczy w barażu z klubem I ligi. To jednak oczywiście zmiany, które zaszły już po przygotowaniu recenzowanej rozprawy Pana Mgr. Botwiny, jednak warto w tym miejscu o tym wspomnieć.

Trzeci rozdział rozprawy jest poświęcony charakterystyce społecznej odpowiedzialności biznesu i jego rozwojowi. Jednak jest on dosyć skrótowy, warto było rozwinąć tę kwestię, co by pomogło w odniesieniu CSR do sportu.

Pan Mgr Botwina przedstawia wybrane definicje CSR zwracając słusznie uwagę na to, że takich definicji jest dużo i że one ewoluują. Wskazuje na to, że pierwsza definicja społecznej odpowiedzialności biznesu powstała już w 1953 roku i jej autorem był Howard Bowen. Charakteryzując zakres tej problematyki słusznie pokazuje powiązania CSR z teorią agencji i teorią instytucjonalną, z teorią zasobową, teorią systemów Parsonsa. Wskazuje też na powiązanie z teorią interesariuszy.

Uzasadniona jest konkluzja tej części rozprawy bazująca na publikacjach M.E. Portera i M.R. Kramera, iż CSR nie powinno się traktować jako działania dodatkowego, ale jako część strategicznych działań przedsiębiorstwa, ponieważ w ten sposób łącząc misję, wizję i wartości z modelem biznesowym organizacja może osiągnąć synergię i powstanie wartości współdzielonej przez co powstaje długoterminowa zrównoważona przewaga konkurencyjna.

Pan Doktorant charakteryzując rozwój CSR nie wspominał jednak o koncepcji CSR 2.0., wprowadzonej przez Wayne'a Vissera w jego pracy z 2008 roku pt. „CSR 2.0. The New Era of Corporate Sustainability and Responsibility”. Jest to pojęcie, powstałe w wyniku połączenia zjawiska Web 2.0 i corporate social responsibility. Jest to ważne także dla sportu, gdyż relacje między organizacjami sportowymi i ich interesariuszami, przede wszystkim z kibicami są w coraz większym stopniu tworzone dzięki technologiom informacyjno-komunikacyjnym, w

dużym stopniu w mediach społecznościowych. Korzyści, jakie daje koncepcja CSR 2.0., to przede wszystkim:

- szybsze i łatwiejsze nawiązanie dialogu z interesariuszami – Web 2.0 umożliwia tworzenie zróżnicowanych społeczności (firmy, klienci, dostawcy, organizacje pozarządowe, agencje rządowe) co pozwala tworzyć innowacyjne rozwiązania, zrozumieć postawy interesariuszy, odpowiedzieć na ich pytania oraz dostosować lub zmienić działania;
- kontrolowanie i raportowanie wpływu na społeczeństwo i środowisko – umieszczanie raportów online i inicjowanie dyskusji z publicznością;
- tworzenie sieci i ułatwienie współpracy firm między sobą, organizacjami pozarządowymi, agencjami rządowymi i społecznościami w celu rozwiązywania problemów.

Te korzyści, które wskazuje twórca tej koncepcji, można także w pełni odnieść do CSR organizacji sportowych. Proponuję więc, by Pan Doktorant uwzględnił to zagadnienie, gdyby kontynuował badania na temat społecznej odpowiedzialności klubów sportowych. Jest to szczególnie uzasadnione, gdyż w dalszej części rozprawy Pan Mgr Botwina przedstawiając badania empiryczne różnych autorów zwraca uwagę na istotne obecnie znaczenie mediów społecznościowych. Szczególnie widać to w badaniach takich autorów, jak Manoli oraz Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas i Chadwick, o czym Pan Doktorant pisze w rozdziale sóstym.

Rozdział czwarty to zagadnienie CSR w sporcie. Pan Doktorant wskazuje na fakt, że ta problematyka nie była często poruszana w literaturze, co stanowi o luce badawczej, uzasadniającej podjęcie tego tematu w rozprawie doktorskiej. Jak wskazuje, istotnym brakiem w literaturze przedmiotu i w badaniach w obszarze CSR w sporcie jest ograniczanie się do opisu tego zjawiska lub proponowania innych rozwiązań w tej działalności. Uważa, że brakuje krytycznej analizy zjawiska CSR w sporcie. Pan Doktorant słusznie zwraca uwagę na dwa podejścia do relacji między sportem i społeczną odpowiedzialnością biznesu. Można bowiem mówić o CSR organizacji sportowych oraz o prowadzeniu społecznej odpowiedzialności biznesu różnych przedsiębiorstw w nawiązaniu do sportu. Pan Mgr Grzegorz Botwina koncentruje się w swym badaniu na tym pierwszym aspekcie, co jest uzasadnione. W tej części pracy Pan Doktorant wskazuje także na relacje między działaniami CSR i sponsoringiem, gdyż są to działania mimo różnic mające podobny charakter. Zgadzam się z taką koncepcją, gdyż nawet w wielu przedsiębiorstwach te funkcje są usytuowane w jednym dziale.

