

WPLYW KIBICÓW JAKO INTERESARIUSZY NA INSTYTUCJONALIZACJĘ WSPÓŁCZESNYCH KLUBÓW PIŁKARSKICH¹

Jorge Valdano, niegdyś argentyński piłkarz, a następnie dyrektor generalny Realu Madryt stwierdził, że współczesne kluby sportowe są nie tylko drużynami, lecz przede wszystkim marketingowymi znakami sportowymi. Współczesny świat sportu nie skupia się jedynie na tym, by wygrać rywalizację na boisku, ale, ile dzięki temu firma może zarobić². Kluby piłkarskie, głównie z Niemiec, Anglii, Hiszpanii czy Włoch, coraz częściej postrzega się w kategoriach globalnych marek sportowych, a domeną ich działalności staje się współcześnie nie tyle sukces na boisku, co także sukces w działaniach biznesowych, marketingowych i administracyjnych.

Współczesny sport stał się więc środowiskiem biznesu, skupionego wokół sprzedawanego produktu, jakim jest rozgrywka sportowa, rozumiana w sposób dwojaki – zarówno jako cel sportu, ale także jako narzędzie do popularyzacji marki sportowej. Dlatego też przedstawione powyżej aspekty kierują ku refleksji nad kształtem współczesnego klubu piłkarskiego jako instytucji posiadającej wpływ na kształtowanie postaw społecznych, powstałej na podstawie dostrzeganych współcześnie zjawisk globalizacji i komercjalizacji. Dlatego też celem niniejszego rozdziału będzie próba określenia współczesnych marek sportowych jako instytucji angażujących społeczność kibicowskie.

Przeprowadzone badania mają na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie o aktualną misję funkcjonowania klubów piłkarskich jako instytucji społecznych oraz o oddziaływanie na nie kibiców jako interesariuszy. Do analizy

¹ Praca naukowa finansowana ze środków MNiSW na naukę w roku 2020 w ramach działalności Szkoły Naukowej AWF Warszawa SN Nr 2 „Społeczno-humanistyczna szkoła badań kultury fizycznej”

² B. Górski (2018), *Menadżer sportu – zarządzanie klubem w praktyce*, Rzeszów: 129.

zjawiska wykorzystano dostępną literaturę z zakresu socjologii, teorii sportu, marketingu oraz zarządzania w sporcie. W wyniku przeprowadzonych badań możliwe stało się przedstawienie klubu piłkarskiego jako instytucji w szerszej perspektywie socjologicznej.

Współczesny sport zawodowy stał się środowiskiem, w którym rywalizacja nie ogranicza się jedynie do samej rozgrywki. Klub piłkarski w swoim obecnym kształcie posiada szerokie zaplecze, znacząco wykraczające poza samą kadrę zawodniczą. Środowisko współczesnego klubu składa się z drużyny profesjonalnej, zespołów młodzieżowych czy coraz częściej spotykanych sekcji umożliwiających czynne uczestnictwo w kulturze fizycznej szerszym grupom – osobom niepełnosprawnym czy niewidomym. Do zarządzania zespołem niezbędne jest zatrudnianie specjalistów, takich jak trenerów, analityków czy fizjoterapeutów. Klub, poza pionem sportowym, posiada również pion administracyjny, który tworzą prezes, rada nadzorcza, zarząd czy specjaliści odpowiedzialni za marketing, sponsoring, komunikację medialną i współpracę z kibicami. Klub jest więc dużą i zróżnicowaną społecznością, w ramach której toczy się wiele różnorodnych procesów. Zanim przejdziemy do szczegółowej analizy zagadnienia, skupmy swą uwagę na rozumieniu terminu instytucjonalizacji.

