

Legia Warszawa i UEFA w sezonie 2013/2014 – planowanie meczu w rozgrywkach Ligi Europy

Magdalena Żarska¹

Streszczenie:

Odpowiednie zaplanowanie meczu w rozgrywkach Ligi Europy jest możliwe tylko dzięki właściwej współpracy między UEFA i klubem piłkarskim. O sukcesie lub niepowodzeniu w realizacji projektu, jakim jest mecz piłkarski w turniejach stworzonych przez UEFA, decydują często detale, dlatego jest to szczególny rodzaj kooperacji wymagający wyjątkowego zaangażowania i profesjonalizmu. Organizacja meczu w rozgrywkach Europejskiej Federacji Futbolu jest planowana z wyprzedzeniem, jednak czynności wykonywane w ramach tego procesu są powtarzalne. Utrzymywanie odpowiednich relacji, które wynikają z pozytywnej oceny współpracy, wpływa korzystnie szczególnie na klub. Szanse i mocne strony wpisane w tę współpracę, przeważają nad zagrożeniami i słabymi stronami, dlatego warto dbać o jej wysoki poziom.

Słowa kluczowe: UEFA, Liga Europy, Legia Warszawa S.A., organizacja imprezy sportowej, komunikacja, piłka nożna

Wstęp

Odpowiednia współpraca między UEFA a właściwymi pracownikami klubu piłkarskiego jest gwarantem powodzenia w organizacji meczów Ligi Europy UEFA. To oczywiste stwierdzenie jest trudne do zrealizowania w praktyce działania klubu piłkarskiego. Wymaga odpowiedniego szkolenia wybranych pracowników i kierowników różnych szczebli klubu. Dobrym przykładem

¹ Magdalena Żarska – Uniwersytet Jagielloński, MKS Cracovia SSA

w tym zakresie może być doświadczenie Legii WARSZAWA, która w sezonie 2013/2014 uczestniczyła w eliminacjach Ligi Mistrzów UEFA i następnie w fazie grupowej Ligi Europy UEFA.

W pracy przedstawiono podstawowe zadania kluczowych przedstawicieli UEFA oraz działania w klubie piłkarskim w okresach przedmeczowym i meczowym, jak również przykładowy instrument planistyczny w dniu meczowym. Wiedza w tym zakresie jest niezbędna w efektywnym planowaniu meczu. Dlatego też przedstawione studium przypadku może być benchmarkiem dla innych klubów piłkarskich oraz dla samej Legii w rozgrywkach krajowych.

Celem pracy jest przedstawienie podziału zadań, organizacji pracy i wybranych jej aspektów obecnych we współpracy między pracownikami różnych pionów klubu piłkarskiego a UEFA Venue Team oraz UEFA Delegate i Security Officer.

Metodą badawczą zastosowaną w tej pracy jest studium przypadku. Jest to rodzaj metody charakteryzujący się rygorystycznymi wymogami przy jednoczesnym dopuszczeniu dużej elastyczności, co w przeciwieństwie do metod ilościowych oferuje możliwość gruntownej analizy problemu (Eisenhardt i Graeber 2007, Piekari, Welch, Paavilainen 2009, Welch, Piekari, Plakoyiannaki, Paavilainen 2011). Ta metoda badawcza wydaje się więc najlepsza do zobrazowania współpracy między konkretnymi podmiotami w organizacji sportowej imprezy w Polsce.

Pierwsza część pracy definiuje podmioty współpracy ze strony UEFA i klubu Legia Warszawa oraz krótko opisuje zależności między nimi. W części drugiej ukazano przebieg kooperacji między UEFA i klubem w dniach przygotowań do meczu. W ostatniej części została przedstawiona analiza SWOT prezentująca pozytywne i negatywne czynniki wpływające na efektywną współpracę pomiędzy UEFA i klubem.

UEFA Venue Team i przedstawiciele klubu

UEFA Venue Team jest grupą osób – specjalistów z ramienia UEFA zajmujących się współpracą z klubem – gospodarzem w organizacji meczów. Jest to zazwyczaj zespół składający się z 4-5 osób odpowiedzialnych za różne aspekty organizacyjne, których funkcje często się przenikają.