Autor słusznie wskazuje na znaczenie teorii interesariuszy w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu w sporcie. Cytując autorów prac na ten temat zwraca jednak uwagę wyłącznie na publikacje zagraniczne chociaż także istnieją teksty na ten temat polskich

naukowców, np. prof. Zygmunta Waškowskiego artykuł pt. „Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych”.

Ważne jest też powiązanie działań CSR klubów sportowych z fundacjami.

W tym rozdziale warto było jednak też przedstawić dokładniej zagadnienie dobrego rządzenia w sporcie – *good governance* – o czym jest nowa w dalszej części pracy. Na ten temat nawet Komisja Europejska opracowała w 2012 roku specjalny dokument „Principles of good governance in sport”. Również w Polsce w roku 2017 został opracowany „Kodeks dobrego zarządzania dla polskich związków sportowych – Uczciwość w sporcie – skuteczność w działaniu”.

Piąty rozdział to rozwinięcie poprzedniego, czyli charakterystyka CSR w odniesieniu do profesjonalnych klubów piłkarskich. Tu właśnie wskazuje się na istotne znaczenie interesariuszy klubów piłki nożnej. Jednak grupy interesariuszy są tu tylko wymienione, można było nieco dokładniej wskazać na ich znaczenie i relacje klubów z tymi grupami interesariuszy. Istotnym elementem tej części rozprawy jest przedstawienie modelu adaptacji CSR w sporcie profesjonalnym, modelu roli CSR w piłce nożnej Wg Breitbartha i Harrisa, modelu motywatorów i zaangażowania w działalność CSR klubu sportowego wg Walkera i Kenta, model faz rozwoju CSR w klubie piłkarskim wg Kolyperasa. I tu ponownie Pan Doktorant słusznie rozwija zagadnienie procesu współtworzenia wspólnej wartości klubu sportowego i fundacji. Ostatnio obserwuje się bowiem tworzenie fundacji przez kluby piłkarskie, więc poruszanie tej kwestii jest uzasadnione.

Rozdział szósty to analiza publikacji przedstawiających badania empiryczne opisane w literaturze przedmiotu, co zostało dokonane przy wykorzystaniu bazy Scopus. Jak wynika z tekstu Pana Doktoranta, najwięcej było publikacji, będących wynikiem badań na temat rodzajów i motywatorów podejmowania działań CSR przez organizacje sportowe. Interesujące okazało się spostrzeżenie jednego z autorów badań, który zaproponował zmianę określenia CSR w sporcie na Corporate Social Relationship, co wskazuje słusznie na bardzo ważne relacje organizacji sportowych z interesariuszami, których te organizacje mają zwykle więcej, niż przedsiębiorstwa różnych branż. Potwierdza to uzasadnienie znaczenia teorii interesariuszy dla analiza CSR w sporcie.

W wykazie publikacji, na które wskazuje Pan Doktorant w swej rozprawie, znajdują się też prace, dotyczące takich zagadnień, jak zróżnicowane programy z obszaru CSR, działania filantropijne, wpływ CSR na postrzeganie klubu i jego marki, analiza CSR w kontekście wielkich imprez sportowych. Znalazły się także publikacje związane z zarządzaniem i ochroną środowiska jako działań CSR.

Ważnym zagadnieniem, które były podejmowane przez badaczy i na które zwraca uwagę Pan Doktorant jest sposób komunikowania działalności CSR przez kluby sportowe. Analizy dotyczyły zarówno form przekazu, jak i zamieszczanych w nich treści.

Interesującą konstatacją z przeglądu badań różnych autorów jest stwierdzenie, że zbyt często klubu stosują jednokierunkową komunikację, co jest oczywiście niezadowalające.

W tej części rozprawy Autor pokazuje wyniki badań zagranicznych analityków, którzy analizowali, w jaki sposób kluby piłkarskie Premier League komunikują swoje działania CSR. Okazało się, że wykorzystują w dużym stopniu media społecznościowe, które mają większe zalety, niż media tradycyjne. Tak więc w tym miejscu pojawia się efekt trendu CSR 2.0., o czym wspominałem wcześniej w recenzji.

