

JAN CHŁAPOWSKI*, ADAM KANTANISTA**

Wpływ kryzysu wywołanego przez COVID-19 na „ekosystem” piłkarski w Europie

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie związku pandemii COVID-19 z „ekosystemem” piłkarskim, rozumianym jako zbiór klubów, rozgrywek, zawodników, kibiców, nadawców, sponsorów i organizacji zwierzchnich. Dokonano w nim analizy podejmowanych działań mających na celu neutralizację efektów wywołanych przez kryzys COVID-19 i pokazano problemy „ekosystemu” piłkarskiego, które ujawniły się w większym zakresie poprzez sytuację pandemiczną. W badaniach zastosowano metodę analizy źródeł wtórnych składających się zarówno z publikacji naukowych, jak i raportów komercyjnych. Przeprowadzona analiza wykazała znaczne straty wywołane przez pandemię w sferze ekonomicznej i społecznej działalności całego „ekosystemu” piłkarskiego. Nałożenie się procesów wynikających z zarządzania kryzysowego w czasie pandemii we wszystkich elementach „ekosystemu” piłkarskiego prowadziło do większego rozwarstwienia finansowego pomiędzy klubami i ligami.

Słowa kluczowe: zarządzanie w sporcie, COVID-19, wpływ, kryzys, ekosystem piłkarski

Kody JEL: L83, Z3

Sugerowane cytowanie: Chłapowski, J. i Kantanista, A. (2022). Wpływ kryzysu wywołanego przez COVID-19 na „ekosystem” piłkarski w Europie. *Studia Periegetica*, 1(37), 43-62. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.8463>

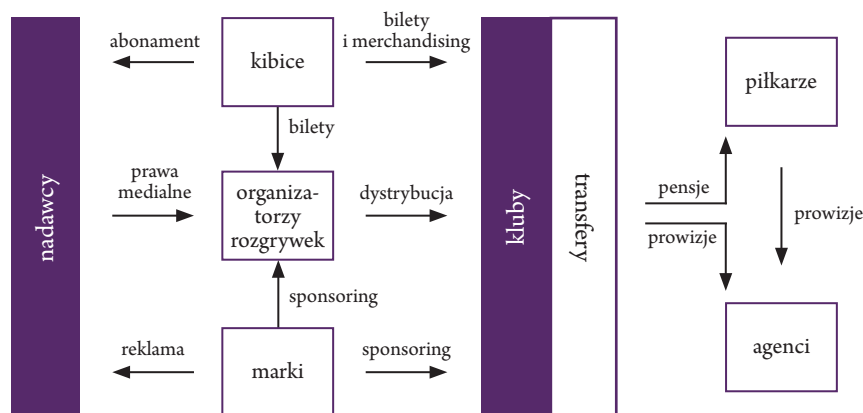
* ASANDA (Polska), e-mail: janchlapowski@gmail.com, orcid.org/0000-0002-5070-8352.

** Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu (Polska), Zakład Wychowania Fizycznego i Sportów Całego Życia, e-mail: kantanista@awf.poznan.pl, orcid.org/0000-0001-6405-521X.

1. Wstęp

Od początku 2020 r., gdy zaczęła się pandemia COVID-19, wynikające z niej obostrzenia znacząco wpłynęły na zmiany w sposobie życia większości społeczeństw. Zamknięcie wielu instytucji, firm, miejsc kultury, szkół i uniwersytetów wywołało niekorzystne skutki ekonomiczne i społeczne. Podobny wpływ pandemia miała również na funkcjonowanie świata sportu, w tym całego „ekosystemu” piłkarskiego. Ze względu na zagrożenia dla zdrowia i życia, jakie przyniosła, rządy wielu państw zdecydowały się na bezprecedensowe kroki, takie jak ograniczanie możliwości przemieszczania się przez obywateli. Pierwsze lockdowny w Europie zaczęły obowiązywać na przełomie lutego i marca 2020 r., co spowodowało ograniczenia w organizacji imprez sportowych, a nawet w możliwości uprawiania sportu – zarówno zawodowego, jak i rekreacyjnego.

Oprócz skutków ekonomicznych anulowanie regionalnych i międzynarodowych imprez sportowych wpłynęło na funkcjonowanie społeczeństwa. Sport odgrywa istotną rolę nie tylko w dbaniu o zdrowie i sprawność fizyczną, ale także w kształtowaniu społeczeństwa. Uczestnictwo w sporcie może wpływać na spójność społeczną. Identyfikacja z czołowymi sportowcami może wiązać się ze zwiększoną aktywnością fizyczną, zwłaszcza młodych osób. Sport jest uznawany za ważne narzędzie wspierania komunikacji, a różne grupy społeczne są w stanie odgrywać bardziej istotną rolę w transformacji społecznej i rozwoju, zwłaszcza w społeczeństwach podzielonych. Ograniczone funkcjonowanie sportu podczas pandemii COVID-19 powoduje więc negatywne konsekwencje społeczne, m.in. w postaci ograniczonych kontaktów międzyludzkich.



Rysunek 1. Model biznesowy „ekosystemu” piłkarskiego

Źródło: LTF Sports, 2020a.

W ostatnich dekadach XX i pierwszej dekadzie XXI wieku obserwowano niezachwiany rozwój wielu branż. Jedną z nich stanowi sport, a w nim piłka nożna. Czasy te wykształciły i utrwaliły model biznesowy „ekosystemu” piłkarskiego (rys. 1). Pojawienie się COVID-19 w sposób niespodziewany, a zarazem nieprzewidywalny zachwiało sprawnie funkcjonującym systemem piłkarskim.

Pandemia COVID-19 unaoczniała wszystkie niedobory i słabości branży piłkarskiej. Nowa sytuacja w gospodarce wpłynęła właściwie na wszystkie elementy „ekosystemu” piłkarskiego, poczynając od narodowych federacji, klubów piłkarskich, stowarzyszeń, a kończąc na lokalnych akademiach młodzieżowych. Podmioty te musiały podjąć kroki mające na celu przetrwanie kryzysu (Bandyopadhyay, 2021).

Po pierwszych informacjach można szacować, że straty światowych organizacji sportowych wywołane pandemią COVID-19 wyniosły około 13 mld dol., tylko na rynku amerykańskim. Straty w Europie szacowane są na 1 mld euro, uwzględniając tylko niektóre z największych lig piłkarskich (Skinner i Smith, 2021).

W literaturze brakuje badań i analiz ukazujących związku między pojawieniem się pandemii COVID-19 a funkcjonowaniem całego systemu piłkarskiego w różnych krajach Europy, z uwzględnieniem klubów, rozgrywek, zawodników, kibiców, nadawców, sponsorów i organizacji zwierzchnich. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie powiązań pandemii COVID-19 z poszczególnymi składowymi „ekosystemu” piłkarskiego. Przeprowadzono analizę działań podejmowanych w celu neutralizacji efektów wywołanych przez kryzys COVID-19 oraz przedstawiono problemy „ekosystemu” piłkarskiego, które ujawniły się w okresie pandemii.