Rozumienie pojęcia instytucjonalizacji

Samo pojęcie instytucjonalizacji rozumieć można na wiele sposobów, w zależności od przyjętej perspektywy naukowej. Inaczej postrzega się instytucje z poziomu prawa i administracji, ekonomii czy politologii oraz socjologii. Przyczyny rozbieżności definiowania terminu należy poszukiwać w odmiennych sposobach ujmowania rzeczywistości społecznej z perspektywy różnych dyscyplin naukowych oraz orientacji teoretycznych i metodologicznych. W ujęciu socjologicznym, głównym punktem odniesienia dla rozumienia instytucji jest koncepcja Emila Durkheima, który definiuje socjologię jako naukę o instytucjach. To podejście badawcze, określane jako metodologiczny holizm, zakłada postrzeganie społeczeństwa jako całościowej rzeczywistości samej w sobie, niemożliwej do rozdrobnienia na elementy składowe. Instytucje więc, wobec tak rozumianego społeczeństwa, stanowią zewnętrzny, przymusowy i niezależny fakt. Odmiennie stanowisko w tej kwestii prezentuje chociażby Max Weber, który współczesny sobie kapitalizm postrzega przez pryzmat wzajemnie powiązanych ze sobą instytucji, włączając w nie

między innymi przedsiębiorstwa, system rynkowy, wolny handel i giełdę³. Durkheim z kolei był przeciwnikiem spencerowskiej koncepcji społeczeństwa industrialnego, gdzie jednostki posiadają pełną swobodę funkcjonowania, a w wyniku ich działalności powstaje społeczna harmonia, regulowana umowami zawieranymi pomiędzy poszczególnymi jednostkami. W takim rozumieniu zaistnienie interwencji społecznej pozostaje ograniczone do minimum. Państwo z kolei pełni funkcję jedynie „nocnego stróża” Durkheim więc, jako krytyk liberalizmu, twierdzi, że jeśli interwencja społeczna nie pociąga już za sobą narzucania wszystkim jednolitych praktyk, to polega ona wyłącznie na określaniu i regulowaniu poszczególnych stosunków społecznych⁴. Z Durkheimowskiego postrzegania społeczeństwa z perspektywy instytucji wynikają założenia dotyczące organizacji korporacji i ich wpływu na moralność społeczeństwa. Zakłada on bowiem, że ich funkcjonowanie opiera się przede wszystkim na wartościach utylitarnych, służących świadczeniu usług. Podkreśla przy tym, że korporacjami przyszłości są takie, jakimi byłyby w ostatnich dniach swego istnienia – czyli skupiającymi się głównie na zabezpieczeniu swoich wpływów, interesów i monopolu, nie zważając możliwości oddziaływania moralnego na środowisko robotnicze⁵.

Interesującą perspektywę postrzegania instytucji z perspektywy socjologii prezentuje Michał Jasny, pisząc o instytucjonalizacji sportu. Charakteryzuje ją w dwojaki sposób – wąski i szeroki. Instytucja więc, w jej węższym rozumieniu, odnosi się do instytucji jako organizacji publicznych, zajmujących się określonym zakresem spraw. Z kolei w ujęciu szerszym, stanowią one sposób porządkowania rzeczywistości społecznej. Autor takie postrzeganie instytucjonalizacji określa jako „nadrzędny obyczaj” odnoszący się do podstaw życia społecznego, takich jak prawo, religia czy moralność. Rolą instytucji społecznej jest organizowanie ludzkich działań i zaspokajanie potrzeb zbiorowych (np. potrzeba myślenia i postępowania w sposób uznany za właściwy)⁶. Przedstawionemu rozumieniu instytucji zdaje się przyświecać twierdzenie, że „instytucja to wyposażony w środki materialne i prawne zespół ludzi powołany do realizacji określonego celu”⁷.

³ B. Radzka (2009), *Stary i nowy instytucjonalizm. Spotkanie socjologii i ekonomii*, „MBA”, 2: 63-65.

⁴ J. Szacki (1964), *Seria Myśli i ludzie, tom II – Durkheim*, Warszawa: 45.

⁵ Tamże: 193.

⁶ M. Jasny (2019), *Instytucjonalizacja sportu: perspektywa behawioralna* W: Z. Dziubiński, N. Organista [red.], *Kultura fizyczna a etos*, Warszawa: 181.