Koordynatorem działań UEFA Venue Team jest Venue Director (VD). Jest on odpowiedzialny za ogół działań prowadzonych zarówno przed meczem, jak i w jego trakcie. To także on kontaktuje się z pracownikiem klubu nazywanym UEFA Main Contact począwszy od kontaktu mailowego, jeszcze przed przybyciem całego zespołu do klubu.

Bardzo odpowiedzialną funkcję sprawuje Venue Operations and Broadcast Manager (VOBM). Czuwa nad przygotowaniem stadionu do transmisji telewizyjnych, odpowiednim przygotowaniem wyposażenia, które należy zapewnić pracownikom mediów, procedurami umożliwiającymi działanie mediów i odpowiednim oznakowaniem stadionu.

Zespół UEFA Venue rozpoczyna przygotowania do meczu na stadionie klubu - gospodarza minimum 3 dni przed dniem meczowym (czyli dniem, w którym odbywa się mecz). Na miejscu czeka już specjalna delegacja pracowników klubu, którzy potem są odpowiedzialni za ogół współpracy z UEFA podczas przygotowań do meczu i w jego trakcie. Są to zawsze te same osoby. Wśród nich są:

- specjaliści do spraw administracyjnych i transferów – dział sportu,
- rzecznik prasowy,
- dyrektor ds. bezpieczeństwa,
- kierownik ds. bezpieczeństwa,
- menedżer stadionu/kierownik techniczny,
- specjaliści z działu sprzedaży biletów i karnetów.

Współpraca na poszczególnych etapach przygotowania do meczu

Początek współpracy – pierwsza wizyta UEFA Venue Team

Pierwsza wizyta UEFA Venue Team w sezonie ma odmienny charakter niż każda następna. Jest planowana na około 2 tygodnie przed pierwszym meczem. W przypadku Legii Warszawa w sezonie 2013/2014 przybycie zespołu UEFA zostało zaplanowane już na 8 lipca, podczas gdy pierwszy mecz na stadionie przy ulicy Łazienkowskiej 3 (rewanż z drużyną The New Saints) rozegrano siedemnaście dni później, 24 lipca.

Pierwsza wizyta pracowników UEFA z Venue Director na czele rozpoczyna się spotkaniem z całym zespołem oddelegowanym przez klub do pracy z wystannikami Federacji.

Wówczas pracownik klubu przedstawia się z uwzględnieniem funkcji sprawowanej w klubie. To samo robi Venue Team. Następnie koordynator działań UEFA rozpoczyna prezentację mającą na celu bardzo ogólnie i po krótko przybliżyć charakter współpracy między klubem a UEFA w czasie całej przygody drużyny z Europejskimi Pucharami.

Po pierwszym spotkaniu odbywa się wizytacja stadionu przez cały zespół złożony z wysłanników federacji europejskiej i pracowników klubu. UEFA nie dopuszcza do pominięcia najmniejszych szczegółów, stąd wizytacja trwa niejednokrotnie bardzo długo. Sprawdzane są: szatnie zawodników drużyny gości i drużyny gospodarzy, pokoje przeznaczone dla delegatów i oficjeli UEFA, pokoje sędziów, system kontroli antydopingowej, zaplecze medyczne, odnowa biologiczna, tunel ustawiania zawodników, ławki rezerwowych. Oprócz zaplecza sportowego przeprowadza się także oględziny całej strefy przeznaczonej dla mediów: punkt odbioru akredytacji, sala konferencyjna, pokój pracy mediów, trybuna prasowa wraz ze stanowiskami komentatorskimi, mixed zone oraz tunel techniczny, w którym podczas meczu stoją m.in. telewizyjne wozy transmisyjne. Zespół techniczny kontroluje stadion pod względem obsługi technicznej: centrum dowodzenia, tzw. Sky Box, w którym podczas meczu zasiadają osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo na stadionie ze strony klubu oraz głównodowodzący z policji i straży pożarnej; tunel techniczny pod względem miejsc postoju dla karetek pogotowia i wozu strażackiego; bramki, którymi kibice wchodzą na stadion; administracji sieci IT, która steruje systemem, itp.

Po bardzo szczegółowych oględzinach całego stadionu grupy spotykają się ponownie w celu omówienia ich wyników ze wskazaniem konstruktywnych rozwiązań ewentualnych problemów w celu spełnienia wymagania UEFA.