2. Funkcjonowanie klubów piłkarskich a czynniki ekonomiczne

„Ekosystem” piłkarski – jako element społeczny i ekonomiczny – odgrywa bardzo ważną rolę zarówno w skali mikroekonomicznej (wpływ na lokalne społeczności), jak i makroekonomicznej (wpływ na PKB) regionu, a nawet kraju. Liczne raporty firm doradczych, np. LTT Sports, PwC, MCKinsey, EY, powstałe przed pandemią COVID-19, ukazywały wpływ piłki nożnej i całego „ekosystemu” piłkarskiego na różne gałęzie gospodarki. Oddziaływanie to rosło w ostatnich latach, powodując rozwój ekonomiczny piłki nożnej jako branży i przedsięwzięcia komercyjnego. Oprócz bezpośrednich wyników finansowych poszczególnych klubów branża piłkarska zazwyczaj obsługuje sieć dostawców i dlatego jest odpowiedzialna za wiele osób zatrudnionych w pełnym i niepełnym wymiarze godzin.

Dobrobyt klubu piłkarskiego koncentruje się na lokalnym środowisku, w którym działa klub. Może to być dzielnica, miasto, a nawet region czy kraj. W tabeli 1

zaprezentowano oddziaływanie systemu piłki nożnej i stworzone miejsca pracy dzięki funkcjonowaniu klubów sportowych w Anglii, Hiszpanii, Niemczech i Fran-

Tabela 1. Oddziaływanie systemu piłki nożnej w wybranych krajach na gospodarkę i miejsca pracy

Kraj	Anglia	Hiszpania	Niemcy	Francja
Rok raportu	2019	2019	2015	2017
Analizowany sezon	2016/17	2016/17	2013/14	2015/16
Analizowana liga	Premier League	zawodowa piłka nożna	zawodowa piłka nożna	zawodowa piłka nożna
Autorzy badania	Premier league +EY	LaLiga +PwC	DFL+McKinsey	Premiere Ligue +UCPF+EY
Wkład finansowy w gospodarkę	7,6 mld £	15,69 mld €	7,9 mld €	7,5 mld €
Liczba stworzonych miejsc pracy	99 100	184 626	odpowiednik 165 000 pełnych etatów	34 815

Źródło: LTT Sports, 2020e.

Tabela 2. Oddziaływanie klubów piłkarskich na procesy rozwoju społeczno-ekonomicznego regionu

Klub	Kraj	Wykonujący badanie	Rok publikacji	Wpływ ekonomiczny	Liczba stworzonych miejsc pracy
Celtic FC	Szkocja	Fraser of Allander	2018 za sezon 2016/17	165 mln £ wpływu na szkockie PKB	2820
Kaiserslauten FC	Niemcy	Mainz University	2015 za sezon 2010/11	42,3 mln € wpływu na region i miasto	n/a
FC Barcelona	Hiszpania	PwC	2020 za sezon 2017/18	1,773 mld € w Hiszpanii, z czego 1,191 mld € w Barcelonie	31 475 w Hiszpanii, w tym 19 500 w Barcelonie
Newcastle United FC	Anglia	EY	2019 za sezon 2017/18	631 mln £ wpływu na PKB regionu	2027
Legia Warszawa	Polska	EY	2018 za sezon 2016/17	631 mln PLN wpływu na PKB, z czego 411 mln PLN w Warszawie	2399 w Polsce, w tym 1500 w Warszawie
Athletic Club	Hiszpania	PwC	2020 za sezon 2018/19	750,4 mln € w Hiszpanii, z czego 465,9 mln € w Kraju Basków	5493 w Hiszpanii, w tym 2821 w Kraju Basków

Źródło: LTT Sports, 2020e.

cji. Natomiast w tabeli 2 ukazano oddziaływanie klubów piłkarskich na procesy rozwoju społeczno-ekonomicznego w regionie.

W czasie pierwszych lockdownów kluby starały się z jednej strony cały czas utrzymywać więź z kibicami, a z drugiej – zapewnić przychody w trudnych czasach. Przykładem takich działań jest aktywacja duńskiego klubu FC Midtjylland, który umieścił dwa duże ekrany na parkingu stadionowym, aby kibice mogli wjeżdżać, parkować i oglądać mecze na żywo ze swoich samochodów (zachowanie dystansu społecznego). Niemiecka Bundesliga zdecydowała o rozgrywaniu meczów w obecności kibiców we wrześniu 2020 r., ograniczając ich liczbę do 10-25% pojemności stadionu (Bond i in., 2022). Kluby piłkarskie nawiązały też wtedy kontakty z lokalnymi władzami z obszaru zdrowia, organizacjami charytatywnymi, sieciami wolontariuszy i agendami rządowymi odpowiedzialnymi za pomoc społeczną.

3. Reakcja świata piłkarskiego na kryzys wywołany pandemią COVID-19

W świecie piłkarskim pandemia COVID-19 wpłynęła na cztery zasadnicze elementy, na których do tej pory opierał się model biznesowy większości klubów piłkarskich:

- 1) przychody z dnia meczowego – odwołanie meczów lub rozgrywanie meczów bez kibiców przynosiło straty klubom piłkarskim,
- 2) sponsoring i przychody z tytułu praw komercyjnych – ograniczenie dostępu kibiców do wydarzeń sportowych przyczyniło się do przedefiniowania współpracy ze sponsorami,
- 3) przychody z tytułu UEFA i rozgrywek międzynarodowych – zawieszenie rozgrywek oznaczało niepewność wypłat pieniędzy przez UEFA w związku z uczestnictwem w rozgrywkach europejskich,
- 4) przychody z tytułu praw transmisyjnych – odwołanie meczów, a nawet niedokończenie rozgrywek (np. w Holandii) skutkowało wypłatą niepełnych sum pieniędzy z tytułu kontraktów dotyczących praw telewizyjnych.