K.W. Jankowski (2009), *Instytucjonalny wymiar współczesnej kultury fizycznej*. W: Z. Dziubiński, K.W. Jankowski [red.], *Kultura fizyczna w społeczeństwie ponowoczesnym*, Warszawa: 223.

Inne spojrzenie na kwestię instytucjonalizacji ma Zbigniew Naglak, który uznaje ją za efekt profesjonalizacji sportu, wymagającego tworzenia trwałych organizacji. Taką rolę przypisuje klubom sportowym, które stanowią zorganizowany zespół ludzi, który realizuje swoje cele w sposób ciągły i długotrwały, dysponując określonymi zasobami materialnymi⁸. Ponadto klub funkcjonuje w zorganizowanej formie prawnej, najczęściej przyjmując formę stowarzyszenia lub też spółki akcyjnej, co w przypadku Polski stanowi wymóg licencyjny dla zespołów grających w najwyższej klasie rozgrywkowej⁹. Klub, ze względu na jego uwarunkowania organizacyjne, posiada swoją strukturę uwzględniającą stanowiska kierownicze, komórki merytoryczne, sekcje i stanowiska pracy. Złożoność klubowej struktury, zależna jest od wielkości środowiska, w którym ten klub funkcjonuje. Inne bowiem będą wymagania strukturalne w małym, lokalnym klubie piłkarskim, od tych, które posiada marka sportowa o charakterze globalnym. Klub taki, występując w rozgrywkach krajowych i międzynarodowych, staje przed koniecznością dbałości o właściwe zaplecze logistyczne, infrastrukturalne czy prawne. Uwzględniając również czynniki takie, jak zapewnienie właściwego poziomu sportowego, poprzez dokonywanie transferów zawodników, czy właściwą komunikację z kibicami, klub piłkarski jawi się jako duże przedsiębiorstwo o charakterze sportowym¹⁰.

Zaprezentowane powyżej, wybrane rozumienia instytucjonalizacji pokazują, jak bardzo jej postrzeganie uległo przeobrażeniu na przestrzeni wieków. Żyjący we Francji przełomu XIX i XX wieku Durkheim postrzegał przedsiębiorstwa jako grupy służące ich głównemu, ekonomicznemu celowi, gdzie same instytucje stanowiły grupy zewnętrzne wobec społeczeństwa samego w sobie. Z kolei współczesne podejście do zjawiska instytucjonalizacji zawiera w sobie odpowiedzialność wobec społeczeństwa za kształtowanie właściwych postaw wśród jednostek. Rozwój tego zjawiska zauważalny jest w praktyce, gdzie globalne przedsiębiorstwa tworzą własne fundacje czy angażują się w działalność dobroczynną. Zjawisko to dotyczy także środowiska profesjonalnych klubów piłkarskich, gdzie w wyniku przemian społecznych postępuje zjawisko zacieśniania relacji ze środowiskiem kibicowskim. Dlatego też, po zaprezentowaniu wybranych koncepcji instytucjonalizacji, możliwe staje się nieco bliższe jej zaprezentowanie w kontekście klubu sportowego.

⁸ Z. Naglak (1999), *Metodyka trenowania sportowca*, Wrocław: 35.

Polski Związek Piłki Nożnej (2019), *Podręcznik licencyjny dla klubów Ekstraklasy. Sezon 2019/20 i następne*, Warszawa: 19.

¹⁰ Z. Naglak (1999), dz. cyt.: 37.