Podsumowaniem tej części pracy jest dokładnie opracowana tabela – zestawienie tych badań, pokazująca autora i rok publikacji, typ publikacji i jej cel oraz rodzaj badań, które były podstawą publikacji.

W siódmym rozdziale Pan Doktorant przedstawia metodę swych badań, mających dać odpowiedź na pytania badawcze, przedstawione wcześniej. Jak wynika z tekstu badanie Pana Mgr. Botwiny było powiązane z projektem badawczym pt. „Analiza odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych w Polsce.” Pan Doktorant był członkiem zespołu badawczego i był odpowiedzialny za przeprowadzenie całości badań w klubach Ekstraklasy piłki nożnej. Pojawia się tu oczywiście pytanie, jaki był udział Pana Mgr. Grzegorza Botwiny w całym wyżej wspomnianym badaniu, w jakim stopniu korzystał z pracy pozostałych członków zespołu badawczego. Muszę więc przyjąć informację zamieszczoną w tekście, że uczestniczył w opracowaniu metody badawczej, przygotował scenariusze wywiadów rozszerzając je i dostosowując do badania klubów Ekstraklasy, przygotował książkę kodów, przeprowadził kodowanie, analizę oraz interpretację danych z badania. Przeprowadził też analizę wywiadów z przedstawicielami klubów Ekstraklasy i interesariuszy klubów, co nie było przedmiotem badań w wyżej wymienionym wspólnym projekcie badawczym. Po zapoznaniu się z wynikami wspomnianego projektu badawczego mogę potwierdzić, że zakres tych badań znacznie się różni od zakresu rozprawy. Jak twierdzi Pan Doktorant, wnioski w rozprawie doktorskiej zostały przez niego opracowane niezależnie od tego projektu badawczego.

Badania zostały przygotowane przy wykorzystaniu teorii interesariuszy, co można uznać za uzasadnione, gdyż wcześniej w pracy Pan Doktorant wskazał na jej znaczenie w tym kontekście. Opracowując triangulację metod oraz danych powołał się na N.K. Denzina, który z pewnością może być uznany za autorytet w metodach badań społecznych. Pan Doktorant

zastosował dwie metody badawcze: analizę danych zastanych oraz wywiad częściowo ustrukturyzowany. Respondentami byli przedstawiciele klubów i ich interesariuszy. Badanie obejmowało wszystkie kluby Ekstraklasy, czyli 16 organizacji.

Badania były prowadzone w trzech etapach. Pierwszy to badania na podstawie źródeł wtórnych, czyli analiza dokumentów klubów, drugi to wywiady z przedstawicielami zarządu klubu lub osobami odpowiedzialnymi za działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, trzeci polegał na wywiadach z przedstawicielami interesariuszy klubów Ekstraklasy piłki nożnej. Taki sposób realizacji badania można uznać za właściwy. Za najważniejszych interesariuszy tych klubów uznano kibiców, spółkę Ekstraklasa SA oraz samorząd terytorialny. Taki wybór można uznać za uzasadniony, aczkolwiek bardzo ważnymi interesariuszami wszelkich organizacji sportowych, także klubów piłki nożnej Ekstraklasy, są również sponsorzy i media. Skoro bowiem kluby sportu profesjonalnego są podmiotami biznesowymi to warto spojrzeć na ich interesariuszy z punktu widzenia ich udziału w przychodach klubów. Przychody z praw sponsoringowych i mediowych mają dominujący udział w całych przychodach analizowanych klubów. Sugeruję więc Panu Doktorantowi uwzględnienie tych interesariuszy gdyby kontynuował swe badania na ten temat.

Wybór do badania kibiców takich klubów, jak Legia Warszawa, Lech Poznań i Górnik Zabrze można uznać za uzasadniony, gdyż rzeczywiście to kluby, których działalność CSR jest najbardziej widoczna. Ogranicza to wprawdzie zakres badania, ale znajduje to pewne uzasadnienie.

Skoro projekt badawczy był konsultowany z 20 ekspertami z obszaru CSR, w tym z badaczami prowadzącymi podobne badania w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Norwegii, Francji, Szwajcarii i na Cyprze to można uznać, że Pan Doktorant dołożył starań, by zapewnić sukces swej pracy badawczej. Do tego miało się przyczynić też słuszne, moim zdaniem, wykorzystanie programu Atlas.ti.

Pan Doktorant zdaje sobie sprawę z ograniczeń swego badania i wskazuje na takie, jak to, że analiza dokumentów klubowych może nie pokazywać pełnej działalności CSR klubów, gdyż w tych dokumentach może nie być pełnej informacji oraz że zawarte w nich informacje mogą nie odpowiadać rzeczywistej działalności w sferze CSR. Ograniczeniem jest także udział jedynie 3 klubów w II etapie badania, czyli w wywiadach. Mimo że były to kluby o największej aktywności CSR to jednak taka mała ich liczba to duże ograniczenie.