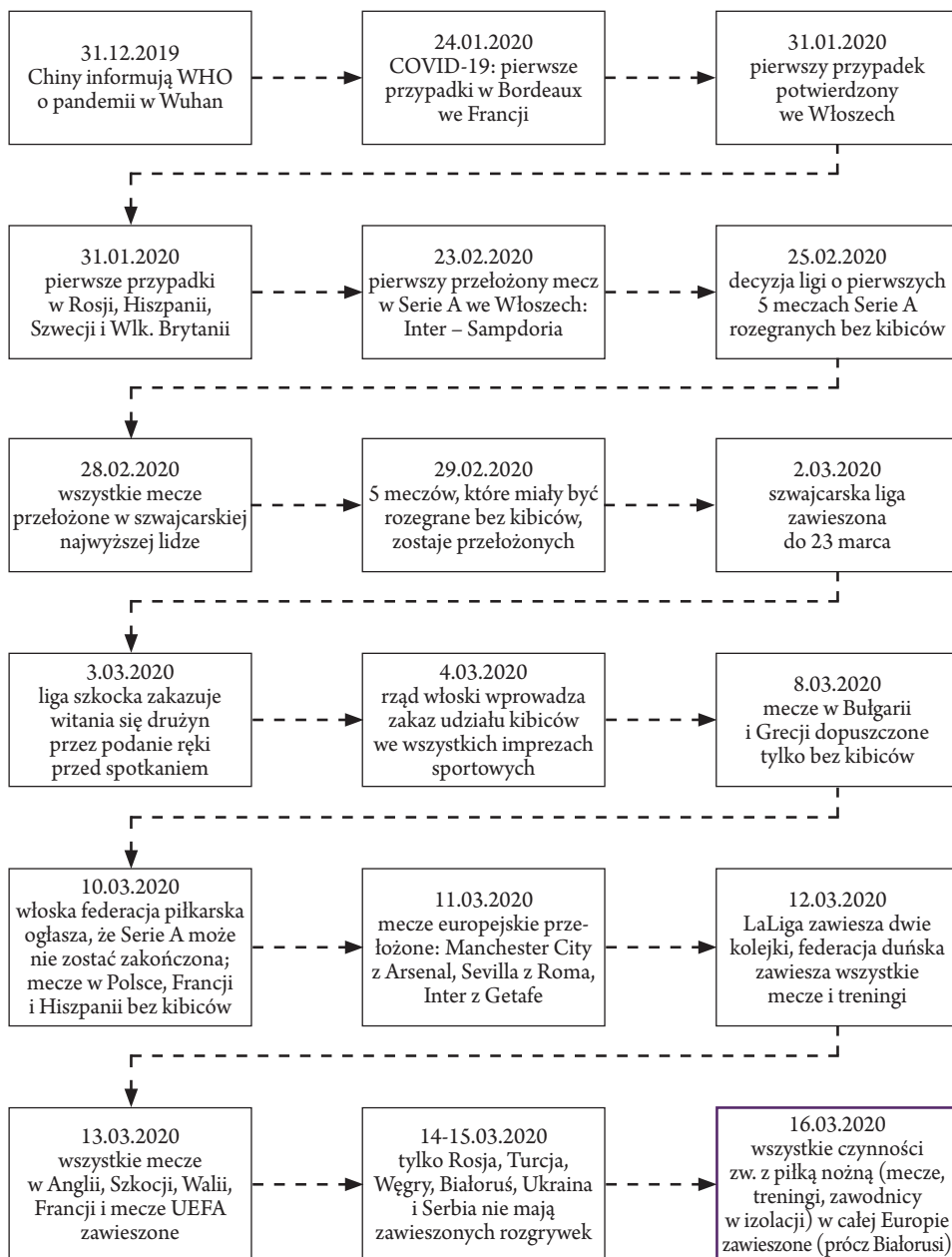
Jedną z pierwszych reakcji klubów piłkarskich było obniżenie lub odroczenie wypłat wynagrodzeń dla piłkarzy, jak również intensywne zabieganie i późniejsze wykorzystanie rządowych programów pomocowych. Jednak w dłuższej perspektywie kluby, które w znacznym stopniu opierały się na przychodach związanych z dniem meczowym, bardziej odczuły skutki kryzysu i musiały aktywnie szukać nowych metod ustabilizowania przepływów finansowych (Bond i in., 2022). Z powodu meczów rozgrywanych bez kibiców kluby znalazły się w niecodziennej sytuacji. Z jednej strony nie ponosiły wysokich kosztów zabezpieczenia wydarzeń

sportowych, z drugiej – mogły odnotować znaczące spadki przychodów. Widząc wpływ kryzysu na stan finansów, tj. płynność finansową, europejskie kluby piłkarskie podejmowały różne działania w celu zachowania względnej stabilności finansowej.

Pierwsze szacunki z tego okresu wskazywały na potencjalny spadek przychodów o około 20% w porównaniu do lat poprzednich (LIT Sports, 2020a). Krótkoterminowe działania podejmowane przez kluby w celu ustabilizowania budżetów polegały na zamrożeniu lub częściowym obniżeniu płac piłkarzy, trenerów i personelu pracującego w klubach. Kluby piłkarskie wykorzystywały narzędzia prawne, takie jak zwolnienia grupowe (np. CF Murcia, Hiszpania; Olympique Lyonnais, Francja), co miało zapewnić pracownikom dostęp do pakietów pomocowych oferowanych przez państwo. Niektóre kluby (np. FC Barcelona, Hiszpania; Borussia Moenchengladbach, Niemcy) zaproponowały piłkarzom dobrowolne obniżenie wynagrodzeń. Inne kluby rozwiązały kontrakty z piłkarzami, którzy nie zgodzili się na dobrowolne obniżenie zarobków, np. FC Sion rozwiązał kontrakty z dziewięcioma piłkarzami (TVP Sport, 2020). Wśród innych działań mających utrzymać płynność finansową klubów można wymienić: wstrzymanie wszystkich inwestycji oraz działania na rzecz restrukturyzacji poziomu zadłużenia. Na tym etapie kluby stanęły przed kolejną niepewnością, wynikającą z regulacji Financial Fair Play UEFA. Wszystkie profesjonalne kluby piłkarskie podlegają tym regulacjom, a w pierwszym etapie kryzysu nie wiadomo było, jak problemy z płynnością finansową lub dotacje publiczne wpłyną na proces licencyjny UEFA. Jednak liberalne podejście UEFA pozwoliło klubom w wielu krajach, skorzystać z pomocy publicznej oferowanej przez poszczególne kraje.

Kryzys wywołany COVID-19 jeszcze się nie skończył, jednak wiadomo, że modele biznesowe, które do tej pory były stosowane w branży piłkarskiej, zostały poddane poważnemu testowi. Obecny model biznesowy, ze wszystkimi jego bilansami, kompromisami i zmianami, jest nadal całkowicie zależny od meczu na żywo, który generuje przychody przez cały dzień meczowy (wynikające m.in. ze sponsoringu, reklamy lub transmisji telewizyjnych). Rozwój zawodników i systemy transferu to mechanizmy wewnętrznej redystrybucji bogactwa w branży. Ten dochód służy praktycznemu celowi, ale uzyskanie go zależy od zasobów, które są generowane bezpośrednio lub pośrednio z meczu.

Kluby piłkarskie były jednymi z pierwszych organizacji, które odczuły zakłócenia spowodowane eskalacją pandemii COVID-19 w Europie (Hammerschmidt i in., 2021). Od końca lutego 2020 r., kiedy we Włoszech zaczęto odwoływać mecze, doszło do takiego splotu wydarzeń, który spowodował największy kryzys w europejskiej piłce nożnej w ostatnich latach. W pierwszej fazie kryzysu mecze były niechętnie wstrzymywane i co najwyżej planowano ich przełożenie. Pozwalano jednak drużynom trenować. Dopiero od 14-15 marca 2020 r. w większości krajów wprowadzono także ograniczenia w szkoleniu – od całkowitego zakazu treningu do treningu w mniejszych grupach. Jednak sytuacja rozwijała się



Rysunek 2. Chronologia wydarzeń związanych z wprowadzaniem ograniczeń w piłce nożnej

Źródło: LTT Sports, 2020b.

z dnia na dzień i kraje wprowadzały coraz to nowe ograniczenia. Skutkowało to zamykaniem ośrodków treningowych, a zawodnicy, tak jak reszta społeczeństwa, zostali objęci lockdownem. Rysunek 2 pokazuje chronologię wydarzeń związaną z wprowadzaniem ograniczeń, obostrzeń i lockdownów, które wpływały na kluby i organizacje piłkarskie.