Charakterystyka środowiska kibiców jako interesariuszy klubu piłkarskiego

Piłka nożna i tworzące ją środowisko stanowi wyjątkowo specyficzny zespół powiązań grup społecznych. Z jednej strony wyróżnia się ilością właściwych tylko sobie podziałów, obejmujących nie tylko fanów przeciwnych drużyn, ale także charakterystycznych grup kibicowskich w ramach tej samej kibicowskiej zbiorowości. Innym czynnikiem świadczącym o odmienności środowiska sportu od innych instytucji, jest rola, jaką posiadają w nim kibice. Z jednej strony stanowią oni grupę odbiorców widowiska, z drugiej zaś strony są aktywnym twórcą tożsamości klubu i w znaczący sposób wpływają na jego funkcjonowanie. Można ich więc uznać za interesariuszy klubu piłkarskiego. Oznacza to, że kibice piłkarscy stanowią grupę mającą wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i uczestniczącą w jego bieżącym funkcjonowaniu. Prowadzone badania potwierdzają, że znajdują się oni w najważniejszej grupie przepływu informacji w klubie piłkarskim, wraz z właścicielami, mediami, klubowymi kontrahentami czy władzami federacji piłkarskiej¹¹.

Powyższe stwierdzenie odpowiada instytucjonalnemu ujęciu kultury fizycznej Naglaka, który stwierdza, że niezależnie od wielkości klubu, jego strukturę należy postrzegać jako zbiór organów społecznych, do których, poza kierownictwem sekcji czy stowarzyszeniami zawodniczymi, wlicza także środowisko sympatyków klubu¹². Koncepcja ta znajduje swe uzasadnienie także w publikacjach naukowych z zakresu zarządzania w sporcie, gdzie środowiska kibicowskie postrzega się jako „otoczenie bliższe zawodowych klubów sportowych”, obok związków sportowych, spółek zarządzających ligami zawodowymi, sponsorów, sektora publicznego, mediów, konkurencji czy też innych podmiotów otoczenia bliższego, takich jak związki zawodowe zawodników, agenci sportowi czy usługodawcy, współpracujący z klubami sportowymi na zasadach określanych mianem *outsourcingu*¹³.

Specyfika kibiców i ich rola w funkcjonowaniu klubu, co zaznaczono wcześniej, stanowi wyraźne odróżnienie od relacji instytucji ze środowiskiem jej odbiorców. Kibic, będący poniekąd „klientem” klubu sportowego jako marki, znacząco wykracza poza typową dla tej funkcji rolę. Współczesny zwolennik danej drużyny nie jest dziś tylko i wyłącznie osobą interesującą

¹¹ P. Kuźbik (2013), *Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 288: 103.

¹² Z. Naglak (1999), dz. cyt.: 37.

¹³ Z. Pawlak, A. Smoleń (2015), *Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce*, Warszawa: 148.

się dyscypliną, śledzącą rozgrywki i uczestniczącą w wydarzeniach, lecz aktywnie uczestniczy w życiu klubu. W kibicowskiej nomenklaturze, osoby uczestniczące w rozgrywce sportowej w charakterze biernych obserwatorów, które przyjmują postawę konsumentów, a nie klubowych „patriotów”, określa się mianem pikników. Kibice określane mianem *ultras* są odpowiedzialni za oprawę spotkań piłkarskich, aranżowanie przyśpiewek, wykorzystywanie akcesoriów kibicowskich, takich jak bębny, flagi, konfetti, świece dymne, race czy dużych rozmiarów oprawy układane na wielkość całej trybuny, nazywane sektorówkami¹⁴. Zupełnie odmienną grupę, skupioną na rywalizacji, często poprzez agresję fizyczną, z kibicami innych drużyn, stanowią stadionowi chuligani. Powszechnie uznaje się jednak, że ta grupa z upływem czasu traci na znaczeniu w środowisku kibicowskim i jest ona znacznie mniejsza niż w okresie przełomu wieków. Lata dziewięćdziesiąte i początek XXI wieku charakteryzował się wysoką ilością stadionowych wydarzeń między grupami chuligańskimi, które miały miejsce w trakcie meczów. Stan ten jednak uległ zmianie w wyniku wielu działań, mających na celu poprawienie bezpieczeństwa widowisk sportowych. Tomasz Sahaj, powołując się na sondaż przeprowadzony przez „Gazetę Wyborczą” stwierdza, że w 2009 roku aż 85% badanych nie chodziło na mecze piłkarskie ze względu na obawę o własne bezpieczeństwo. Czynnikiem ten i niechlubna reputacja dotycząca atmosfery na stadionach oraz zbliżający się turniej Euro 2012, którego Polska wraz z Ukrainą były gospodarzami, miały wpływ na przygotowanie nowelizacji *Ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych*. Jej przygotowanie uwzględniało także postulaty środowisk kibicowskich, w tym Ogólnopolskiego Związku Stowarzyszeń Kibiców, zrzeszającego fanów 20 największych polskich klubów piłkarskich. W wyniku zmian prawnych, odpowiedzialność za bezpieczeństwo, w jeszcze większym niż dotychczas stopniu, została przeniesiona na organizatora imprezy. Dało to jednocześnie klubom możliwość nakładania dwuletnich zakazów stadionowych na osoby łamiące regulamin obiektu. Przepisy wymagały od klubów zaostrzenia kontroli podczas wydarzeń sportowych, co pozwoliło na identyfikację kibiców zakupujących bilety¹⁵.