W przypadku Legii Warszawa już po pierwszej wizycie w sezonie 2013/2014 większość pomieszczeń i urządzeń spełniała wymagania formalne i techniczne Federacji.

Przygotowania bezpośrednio przed meczem

- **Matchday – 2 (dwa dni przed dniem meczowym)**

Przygotowania do samego meczu rozpoczynają się dwa dni wcześniej. Wtedy to zespół UEFA lub też tylko Venue Director i Venue Operations and Broadcast Manager pojawiają się na stadionie. Czasami dochodzi także do krótkich spotkań organizacyjnych, jeśli do omówienia są kwestie niecierpiące zwłoki.

- **Matchday – 1 (jeden dzień przed meczem)**

Najwcześniej dzień rozpoczyna VOBM, ponieważ na stadion w okolicach godziny 8:00 wjeżdżają wozy do transmisji telewizyjnej. W przypadku transmisji polskiej wyłączność na jej przeprowadzenie ma ITI Poland (nc+). Dzień ten jest bardzo ważny przede wszystkim z punktu widzenia rzecznika prasowego klubu i wszystkich innych współpracujących przy obsłudze medialnej z VOBM. Osoby w to zaangażowane uczestniczą w takich czynnościach, jak „Accreditation tour”, spotkanie z przedstawicielami ekipy technicznej, która przeprowadza transmisję telewizyjną w Polsce oraz próby aranżacji krótkiego show z użyciem flag i chorągwi odbywające się przed wyjściem zawodników na murawę. Organizowane są także konferencje prasowe trenerów, którym ewentualnie towarzyszą zawodnicy drużyny gości i gospodarzy.

Następnie rozpoczyna się spotkanie zespołu UEFA z pracownikami klubu tzw. „Club Meeting”, na którym omawiany jest plan dnia i bieżące kwestie organizacyjne. To pierwsze spotkanie przed meczem umożliwia też bliższe poznanie się i służy budowaniu wzajemnego zaufania niezbędnego podczas przygotowań do meczu.

Tego dnia do miasta, w którym organizowany jest mecz przybywają delegaci UEFA: Match Delegate oraz Security Officer.

UEFA Match Delegate (delegat meczowy UEFA) jest najwyższą władzą UEFA na stadionie, w miejscu, gdzie odbywa się mecz. Zadaniem osoby sprawującej to stanowisko jest dopilnowanie, aby wszelkie aspekty przygotowania i przebiegu meczu, w tym kwestie dotyczące stadionu, sędziów, spraw medycznych, dyscyplinarnych i bezpieczeństwa odbywały się zgodnie z ustalonymi przez Federację zasadami. Delegat meczowy jest także odpowiedzialny za kontakt i kooperację z organizatorami meczu, sędziami, drużyną gości. Prowadzi główne spotkanie organizacyjne w dniu meczu (MD) tzw. „Match-day Organizational

Meeting” i jest szefem grupy łączników. UEFA Match Delegate organizuje również inspekcję stadionu i sprawuje pieczę nad kontrolą antydopingową. Jego pracą na danym meczu, na danym stadionie kończy sporządzenie raportu, na podstawie którego podejmowane są m.in. wszelkie działania dyscyplinarne (UEFA 2004). Delegat jest najważniejszą osobą w całej delegacji UEFA.

UEFA Security Officer (delegat UEFA ds. bezpieczeństwa) zapewnia dodatkowe wsparcie delegatowi meczowemu w sprawach dotyczących bezpieczeństwa i dostarcza UEFA potrzebnych informacji na temat organizacji danego meczu pod względem szeroko pojętego bezpieczeństwa. Jeżeli uzna, że jest to potrzebne, Security Officer może w porozumieniu z lokalnymi władzami udać się na „obchód” miasta dzień przed meczem. Przy okazji meczu Legii Warszawa z Lazio Rzym w Lidze Europy delegat skorzystał z tej możliwości, kiedy otrzymał informacje o krążącej po mieście grupie rzymskich kibiców stwarzających ewentualne zagrożenie w mieście przed meczem, jak i na samym meczu.