Pierwsza fala COVID-19 była najprawdopodobniej najdłuższym i nieprzerwanym okresem bez meczów oraz treningów w karierze zdecydowanej większości zawodników (pomijając okresy długich kontuzji). Po fазie lockdownów Włochy dopuściły treningi w zawodowym sporcie w połowie kwietnia, a reszta krajów Europy dopiero na początku maja 2020 r. Spowodowało to konieczność zaplanowania powrotu do rozgrywek (w tych krajach, gdzie planowano ich dokończenie), a następnie krótkich przerw letnich, żeby kolejny sezon mógł się rozpocząć w ustalonych wcześniej terminach. Powstała sytuacja miała znaczący wpływ zarówno na psychikę zawodników, jak i na ich sytuację finansową. Ponadto piłkarze, trenerzy i personel pracujący w klubach nie mieli dotąd takich doświadczeń, jak izolacja, kwarantanna, niedobór podstawowych dóbr. Wywołało to znaczny stres związany z brakiem poczucia bezpieczeństwa i lękiem przed chorobą.

Kryzys spowodowany COVID-19 pokazał klubom, że potrzebna będzie głęboka analiza czynników wpływających na nowo powstałą sytuację gospodarczą. Kluby powinny mieć na uwadze zmiany zachodzące w sferze technologii i konsumpcji sportu. Pierwsza reakcja klubów piłkarskich pozwoliła również na oszacowanie, czym dysponują i jakie są ich największe walory w tej nowej sytuacji. Dlatego wiele klubów w czasie lockdownów zwróciło uwagę na pierwotną funkcję sportu, tj. promocję zdrowia, i udostępniło posiadaną infrastrukturę sportową do nowych celów, np. punktów szczepień czy szpitali tymczasowych (Bond i in., 2020).

4. Zmiany w komunikacji klubów piłkarskich z kibicami wymuszone przez kryzys COVID-19

W czasie trwania pandemii, a zwłaszcza w najtrudniejszych tygodniach, w których panował lockdown, kwarantanny i surowe ograniczenia państwowe dotyczący praktycznie wszystkich aspektów życia, klubom piłkarskim trudno było komunikować się ze swoimi kibicami.

Głównym powodem było to, że tradycyjny system generowania treści został całkowicie zakłócony. Nie było meczów, treningów, wywiadów z trenerami przed i po meczu, dyskusji na temat występów w meczach, strzelonych bramek, wygranych i przegranych meczów, kontrowersyjnych decyzji sędziów czy zaciętej dyskusji między kibicami. Paradoksalnie wszystko to nastąpiło w momencie, gdy większość ludzi znalazła się w domach, mając do dyspozycji ekran telewizora,

telefon komórkowy czy komputer, by móc chłonąć treści, wiadomości i korzystać z mediów częściej niż przed pandemią.

W czasie ograniczeń telewizja notowała najwyższe wzrosty oglądalności od wielu lat, ale okazały się one niewielkie w porównaniu do mediów społecznościowych. Media społecznościowe niektórych sportowców, zwłaszcza TikTok, odnotowywały wzrosty nawet o 483% (Skinner i Smith, 2021). Duże wzrosty odnotował świat e-sportu, któremu najłatwiej było przejść do organizowania zawodów w 100% online.

Choć oczywiste wydaje się to, że większość klubów odczuła znaczne zmniejszenie ruchu na swoich stronach internetowych i kanałach mediów społecznościowych w czasie pandemii, to pojawiły się również przykłady aktywnej komunikacji i skutecznych strategii komunikacyjnych w okresie kryzysu. Niektóre rozwiązania obejmowały:

- specjalną sekcję wiadomości dotyczących COVID-19 na stronie klubu,
- przekazywanie ważnych informacji, jak komunikaty dotyczące bezpieczeństwa publicznego,

Tabela 3. Zestawienie średnich odwiedzin stron internetowych w wybranych klubach

Klub piłkarski	Strona internetowa	XII	I	II	III	IV	V	Spadek odwiedzin stron www: I-V	
		tys.							tys.
Real Madryt	Realmadrid.com	4450	5650	4800	4050	2050	2250	3400	60,18
Man UTD	Manutd.com	4550	5700	4500	3900	2450	2400	3300	57,89
Bayern Monachium	Fcbayern.com	3400	2400	2550	2350	2350	2250	150	6,25
FC Barcelona	Fcbarcelona.com	2800	2900	2450	1550	980	1000	1900	65,52
SL Benfica	Slbenfica.pt	1400	1750	1250	930	490	650	1100	62,86
Schalke 04	Schalke04.de	970	850	830	640	640	570	280	32,94
Zenit FC	Fc-zenit.ru	840	620	780	730	230	250	370	59,68
Celtic FC	Celticfc.net	690	660	870	520	480	480	180	27,27
AS Roma	Asroma.com	360	440	250	160	120	85	355	80,68
Legia Warszawa	Legia.com	210	260	290	210	140	120	140	53,85
Rapid Wien	Skrapid.at	160	160	140	120	120	90	70	43,75
FC basel	fcb.ch	95	85	90	75	40	30	55	64,71
Malmö FF	mff.se	85	110	110	95	65	40	70	63,64
GNK Dinamo Zagreb	gnkdinamo.hr	85	50	65	55	50	30	20	40,00
BATE Borisov	Fcbate.by	80	80	75	100	85	65	15	18,75

Źródło: LIT Sports, 2020e.

- prezentowanie treningów fitness w warunkach domowych,
- propagowanie pozytywnej odpowiedzialności społecznej, pomoc w utrzymywaniu dobrego nastroju i zwiększenie poczucia przynależności do społeczności,
- informacje instytucjonalne, wyjaśniające, jak klub funkcjonuje w sytuacji ograniczeń.

Inne interesujące metody komunikacji stosowane przez europejskie kluby piłkarskie obejmowały powstrzymanie się od działań marketingowych w szczycie kryzysu, tak by budować zaangażowanie kibiców i skoncentrować się na kluczowych aspektach komunikacji, zamiast stwarzać okazje do niechęci lub negatywnych uczuć wobec klubu.

Raport przygotowany przez LTT Sports (2020e) pokazał sumarycznie spadki w ruchu na stronach internetowych wybranych klubów europejskich (tab. 3).

5. Wpływ pandemii COVID-19 na kluczowe obszary w „ekosystemie” piłkarskim

Przemysł piłkarski jest w dużej mierze europocentryczny pod względem przychodów, największych klubów i czołowych rozgrywek. Kryzys wywołany w europejskiej piłce miał jednak wpływ również na pozostałe części świata.

W wywiadzie udzielonym na potrzeby badania LTT Sports (2020f) Gaizka Medieta, były piłkarz reprezentacji narodowej Hiszpanii, zauważył, że pierwsza fala kryzysu COVID-19 była dla wszystkich zaskoczeniem, ale pozwoliła lepiej przygotować się do kolejnych fal pandemii. W momencie zatrzymania się świata piłkarskiego kluby powinny poświęcić więcej czasu na analizę tego, jak pracują, jakie zachodzą w nich procesy i jakie mają cele. W czasie pandemii, jak nigdy wcześniej, powinny wyciągnąć wnioski ze swoich błędów oraz dostosować swoje metody i przemyśleć na nowo model biznesowy. Pandemia otworzyła też nowe możliwości dla klubów, żeby skupić się na akademiach młodzieżowych i czerpać korzyści z wychowania młodzieży nie tylko w aspekcie sportowym, ale także społecznym i ekonomicznym.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione główne elementy składowe „ekosystemu” piłkarskiego, którymi są: kluby, rozgrywki, zawodnicy, kibice, nadawcy, sponsorzy i organizacje zwierzchnie, w kontekście pandemii COVID-19.