Dziś środowiska chuligańskie posiadają znacznie mniejsze wpływy na kształt i przebieg wydarzeń sportowych w Polsce. W wyniku wskazanych wcześniej działań – zmian regulacji prawnych, większej odpowiedzialności klubów za bezpieczeństwo, poprawy jakości infrastruktury stadionowej,

¹⁴ M. Jasny (2019), dz. cyt.: 183.

¹⁵ T. Sahaj (2009), *Upowszechnianie się wzorców związanych z (pseudo)kibicowaniem futbolowym*. W: Z. Dziubiński, K.W. Jankowski [red.], *Kultura fizyczna w społeczeństwie ponowoczesnym*, Warszawa: 204-205.

wydarzenia piłkarskie stały się chętniej odwiedzane przez rodziny z dziećmi, wycieczki szkolne czy kibiców chcących doświadczyć pozytywnych sportowych emocji.

Zmiany w sposobie kibicowania dokonały się przy zaangażowaniu środowisk kibicowskich w proces legislacyjny. Nowe ustawodawstwo oraz unowocześnienie stadionowej infrastruktury, wyzwoliło szereg inicjatyw zachęcających kibiców do angażowania się w życie codzienne klubów, co sprawiło, że ich rola, jako interesariusza, znacząco wzrosła. Kibic piłkarski jest dziś, obok sponsorów, jednym z głównych „klientów” klubu, stanowiąc źródło przychodu ze sprzedaży biletów, pamiątek klubowych, usług gastronomicznych, jest ważnym elementem psychologiczno-społecznego wsparcia drużyny, ale także współorganizatorem wydarzenia sportowego poprzez świadczenie wolontariackich prac na rzecz klubu i wydarzenia sportowego. Kluby proponują fanom możliwość uczestnictwa w codziennym życiu drużyny i zdobyciu doświadczenia zawodowego, w zamian za świadczenie drobnych usług na potrzeby biura prasowego czy usług porządkowych. Kibice również stają się ważnym ogniwem w wywieraniu presji na właścicielach i władzach klubu, szkoleniowcach, samorządach terytorialnych czy związkach sportowych¹⁶.

Inicjatywa „Socios” jako forma zaangażowania kibiców w funkcjonowanie klubu

We współczesnym sporcie i jego instytucjonalnym charakterze występują także nieco bardziej radykalne przykłady zaangażowania kibiców w podejmowanie decyzji w klubie. Jedną z najbardziej popularnych jest idea „Socios” Klubem, który słynie z modelowego zastosowania tej formy zarządzania jest FC Barcelona. Drużyna, która dla Katalończyków stanowi jeden z elementów tożsamości kulturowej, znajduje się w posiadaniu Socios, czyli zarejestrowanych fanów. Ich reprezentacja stanowi Zgromadzenie Delegatów podejmujących kluczowe decyzje dla działalności i funkcjonowania klubu. Spośród nich wybierany jest prezydent na czteroletnią kadencję. Rozwiązanie to postrzega się jako korzystne dla FC Barcelona, której kibice przywiązują bardzo dużą wagę do katalońskiej tożsamości narodowej. Rolą zarówno Socios, Zgromadzenia Delegatów jak i prezydenta klubu jest dbanie o umiejętne poszukiwanie kompromisu pomiędzy zachowaniem tożsamości a nieuchronną komercjalizacją tak dużej, globalnej marki, jaką jest FC Barcelona. Działania