Ósmy rozdział rozprawy to najważniejsza jej część, w której są przedstawiane wyniki badania na temat społecznej odpowiedzialności klubów piłki nożnej Ekstraklasy. Pan



Doktorant pokazuje wyniki badania w poszczególnych jego etapach, dokonuje analizy i interpretacji wyników tych etapów oraz przedstawia syntezę całości.

Analiza pierwszego etapu polegała na zapoznaniu się z informacjami na temat CSR klubów na ich stronach internetowych oraz w medium społecznościowym Facebook. Analizowano 4 kwestie:

- informacje ogólne dotyczące podejścia klubu do CSR, także w ramach strategii klubu w tym zakresie;
- działania CSR skierowane do społeczeństwa;
- działania CSR w sferze ochrony środowiska;
- kwestie związane z dobrym rządzeniem – *good governance*.

Już pierwsza informacja w pierwszej kwestii daje początkowy obraz CSR w tych klubach, a mianowicie, iż tylko jeden klub Jagiellonia Białystok publikuje na swojej stronie internetowej dokument dotyczący strategii CSR.

Pan Doktorat określił w swych badaniach 131 przejawów społecznej odpowiedzialności klubów piłkarskich, co pokazuje precyzyjne i szczegółowe podejście do przedmiotu badania.

W jego rezultacie ustalił, że kluby angażują się tylko w 6 z nich. Są to: prowadzenia programów w obszarze sportu powszechnego, wspieranie działań i programów innych lokalnych organizacji, wykorzystanie swojej marki do integracji społeczności lokalnej, podejmowanie działalności charytatywnej, przedstawianie na swojej stronie WWW członków swego zarządu. Jest to istotna konstatacja, gdyż wskazuje na to, że kluby prowadzą tylko, jak to można określić, działania CSR o charakterze tradycyjnym, związanym z ich funkcjonowaniem. Wnioski są więc mało optymistyczne, ale zapewne wykorzystanie tego wyniku badania w celach aplikacyjnych i dotarcie z nim do klubów sportowych może tę sytuację poprawić.

Analiza CSR w drugim etapie badania polegała na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach z przedstawicielami klubów Ekstraklasy. Już na początku swego badania Pan Doktorant napotkał na trudności z pozyskaniem informacji i brakiem zgody niektórych klubów na udział w wywiadach. Już ten fakt potwierdzał końcowy wniosek z badania etapu pierwszego o niewielkim zaangażowaniu klubów w działania CSR. Tę niechęć można zapewne uznać za brak dobrego zarządzania – *good governance* – w tych klubach.

Interesujące są też wyniki badania – wywiadów częściowo ustrukturyzowanych z przedstawicielami trzech grup interesariuszy klubów najwyższej ligi piłki nożnej – przedstawicielami Ekstraklasy, kibiców oraz samorządu. Pan Doktorant słusznie twierdzi, że są to najważniejsi interesariusze klubów, aczkolwiek warto w przyszłości wziąć pod uwagę innych ważnych interesariuszy, szczególnie sponsorów i media, o czym już wspominałem

wcześniej. Ci interesariusze są m.in. dlatego ważni, ponieważ mają największy udział w tworzeniu przychodów klubów piłki nożnej, jest to udział znacznie przekraczający udział z dnia meczowego.

Najważniejsze wnioski z badania, zamieszczone w rozprawie doktorskiej Pana Mgr. Grzegorza Botwiny, są pesymistyczne i świadczą o niewielkim zainteresowaniu klubów działaniami w obszarze społecznej odpowiedzialności, co jest sytuacją niekorzystną biorąc pod uwagę duże zainteresowanie sportem w Polsce i wpływ sportu na różne dziedziny życia, także na sferę społeczną. Tak więc mimo pewnych ograniczeń tego badania i zgłoszonych przeze mnie uwag jego podjęcie było bardzo istotne i jest ważne, by zrealizowało ono cel aplikacyjny. Te najważniejsze wnioski są następujące:

- identyfikacja przejawów działalności społecznej odpowiedzialności biznesu klubów Ekstraklasy piłki nożnej wykazała, że zakres tej działalności jest niewielki
- działalność CSR klubów Ekstraklasy nie ma charakteru strategicznego, więc nie może być włączona do strategii tych organizacji;
- zarządzający klubami uznają działalność CSR za dodatkową, drugorzędą w stosunku do aktywności sportowej klubów;
- kluby najczęściej podejmują jednorazowe pojedyncze działania, związane z filantropią, aktywnością fizyczną i edukacją;
- kluby podejmują te działania najczęściej w celu tworzenia więzi z kibicami, rozszerzenia swej grupy kibiców, kształtowania wizerunku klubu, dostosowywania się do wymagań partnerów, w tym sponsorów;
- często głównym motywatorem działań CSR jest wola właściciela klubu;
- interesariusze klubów oceniają działania CSR klubów pozytywnie, jednak ich presja na te działania jest nieznaczna;
- presja ze strony kibiców na działania CSR jest niewielka i zwykle ogranicza się do pojedynczych działań, głównie dotyczących filantropii.

Praca została właściwie opracowana pod względem redakcji tekstu, jednak mam pewne uwagi, które Pan Doktorant może ewentualnie uwzględnić przy publikacji swej rozprawy.

Uwagi redakcyjne:

- s. 9 – zamiast ... oparty o ..., lepiej oparty na...
- s. 16 – zamiast „... produktów lub usług...” lepiej było napisać „... produktów – dóbr rzeczowych lub usług.”
- s. 22 – określenie „konsumpcja przedsięwzięć sportowych” wydaje mi się niezręczne

- s. 22 – w zadaniu przedstawiającym czwarty aspekt odmienności sportu wobec innych gałęzi gospodarki brak jest orzeczenia;
- s. 26 – zamiast „... unikalnych cech „, lepiej „unikatowych cech”;
- s. 44 – ostatnie zdanie – błąd literowy;
- s. 60 – zamiast ...w oparciu o .... lepiej np. ... przy wykorzystaniu ...
- s. 60 – zamiast „metodologia” lepiej „metoda”;
- s. 61 – zamiast ...w oparciu o .... lepiej np. ... przy wykorzystaniu ...
  - zamiast formułując metodologię lepiej przyjmując metodę
- s. 62 – zamiast... w oparciu o... lepiej j.w.
- s. 80 – zamiast „... odnośnie ograniczenia...” lepiej „... odnośnie do ograniczenia...”
- s. 101 – zamiast „... ilość klubów ..” powinno być „... liczba klubów...”

W przypadku publikacji rozprawy warto zlikwidować kropki po tytułach tablic, ponieważ nie są to zdania oznajmujące tylko równoważniki zdań.

Pan Doktorant wskazuje następujące kierunki dalszych swych badań, dotyczących społecznej odpowiedzialności klubów sportowych:

- analiza rozwoju CSR w klubach sportowych w czasie – *longitudinal studies*;
- objęcie badaniami innych lig sportu zawodowego w miarę ich rozwoju organizacyjnego;
- porównanie polskich lig sportowych z zagranicznymi pod względem stosowania CSR;
- przeprowadzenie analizy studiów przypadków w wybranych klubach sportowych.

Taki kierunek dalszych badań uważam za uzasadniony i powiązany z badaniem, którego wyniki zostały przedstawione w rozprawie doktorskiej.

Mogę stwierdzić, że postawione na początku pracy cele poznawcze i cel aplikacyjny Pan Doktorant zrealizował, praca odpowiedziała na zamieszczone we wstępie pytania.

Najważniejsze walory rozprawy doktorskiej Pana Mgr. Grzegorza Botwiny to:

- podjęcie ważnego tematu, czyli społecznej odpowiedzialności klubów sportowych najbardziej popularnej w Polsce dyscypliny sportowej – piłki nożnej;
- opracowanie bardzo szczegółowego wykazu działań społecznej odpowiedzialności klubów sportowych;
- opracowanie metody badawczej tego zagadnienia, która mimo pewnych ograniczeń, może być zastosowana w badaniach CSR, dotyczących innych dyscyplin sportowych;
- zrealizowanie celu poznawczego i odpowiedzi na pytania badawcze, czyli pokazanie obecnego stanu działań społecznej odpowiedzialności klubów sportowych – dosyć pesymistyczne wnioski powinny być przekazane środowisku sportu, co by spełniło ważny cel

aplikacyjny;

- pokazanie dalszych kierunków badań CSR w sporcie.

Podsumowując swoją recenzję uważam, że recenzowana rozprawa doktorska Pana Mgr. Grzegorza Botwiny pt. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sportowych na przykładzie klubów Ekstraklasy w piłce nożnej” spełnia wymogi art. 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki, w której stwierdza się, że „rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.”

Pozwala mi to na sformułowanie wniosku o dopuszczenie Pana Mgr. Grzegorza Botwiny do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Grzegorz Botwina', written in a cursive style.