5.1. Kluby piłkarskie

Pomimo niepokojących sygnałów i ostrzeżeń z początku pandemii o zbliżającej się katastrofie europejskie kluby zawodowe okazały się dość odporne i nie miały

większych problemów ze wznowieniem udziału w krajowych lub kontynentalnych rozgrywkach. Trzeba przy tym zaznaczyć, że większość klubów utrzymała w czasie pandemii wysoki poziom organizacyjny i funkcjonalny. Zaowocowało to nawet bardziej aktywnym rynkiem transferowym niż przewidywano w marcu lub kwietniu 2020 r.

Sytuacja wywołana przez COVID-19 stanowiła rodzaj testu warunków skrajnych dla modelu biznesowego i strategii wszystkich profesjonalnych klubów piłkarskich. W niektórych krajach reakcja była pełna sarkazmu: „zawsze mieliśmy COVID-19 i zawsze będziemy mieć COVID-19”. Podkreślano, że presja związana z zarządzaniem klubami na mniejszych rynkach, bez wysokich dochodów z praw medialnych i transferów, zawsze była walką, a więc rok 2020 tak naprawdę nie przyniósł niczego nowego.

Sytuacja kryzysowa unaoczniała jeszcze jedną ważną kwestię dotyczącą europejskich klubów piłkarskich, a mianowicie przepaść finansową między czołowymi klubami z dużymi budżetami a klubami o mniejszych możliwościach. Rozwarstwienie to dotyczy nie tylko różnic między poszczególnymi krajami, ale nawet w ramach poszczególnych lig.

Sytuację tę dobrze obrazuje wypowiedź Mbo Mpenzy, byłego zawodnika reprezentacji Belgii, który w rozmowie z LIT Sports na potrzeby badania o skutkach kryzysu COVID-19 zaznaczył, że dla niektórych klubów w Belgii wręcz zbaawienne okazało się nierozpoczynanie sezonu ligowego po pierwszym lockdownie w 2020 r., ponieważ zarówno z operacyjnego, jak i kosztowego punktu widzenia wznowienie sezonu nie byłoby dla nich korzystne. Ponadto pandemia COVID-19 w 2020 r. pokazała, które kluby są naprawdę dobrze zorganizowane, a które nie przetrwałyby bez pomocy państwa lub innych organizacji. Odmienny obraz daje badanie z rynku angielskiego, którego autorzy twierdzą, że skutki ograniczeń związanych z pandemią mogą dotknąć ponad 150 tys. lokalnych klubów w całej Anglii i być może zmusić je do zamknięcia. Będzie to zaś miało bezpośredni wpływ na piłkę nożną dzieci i młodzieży (Grix i in., 2021).

5.2. Rozgrywki

Większość krajowych rozgrywek została przeprowadzona lub dokończona w okresie letnim. Zbiegło się to z organizacją finałów rozgrywek klubowych UEFA w zmienionym formacie oraz natychmiastową kontynuacją kwalifikacji do rozgrywek klubowych UEFA na sezon 2020/21. W drugiej połowie września 2020 r. druga fala dotarła już na kontynent i wcześniejsze nadzieje na stosunkowo szybki powrót do „normalności” zostały rozwiane. Poszczególne kraje przywracały ograniczenia związane z powrotem kibiców na stadiony, a w niektórych ponownie przekładano rozgrywanie meczów. Stopniowy powrót kibiców na sta-

diony zaczął się dopiero w maju 2021 r. Mimo początkowego optymizmu sezon 2020/21 w większości krajów europejskich został dokończony bez możliwości uczestnictwa kibiców.

Kryzys na poziomie rozgrywek doprowadził do powstania idei Super Ligi i próby stworzenia nowych elitarnych rozgrywek przez dwanaście klubów z Europy. Ze względu na stanowczą reakcję UEFA i kibiców pomysł ten szybko upadł, ale pokazał, że kolejne perturbacje na poziomie rozgrywek i zachwianie sytuacji przez pandemię mogą skutkować nowymi próbami wprowadzania zmian w systemie rozgrywek. Być może nie będą to tak silne ruchy jak Super Liga, ale ligi z mniejszych krajów mogą zacząć się jednoczyć w celu zwiększenia potencjału komercyjnego i ograniczenia kosztów.

5.3. Zawodnicy

Ze względu na pandemię eksperci zajmujący się rynkiem transferowym przewidywali, że letnie okno transferowe w 2020 r. będzie należało do najbardziej skomplikowanych, jakie pamiętają kluby i zawodnicy. Czołowe rynki europejskie, które odpowiadają za zakup najlepszych zawodników, wykazywały mniejszą aktywność. Dane FIFA wskazują na spadek aktywności transferów międzynarodowych o jedną trzecią wartości w stosunku do lat poprzednich. Wyceny piłkarzy – według monitorów rynku takich jak Transfermarkt – znacznie spadły w efekcie wystąpienia pandemii. Wśród najlepszych pięciu lig w Europie nastąpiły mniejsze niż oczekiwano działania w kierunku pozyskiwania graczy w wyniku bezpłatnych transferów.

Oprócz opłat transferowych i ruchów ważna dla zawodników w Europie jest zwiększona zmienność warunków. Poza czołowymi klubami i najważniejszymi ligami kontrakty stają się coraz krótsze i mają niższą wartość. Przynajmniej taka sytuacja miała miejsce w 2020 r. w odniesieniu do sezonu 2020/21. W tym czasie kluby wolały ograniczyć wydatki ze względu na to, że warunki pracy były nieprzewidywalne z powodu pandemii (przekładane mecze, wymuszony reżim sanitarny, zakłócone procesy treningowe i średnioterminowa niepewność). Do tego dochodziła niepewność co do dalszej sytuacji. Kluby nie widziały perspektyw na szybkie zakończenie pandemii (Gupta i McCarthy, 2021). Zmiany, jakie wówczas zachodziły, dobrze obrazuje wypowiedź Andrei Arshavina, byłego reprezentanta Rosji, który pełni obecnie funkcję dyrektora rozwoju młodzieżowego w FC Zenit Sankt Petersburg. W komentarzu do raportu LTT Sports (2020f) mówił on latem 2020 r., że na światowym poziomie kluby z pewnością odczują finansowe skutki pandemii. Znaczy to, że dostępnych będzie mniej środków w branży piłkarskiej, a co za tym idzie – mniej pieniędzy dla piłkarzy, przy konieczności zwiększenia składu klubów. Zmiana zasad i dopuszczenie pięciu zmian w meczu wpłynęły

znacząco na taktykę, gdyż trenerzy mieli większe możliwości zmian atrybutów technicznych i taktycznych swoich drużyn w czasie meczu.

5.4. Kibice

Kibice są istotnym elementem „ekosystemu” piłkarskiego. Oprócz tego, że stanowią część widowiska sportowego na stadionie, są również ważni dla „produktu”, jakim jest piłka nożna na globalnym rynku (Drewes, Daumann i Follert, 2021). To dzięki kibicom nadawcy chcą transmitować mecze w telewizji, sponsorzy chcą reklamować się poprzez sport, a kluby uzyskują przychody dzięki ich zakupom biletów.