¹⁶ Z. Smoleń, A. Pawlak (2015), dz. cyt.: 156.

te okazują się skuteczne. Mimo ogromnej popularności klubu, główny trzon zespołu stanowią zawodnicy silnie związani z klubem – Lionel Messi, Gerard Pique, Sergio Busquets czy Sergio Roberto. Drugi komplet strojów nawiązuje do narodowych barw Katalonii. Klub poprzez inwestycję w muzeum klubowe dba o pielęgnowanie swojej tradycji. Z kolei klubowa akademie piłkarska „La Mansia” ma zapewniać klubowi kolejne pokolenia młodych, uzdolnionych zawodników, wychowanych w duchu przywiązania do barw Barcelony i poszanowania dla jej hasła – „Więcej niż klub” Urzeczywistnia się ono nie tylko w przywiązaniu do zespołu czy regionu, ale także wyraża działalność społeczną. Część dochodów klubu trafia bezpośrednio na konto Fundacji FC Barcelony i jest przeznaczana na cele dobroczynne¹⁷.

Z rozwiązania stosowanego przez klub z Katalonii skorzystali w 2019 roku kibice Wisły Kraków, którzy zakładając Stowarzyszenie „Socios Wisła” rozpoczęli produkcję i sprzedaż okolicznościowych pamiątek, zbiorów pieniężnych czy aktywnie włączając się w zakup karnetów na mecze rundy wiosennej sezonu 2018/19. Co warte zaznaczenia, akcja ratowania klubu przed upadłością była konieczna w związku z działaniami dotychczasowego zarządu klubu, skupiającego środowiska chuligańskie Wisły Kraków. Środowiska kibiców klubu z dwoma przedsiębiorcami i jej byłym piłkarzem na czele wsparło także szerokie grono osób związanych z dziennikarstwem i biznesem, a także kibice innych klubów. Wśród nich znalazł się redaktor Krzysztof Stanowski, były prezes i właściciel Legii Warszawa – Bogusław Leśnodorski czy doradca biznesowy Piotr Obidziński, piastujący obecnie stanowisko prezesa klubu¹⁸. W ramach prowadzonych działań naprawczych, Wisła Kraków stała się pionierem także w kwestii sprzedaży akcji poprzez *crowdfunding*. Klub skorzystał z możliwości emitowania akcji w formie wsparcia finansowego dla klubu. Spółka na początku 2019 roku została czasowo przejęta przez troje inwestorów – Tomasza Jażdżyńskiego, Jarosława Królewskiego oraz piłkarza reprezentacji Polski Jakuba Błaszczykowskiego, którzy w ramach akcji pomocowej dla klubu pożyczili środki finansowe na potrzeby przetrwania Wisły. Przeprowadzenie emisji 40 000 akcji za pośrednictwem platformy internetowej na łączną kwotę 4 000 000 PLN pozwoliło na uspokojenie dramatycznej sytuacji finansowej klubu¹⁹. Innym przykładem zaangażowania środowiska kibiców we wspieranie klubu są kibice Górnika Zabrze, którzy we wrześniu 2014 roku powołali Stowarzyszenie

¹⁷ W. Husar (2016), „*Som la gent blaugrana*” – FC Barcelona jako etnomarka Katalonii, „¿Adónde vas, España?”, 5: 160-162.

¹⁸ S. Jadcak (2019), *Wisła w ogniu*, Warszawa: 288.

¹⁹ www.wisla.beesfund.com (29.12.2019).