Chwilę przed otwarciem bramek na stadion delegat ds. bezpieczeństwa w asyście opiekuna – łącznika z ramienia klubu, udaje się na inspekcję przepływu kibiców wchodzących na stadion. Podczas meczu i po zakończeniu gry Security Officer obserwuje głównie zachowania kibiców i dokumentuje ewentualne przypadki jakiegokolwiek łamania przepisów. Pracę delegata ds. bezpieczeństwa na stadionie kończy sporządzenie obiektywnego i niezależnego raportu o przebiegu przygotowań do spotkania i samego meczu pod względem bezpieczeństwa w szerokim ujęciu.

Praca delegata ds. Bezpieczeństwa podlega delegatowi Meczowemu, podobnie jak cały UEFA Venue Team i cała delegacja Europejskiej Federacji (UEFA 2004).

UEFA Match Delegate i Security Officer są najważniejszymi oficjelami z ramienia UEFA, dlatego ważne jest, aby zostali powitani i przyjęci przez klub w odpowiedni sposób. Klub wyznacza specjalnych opiekunów-łączników do pomocy i przewodnictwa delegatom, polegającej m.in. na odebraniu ich z lotniska i odwiezieniu do właściwego hotelu, oprowadzeniu po mieście wedle życzenia, odwiezienia na stadion, towarzyszenia w spotkaniach i bycia cały czas do ich dyspozycji. W Warszawie w zapewnieniu odpowiedniej opieki delegatom pomagał Polski Związek Piłki Nożnej.

Dzień przed meczem spotkanie organizacyjne osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo na stadionie prowadzi Security Officer. Obecne na nim muszą być służby porządkowe, tj. przedstawiciele Policji i ochrony stadionu (w tym z ramienia klubu dyrektor ds. bezpieczeństwa), menedżer stadionu, a także straż pożarna, służby medyczne, spiker, czy dział sportu. Na tym szczeblu właściwa kooperacja i porozumienie są szczególnie ważne. Trzeba zawsze zakładać, że przed, w trakcie i po meczu mogą wystąpić sytuacje zagrażające bezpieczeństwu ludzi na stadionie, czy mogące wpłynąć na przebieg spotkania, a nawet je przerwać. Na spotkaniu omawiane więc są procedury obowiązujące w takich sytuacjach.

Drużyna gości przyjeżdża zwykle dzień przed samym meczem (Matchday-1). Zostaje przeprowadzony trening zespołu gospodarzy, gości, sędziów, a także konferencje prasowe trenerów. Za odpowiednie przygotowanie i ugoszczenie sędziów jest odpowiedzialny przede wszystkim dział sportu. Treningi drużyn i sędziów oraz konferencje prasowe są przewidziane na koniec dnia.

Oto przykład precyzyjnie rozpisanego dnia poprzedzającego dzień meczu z Lazio Rzym na stadionie przy Łazienkowskiej (tabela 2.1):

Tabela 2.1. Plan przygotowań MD-1 na stadionie Legii Warszawa: 28.11.2013

Local time	Activity	Participants		
		VD/VOBM	Club	TV
8:00	Host Broadcaster trucks arrive at the stadium	VOBM	Club	ITI Poland (nc+)
10:00	Club meeting	VD/VOBM	Club	
12:00	Security Officer arrival at airport		Club	
12:30	Accreditation tour	VOBM	Club	
12:45	Lazio arrives at the airport		Club	
13:00	Host Broadcaster arrangements meeting	VOBM	Club	ITI Poland (nc+)
13:55	UEFA Delegate arrives at airport		Club	
15:00	TV Meeting	VOBM	Club	HB and MVB
15:20	Referees arrive and tour facilities	VD	Club	
15:30	Referees training	VD	Club	
16:00	Venue team official photo	VD/VOBM	Club	
16:30	Legia Warszawa Press Conference	VD/VOBM	Club	
17:00	Legia Warszawa training	VD/VOBM	Club	
17:10	Security Meeting	VD	Club	
18:00	Lazio Roma Press Conference	VD/VOBM	Club	
18:30	Lazio Roma training	VD/VOBM	Club	
19:45	Centre circle, RESPECT and pitch banner ceremony rehearsal	VOBM	Club	

Źródło: Legia Warszawa (2013).