Kibice pozostawali poza stadionami piłkarskimi w większości krajów europejskich przez większość sezonu 2020/21. W czasie drugiej fali kryzysu zdrowotnego, która ogarnęła Europę, był to ruch „pod prąd”, kiedy UEFA postanowiła wpuścić do 30% widzów w europejskich meczach fazy grupowej rozgrywek.

Kluby w całej Europie są obecnie zajęte utrzymaniem zaangażowania swoich kibiców w nowych warunkach, w których doświadczenie dnia meczowego na stadionie nie jest dostępne, a jedyną metodą dwustronnej komunikacji stały się cyfrowe środki przekazu. Dało to klubom jednak impuls do wykazania się kreatywnością w mediach społecznościowych, marketingu, zaangażowaniu cyfrowym lub ulepszaniu komunikacji dnia meczowego poza stadionem. Nastąpił również ruch w kierunku korzystania z nowych technologii, takich jak streaming, nawet na niższych poziomach rozgrywek. Co więcej, kryzys nie stał się jeszcze katalizatorem większego zaangażowania kibiców w zarządzanie grą czy aktywnego konsultowania się z kibicami na temat przyszłości. Zbagatelizowanie roli kibiców doprowadziło do upadku projektu, jakim była Super Liga.

Kibice z pewnością muszą pozostać głównym źródłem rozwoju branży i mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na przyszły rozwój piłki nożnej w Europie (Horky, 2021). Biznes piłkarski przez wiele dekad uważał wsparcie fanów za coś oczywistego, prawie jako nieograniczone zasoby. Jednak ostatnie badania ze Stanów Zjednoczonych i Europy wskazują, że młodsze pokolenia są mniej zainteresowane sportem w ogóle, a piłką nożną w szczególności. Oznacza to, że kluby i organizatorzy zawodów będą musieli szybko zdecydować, jak zapewnić stały poziom wsparcia w przyszłości.

Zapytany w badaniu LTT Sports (2020f) o rolę kibiców Eric Abidal, były reprezentant Francji i były dyrektor techniczny FC Barcelona, stwierdził, że to właśnie widowiska na żywo i doświadczenia dnia meczowego kibicom brakowało najbardziej. Rozgrywanie meczów przy pustych trybunach negatywnie wpływa na jakość widowiska sportowego, nawet oglądanego w telewizji. Nie ma wątpliwości, że kibice są jednym z najważniejszych czynników wpływających na poziom gry

każdego zawodnika, a co za tym idzie – na poziom produktu sportowego. Potwierdzeniem tej tezy jest opisana w publikacji *Live sport during COVID-19 crisis* aktywność fanów Borussia Mönchengladbach, którzy będąc w pełni świadomi znaczenia obecności kibiców na trybunach, jako pierwsi wydrukowali swoje kartonowe podobizny. „Kiedy gracze przechodzą przez tunel (na stadionie) i widzą wydrukowane podobizny kibiców na trybunach, to mają wrażenie, że ktoś ich obserwuje” – zauważył Markus Aretz, szef mediów i komunikacji Borussia Mönchengladbach (Majumdar i Naha, 2020).

5.5. Nadawcy

Europejski rynek praw transmisyjnych przechodził zmiany jeszcze przed wybuchem pandemii, ale wydarzenia 2020 r. z pewnością stanowiły dodatkowy element zmienności w już i tak złożonym obrazie. Dla wielu obserwatorów wydarzeniem z poprzednich lat ukazującym wpływ europejskich władz na przemysł piłkarski był przypadek Bosmana. Długofalowe znaczenie miała również sytuacja, gdy na początku XXI wieku organizatorzy rozgrywek byli zobowiązani sprzedawać swoje prawa medialne w pakietach. Rynek praw transmisyjnych w 2020 r. odnotował wtedy kilka nierozstrzygniętych przetargów na pakiety praw transmisyjnych. Do tego doszły ciągle rosnące ceny za pakiety sportowe. Klienci płatnych telewizji musieli płacić za coraz bardziej rozdrobnione prawa i możliwość obejrzenia mniejszej liczby meczów u jednego nadawcy.

Całkowite odkładanie spotkań nie było dobre dla nadawców. Nadawcy z głównych krajowych i międzynarodowych rozgrywek, takich jak angielska Premier League, niemiecka Bundesliga czy Liga Mistrzów UEFA, zgłosili szacunkowe roszczenia do zmniejszenia wartości wynikającej ze zmienionego harmonogramu rozgrywek. Kwoty tych roszczeń przekraczały 1 mld euro. Niektóre kluby i ligi musiały również zrezygnować z części dochodów wynikających z praw telewizyjnych, w ramach rekompensat dla nadawców.

Jak pokazują autorzy publikacji *Football Worlds: Business and networks during COVID-19* (Parnell i in., 2021), koszt przełożenia turnieju UEFA EURO 2020 wyniósł około 300 mln euro. Podobne kwoty dotyczą każdej z najlepszych pięciu lig europejskich. Tylko na tej podstawie straty branży piłkarskiej w sezonie 2019/20 szacowane są na kwotę przekraczającą 4,1 mld euro, z czego połowa wynika z utraconych zysków z praw transmisyjnych.

Zauważalny spadek jakości lub brak atmosfery meczowej przy pustym stadionie najprawdopodobniej doprowadzą do ponownej oceny i ewaluacji istniejących umów telewizyjnych. Okaze się również, kiedy nastąpi dawno oczekiwane wejście GAFAN (Google, Apple, Facebook, Amazon i Netflix) na rynek praw transmisyjnych i jak to zmieni obecną sytuację.

5.6. Sponsorzy

Wartość sponsoringu sportu w Europie w 2020 r. miała wynosić ponad 30 mld euro. Pandemia COVID-19 doprowadziła jednak do kilku istotnych zmian. Zarówno właściciele praw, jak i sami sponsorzy dążą do pewnej stabilności i spójności w kolejnych latach, bez względu na zakłócenia, które mogą wywołać kolejne miesiące pandemii.

Wstrzymanie meczów między marcem i majem 2020 r. pokazało, jak wrażliwe są sporty zawodowe na występowanie nieoczekiwanych wydarzeń, zwanych „czarnym labędziem” (Taleb, 2010). Dla sponsorów była to nie tylko utrata widoczności i oczekiwanego zwrotu z inwestycji podczas nierozgrywanych meczów, ale także konflikty z właścicielami praw o należne odszkodowanie.

Obecna sytuacja sponsorów pozostaje niepewna i silnie uwarunkowana indywidualnymi okolicznościami. Stworzyło to jednocześnie możliwości dla bardziej spersonalizowanych usług i „rynku kupujących”, na którym niektóre mniejsze marki mogą zaistnieć i konkurować z podmiotami będącymi do tej pory dużymi sponsorami sportu. Do takich sytuacji nie doszłoby bez kryzysu COVID-19.

Kolejną istotną zmianą jest to, że kluby i organizatorzy zawodów coraz częściej muszą stosować rozwiązania cyfrowe w obliczu konieczności zdalnego działania i bez aktualnego ustawienia dnia meczowego. To otwiera możliwości rozwoju dla marketingu sportowego i sponsoringu sportowego w przyszłości. Umożliwia też zmianę podejścia od bezpośredniego, opartego na ekspozycji medialnej, do bardziej cyfrowego, opartego na zaangażowaniu kibiców. Niewątpliwie będzie to miało duży wpływ na sytuację na rynku w nadchodzących latach.