„Socios Górnik” Ta inicjatywa, finansowana ze zbiórek pieniężnych wśród członków stowarzyszenia, ma na celu organizowanie wsparcia finansowego na rozwój szkolenia klubowej młodzieży, zbieranie środków na zakup akcji Górnika oraz dokapitalizowanie wybranych inicjatyw klubowych. Władze stowarzyszenia podkreślają, że mają zamiar prowadzić dialog z klubem na temat współpracy, a w przyszłości wprowadzić do struktur rady nadzorczej swojego reprezentanta²⁰.

Idea wsparcia klubu piłkarskiego przez stowarzyszenie „Socios” jest w Polsce dosyć młodą inicjatywą, która nie została jeszcze na tyle rozwinięta, by na stałe zakorzenić się w tradycji klubów. Fani Górnika Zabrze nie posiadają jeszcze wymaganego zaplecza organizacyjnego, by trwale decydować o strategicznych posunięciach swojego klubu. Z kolei kibice zrzeszeni w stowarzyszeniu „Socios Wisła”, mimo dobrej współpracy z włodarzami klubu, nie są jeszcze na tyle historyczną organizacją, by na stałe zakorzenić się w tradycji „Białej Gwiazdy”

Możliwe jednak, że z czasem działania idei „Socios” staną się na tyle popularne, że trwale zakorzenią się w tradycji polskiej piłki nożnej, jako efekt postępującego zacieśniania stosunków pomiędzy pracownikami klubu a środowiskiem kibicowskim.

Opisane wyżej przykłady stanowią dowód na zwiększający się zakres zaangażowania środowisk kibicowskich w funkcjonowanie klubów piłkarskich. Trend ten pogłębia się na przestrzeni minionych dziesięcioleci, zmieniając postrzeganie klubu piłkarskiego jako instytucji, która z każdym rokiem staje się środowiskiem coraz bardziej przez kibiców współtworzonym.

Podsumowanie

Zaprezentowane analizy stanowią próbę ukazania procesów instytucjonalizacji współczesnych klubów piłkarskich. Emil Durkheim socjologię postrzegał jako naukę o instytucjach, choć jego koncepcja instytucji zasadniczo różni się od jej rozumienia przez współczesnych badaczy. Instytucję postrzega się obecnie jako zespół osób powołanych do realizacji konkretnego celu. Coraz wyraźniej widać w nich moralny aspekt działalności społecznej. Organizacje formalne coraz częściej podejmują działania dobroczynne, wchodzi w interakcje z klientami i starają się diagnozować ich oczekiwania. Można więc uznać, że konsumenci stają się aktywnymi członkami instytucji.

²⁰ www.sociosgornik.org (29.12.2019).

Specyfika środowiska sportowego i wyjątkowy status kibica, jako osoby aktywnej i zaangażowanej w funkcjonowanie swojej drużyny sprawia, że jego rola wykracza poza tradycyjne ramy odbiorcy produktu sportowego. Piłkarscy fani są interesariuszami klubów, posiadającymi realny wpływ na podejmowane decyzje i tworzący jednocześnie jego tożsamość.

Należy stwierdzić, że poziom zaangażowania kibiców piłkarskich w Polsce nie jest jeszcze tak zaawansowany, jak ma to miejsce w przypadku przedstawionego przykładu FC Barcelony, gdzie środowisko „Socios” w pełni odpowiada za aktualny stan i przyszłość klubu. Mimo występujących różnic, należy się spodziewać przenikania dobrych wzorów w tym zakresie do krajowego środowiska piłkarskiego. Upodmiotowienie kibiców przez zwiększenie ich roli może okazać się bardzo korzystne z punktu widzenia efektywności funkcjonowania klubu jak i klimatu społecznego, tak ważnego dla każdej instytucji działającej w przestrzeni społecznej. Przykładem takich działań mogą być stowarzyszenia powołane przez kibiców Górnika Zabrze i Wisły Kraków, których działalność przez wszystkie strony społeczne jest oceniana pozytywnie. Należy przypuszczać, że inicjatywy te będą dalej rozwijane i znajdą naśladowców w innych klubach piłkarskich.