Firmami sponsorującymi, które poniosły największe straty w czasie pandemii, są te, których zakupione prawa sponsoringowe stanowią połączenie: ekspozycji na zawodach sportowych, indywidualnych umów z zawodnikami oraz sprzedaży detalicznej. Na przykład firma Adidas zamknęła swoje sklepy detaliczne na całym świecie, gdy nastąpiło załamanie wykupionych przez nich praw sponsorskich i odwołanie imprez sportowych i zawodów. Trzeba pamiętać, że do portfolio firmy Adidas należą zarówno przełożone z 2020 na 2021 rok Igrzyska Olimpijskie w Tokio, jak i turniej UEFA EURO 2020, który także odbył się rok później. W najgorszym okresie pandemii 70% sklepów firmy zostało zamkniętych. Jednak Adidas zintensyfikował wysiłki cyfrowe, kierując swoje produkty na rekordowe 160 rynków na całym świecie, stosując model personalizacji na dużą skalę. Przyniosło to ponad 90-proc. wzrost sprzedaży w handlu elektronicznym (Skinner i Smith, 2021).

Autorzy raportu na ten temat (Skinner i Smith, 2021) przeanalizowali również, jakie ruchy podejmowały kluby piłkarskie w Europie, żeby zrekompensować sobie straty związane z brakiem treści, za które na co dzień płacą fani. Wiele organizacji sportowych zwróciło się ku nowatorskim strategiom zaangażowania kibiców

poprzez partnerstwa wkraczające w nowe formy monetyzacji treści i wykorzystujące sponsoring na nowych platformach. Jedną z najszerzej stosowanych strategii było podpisanie umów z firmami zajmującymi się kryptowalutami. Takie kroki poczyniły kluby: Southampton, AC Milan, Swansea City, FC Barcelona, Real Madryt i Paris Saint-Germain. Nowy typ umów zaczął wykraczać poza tradycyjne składowe sponsoringu, obejmujące do tej pory ekspozycje marki podczas meczu, a skupiały się na zaangażowaniu fanów w produkty związane z kryptowalutami (Skinner i Smith, 2021).

Deficyty kapitałowe wywołane kryzysem COVID-19 i ich wpływ na przychody klubów skłoniły największe kluby do pochopnego ogłoszenia utworzenia Europejskiej Super Ligi. Włodarze klubów nie uwzględnili jednak reakcji kibiców, co stało się bezpośrednim powodem upadku projektu krótko po jego ogłoszeniu w kwietniu 2021 r. Sytuacja po pierwszych falach COVID-19 pokazuje jasno, że nawet najpotężniejsze kluby odczuły dotkliwe straty i gorączkowo poszukują nowych i bezpiecznych modeli biznesowych (Skinner i Smith, 2021).

5.7. Organizacje zwierzchnie

Organy zarządzające piłką nożną, w tym federacje, ligi i inni ważni interesariusze, stoją obecnie przed tymi samymi wyzwaniami co kluby. Ponoszą również znacznie większą odpowiedzialność za ogólny stan gry, a wszystko to w okresie, gdy siła ekonomiczna przesuwa się w kierunku dużych profesjonalnych klubów.

Pomimo zobowiązań FIFA i UEFA do wspierania ich krajowych federacji wiele federacji piłkarskich w Europie boryka się z poważnymi problemami finansowymi, ponieważ mecze nie mogły być rozgrywane z udziałem publiczności. Niektóre europejskie federacje krajowe i ligi krajowe zwróciły się do państwa o wsparcie ekonomiczne, bezpośrednio do przemysłu sportowego lub w ramach pakietu wsparcia dla kultury i rozrywki. Inni zdecydowali się zaciągnąć pożyczki.

Trudno ocenić, czy po pandemii COVID-19 zostanie przywrócona równowaga sił w europejskiej piłce nożnej na poziomie kontynentalnym i krajowym. Kondycja ekonomiczna UEFA może być decydującym czynnikiem w rozwoju tej sytuacji.

6. Zakończenie

Kryzys COVID-19 unaoczniał wiele problemów branży piłkarskiej na każdym poziomie. Wszyscy interesariusze tego „ekosystemu” – kluby piłkarskie, ligi i organizatorzy rozgrywek, zawodnicy, kibice, sponsorzy, nadawcy oraz organizacje

zwierzchnie – zostali dotknięci kryzysem i zmianami, jakie wywołał. Z jednej strony sytuacja pandemiczna na świecie ukazała rozwarstwienie finansowe pomiędzy klubami i ligami, z drugiej – pozwoliła dostrzec, że największe kluby europejskie i światowe są istotnie zadłużone. Emil Heskey, były piłkarz reprezentacji Anglii, stwierdził w wypowiedzi dla LTT Sports (2020f), że pierwsze, co zobaczyliśmy w czasie pandemii, to to, iż świat piłkarski również podlega prawom krajowym, a nie tylko wewnętrznym regulacjom tworzonym przez organizacje związane z piłką nożną. W czasie kryzysu skupiamy się na szczycie piramidy piłkarskiej i na kryzysie największych klubów, ale musimy też podjąć działania mające na celu wzmocnienie klubów, akademii i organizacji będących na dole piramidy, aby uchronić je przed upadkiem. Małe kluby i lokalne akademie piłkarskie są integralną częścią lokalnej społeczności i to je należy najbardziej chronić. Do tego dochodzą procesy związane ze zmianą sposobu korzystania z produktu sportowego przez młodsze pokolenie (generację Z) i odpływ widzów zarówno ze stadionów, jak i sprzed telewizorów.

Pandemia w wielu miejscach okazała się swoistym katalizatorem i możliwym początkiem zmiany branży piłkarskiej. Widać to np. w działaniach podejmowanych w celu zreformowania rozgrywek Ligi Mistrzów przez UEFA czy we wprowadzeniu większej liczby zmian w czasie meczu. Kroki te początkowo miały służyć ochronie zdrowia piłkarzy po dłuższej przerwie w rozgrywkach, ale mogą być również postrzegane jako sposób na uatrakcyjnienie meczu i utrzymanie jego tempa od pierwszej do ostatniej minuty.

Każda ze stron „ekosystemu” piłkarskiego może wyciągnąć inne wnioski z panującej sytuacji kryzysowej. Administracja publiczna, samorzady i władze państwowe powinny przemyśleć od nowa strategię inwestycji miast, regionów i kraju w sport. Wcześniej wspomniane zostały różnice w wyzwaniach między sportem zawodowym a amatorskim na przykładzie piłki nożnej. Przytaczając dane z raportu „Impact of COVID-19 on sport”, który dotyczy Wielkiej Brytanii, można dostrzec, że sporty odnoszące sukcesy na poziomie zawodowym przyciągają większe publiczne pieniądze niż sporty popularne, ale nieodnoszące tak dużych sukcesów w danym kraju. Raport ten zawiera także zestawienie nakładów na koszykówkę i żeglarstwo w porównywalnym okresie. Koszykówka, uprawiana przez około 1,2 mln osób w Wielkiej Brytanii, otrzymała dotacje w wysokości 75 tys. funtów, a żeglarstwo, które uprawia około 120 tys. osób, dostało dotacje w wysokości 1,2 mln funtów (Grix i in., 2021).

W wyniku pandemii COVID-19 niewątpliwie nastąpi rozwój rynku pracy zdalnej i pracy przez platformy internetowe. Dłuższy czas spędzany w domu wpłynie na wykładniczy wzrost liczby odsłon tutoriali i lekcji online skupiających się na ćwiczeniach fizycznych. Zmiana ta znajdzie odzwierciedlenie w produkcie sportowym i sposobie, w jaki konsumenci podchodzą do aktywności fizycznej (Grix i in., 2021).

Znaczący rozwój e-sportu, ale również zainteresowanie platformami e-sportowymi przez klasyczne sporty będzie można zaobserwować w okresie po pandemii. W czasie lockdownów takie sporty jak Formuła 1 czy piłka nożna zaktywizowały swoich kibiców dzięki grom komputerowym online. Możliwość zagrania z profesjonalistami z tych sportów zwróciło uwagę na świat gier online. Wygląda na to, że zarówno MKOL, jak i FIFA będą musiały ugiąć się pod presją i zaakceptować niektóre formy sportu z przedrostkiem „e”. Szybki rozwój e-sportu pod względem finansów i fanów przyciągnął uwagę dużych federacji sportowych, które poprzez COVID-19 dostrzegły potencjał świata online i próbują włączyć go w swoje struktury (Grix i in., 2021).

Kolejnym elementem, który może zostać w świecie sportu na dłużej, jest ograniczanie liczby zajętych przez kibiców miejsc na trybunach. Z jednej strony kluby z dużą infrastrukturą będą musiały znaleźć sposoby na jej utrzymanie w okresach ograniczonego dostępu dla kibiców (Bond i in., 2022), z drugiej – może to przyspieszyć procesy wdrażania technologii na stadionach, które pozwolą identyfikować kibiców w czasie meczu, a zarazem otworzą nowe możliwości komercyjne dla operatorów stadionów i klubów w dniu meczowym.

W przedstawionej analizie związku pandemii COVID-19 z całym systemem piłki nożnej, a nie tylko jego poszczególnymi obszarami, słabą stroną stanowi jedynie brak uwzględnienia w badaniach całościowej procedury stosowanej w pracach przeglądowych i analiza tylko wybranych raportów i prac naukowych. Dalsze badania, ze względu na zmieniającą się sytuację pandemiczną, powinny być prowadzone regularnie, z większym zaangażowaniem samych klubów sportowych. Badania powinny zatem uwzględniać wszystkie elementy „ekosystemu” piłkarskiego.

Najważniejszym wnioskiem, jeśli chodzi o wpływ kryzysu wywołanego przez COVID-19 na światowy „ekosystem” piłkarski, jest to, że kluby i ligi, które pierwsze przejdą po kryzysie od zarządzania kryzysowego do wykorzystania nowych strategii sportowych i biznesowych, a także wdrożą nowe rozwiązania strategiczne w prowadzeniu biznesu sportowego, będą zwycięzcami zarówno w sensie sportowym, komercyjnym, jak i organizacyjnym. Pierwszym krokiem do wdrożenia nowych rozwiązań powinien być rozwój kompetencji kadr kierowniczych w zakresie zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Przygotuje to kluby piłkarskie do sprawnego funkcjonowania ujmującego relacje pomiędzy klubem, kibicem, zawodnikiem, organizacją sportową i mediami.

Bibliografia

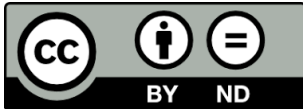
Bandyopadhyay, K. (2021). Introduction: COVID-19 and the soccer world. *Soccer & Society*, 22(1-2), 1-7

- Bond, A.J., Cockayne, D., Ludvigsen, J.A.L., Maguire, K., Parnell, D., Plumley, D., ... i Wilson, R. (2022). COVID-19: the return of football fans. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 102-112
- Drewes, M., Daumann, F., i Follert, F. (2021). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 22(1-2), 125-137
- Grix, J., Brannagan, P.M., Grimes, H., i Neville, R. (2021). The impact of COVID-19 on sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), 1-12
- Gupta, S., i McCarthy, P.J. (2021). Sporting Resilience During COVID-19: What Is the Nature of This Adversity and How Are Competitive Elite Athletes Adapting? *Frontiers in Psychology*, 12, 374
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., i Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120572.
- Horky, T. (2021). No sports, no spectators – no media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1-2), 96-102
- TVP Sport (19.02.2020). Szaleństwo w FC Sion. Prezes zwolnił dziewięciu piłkarzy. <https://sport.tvp.pl/47195989/swiss-super-league-koronawirus-fc-sion-dziewieciu-pilkarzy-pozza-klubem-johan-djourou-pajtim-kasami-alex-song-ermir-lenjani-xavier-kouassi-seydou-doumbia-mickael-facchinetti-christian-zock-i-birama-ndoy>
- LIT Sports (2020a). *COVID Crisis 2020 in Football, Issue 1, Financial First Response, Mitigation and Contingency*
- LIT Sports (2020b). *COVID Crisis 2020 in Football, Issue 2, Football Department Crisis Management*
- LIT Sports (2020c). *COVID Crisis 2020 in Football, Issue 3, Governance, Decision Making & Football Economy*
- LIT Sports (2020d). *COVID Crisis 2020 in Football, Issue 4, Resilience and Mitigation in Woman's Football*
- LIT Sports (2020e). *COVID Crisis 2020 in Football, Issue 5, Resilience and Impact on Community, Is football without fans really nothing?*
- LIT Sports (2020f). *COVID Crisis 2020 in Football, Issue 6, Resilience and Impact on Global Football "the tip of the iceberg"*
- Majumdar, B., i Naha, S. (2020). Live sport during the COVID-19 crisis: Fans as creative broadcasters. *Sport in Society*, 23(7), 1091-1099
- Parnell, D., Bond, A.J., Widdop, P., i Cockayne, D. (2021). Football Worlds: Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1-2), 19-26
- Skinner, J., i Smith, A.C. (2021). Introduction: sport and COVID-19: impacts and challenges for the future (Volume 1). *European Sport Management Quarterly*, 21(3), 323-332
- Taleb, N. (2005). *The black swan: Why don't we learn that we don't learn*. Random House

Impact of COVID-19 crisis on the football “ecosystem” in Europe

Abstract. This article is aiming at presenting the association between the COVID-19 pandemic and the football “ecosystem” (understood as a set of clubs, competitions, players, fans, broadcasters, sponsors and umbrella organizations). Analyses of actions, taken to neutralize the effects of the COVID-19 crisis, were undertaken. We tried to reveal challenges of the football “ecosystem” which were revealed to a greater extent by the pandemic situation. The research used the method of secondary sources analysis consisting of both scientific publications and commercial reports. The conducted analysis showed significant losses caused by the COVID-19 pandemic both in the economic and social spheres of the entire football “ecosystem.” The overlapping of the processes resulting from crisis management during the pandemic in all components of the football “ecosystem” led to a greater financial disparities between clubs and leagues.

Keywords: sports management, COVID-19, crisis, impact, football ecosystem



Copyright and license: This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivatives 4.0 International (CC BY-ND 4.0) License, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>