Matchday (dzień meczowy)

Dzień meczowy rozpoczyna się około godziny 9-10 rano inspekcją boiska. Uczestniczą w niej przedstawiciele Klubu i UEFA – zarówno Venue Team, jak i Delegate Officer oraz Security Officer. Po jej zakończeniu organizowane jest spotkanie wszystkich osób zaangażowanych w przygotowanie meczu tzw. „Matchday Organizational Meeting”. Uczestniczą w nim:

- UEFA Delegate (prowadzący),
- Security Officer,
- VD i VOBM,
- sędziowie,
- przedstawiciele klubu gości, w tym kierownik drużyny,
- przedstawiciele klubu gospodarzy, w tym kierownik drużyny,
- służby porządkowe i medyczne, tj. ratownicy medyczni, straż pożarna i policja.

Spotkanie prowadzi UEFA Delegate, który potem oddaje głos także delegatowi ds. bezpieczeństwa, Venue Director oraz sędziemu głównemu. Są na nim przypominane najważniejsze kwestie dotyczące współpracy w trakcie meczu we wszystkich obszarach. Na koniec kierownicy drużyn prezentują stroje swoich zespołów (a nawet kolory znaczników zawodników rozgrzewających się przy linii bocznej przed wejściem na boisko z ławki rezerwowych). Kolorystyka nie może być taka sama lub nawet podobna, stroje muszą być łatwe do rozróżnienia dla sędziów.

Następnie przeprowadzane są testy końcowe, próby generalne tzw. „End-to-End test” grafik na telebimy i reklamowe tablice LED znajdujące się przy boisku i wszelkich innych działań związanych z transmisjami telewizyjnymi.

W trakcie samego spotkania pracownicy klubu, oczywiście w ścisłej i ciągłej kooperacji z oficjalami UEFA i Venue Team, wykonują swoje obowiązki tak, jak przy okazji każdego meczu, według zaleceń UEFA.

Po zakończeniu meczu Venue Director zwołuje zebranie wszystkich osób zaangażowanych w prawidłowy przebieg spotkania tzw. „Debrief Meeting”. Są na nim krok po kroku omawiane wszelkie aspekty organizacji działające prawidłowo i te wymagające korekty. Dyskutuje się rozwiązania konieczne do zastosowania w kolejnych meczach.

Analiza SWOT współpracy UEFA z klubem w organizacji meczów Ligi Europy.

Analiza SWOT określa silne i słabe strony organizacji (*strengths/weaknesses*) oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu (*opportunities/threats*). Dzięki niej można wyróżnić wewnątrz organizacji te czynniki, których redukcja lub wzmocnienie, zniweluje negatywne oddziaływanie czynników zewnętrznych (Gierszewska i Romanowska 2007).

Tabela 2.2. Analiza SWOT współpracy między UEFA a klubem piłkarskim w organizacji meczów Ligi Europy

Czynniki	Pozytywne	Negatywne
Zewnętrzne	<p>Szanse</p> <ul style="list-style-type: none"> - powodzenie realizacji projektu może przyczynić się do pozytywnego nastawienia w dalszej współpracy - dobra współpraca pracowników drużyny gospodarzy i gości może przełożyć się na utrzymanie kontaktów w przyszłości - wykorzystanie podobnych schematów pracy przy organizacji rozgrywek krajowych 	<p>Zagrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> - tzw. czynnik ludzki – możliwość wystąpienia błędu wynikającego z pomyłki, który może zaważyć o sukcesie całego przedsięwzięcia - niewywiązywanie się z umów podwykonawców - zmęczenie pracowników, którzy przy organizacji tego typu meczów muszą pracować po godzinach - ogrom obowiązków ciążyący na części osób <ul style="list-style-type: none"> - różnice w przepisach UEFA i PZPN - różnice kulturowe - bariera językowa
Wewnętrzne	<p>Mocne strony</p> <ul style="list-style-type: none"> - odpowiednio dobrany sztab specjalistów zarówno ze strony Klubu i UEFA - doświadczenie - punktualność i sumienność w podejściu do pracy - infrastruktura spełniająca wymagane kryteria 	<p>Słabe strony</p> <ul style="list-style-type: none"> - konflikt interesów - konflikty personalne

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy SWOT współpracy UEFA z klubem piłkarskim wynika, że zagrożenia płynące z realizacji takiego projektu przeważają nad szansami (tabela 2.2). W przypadku Legii Warszawa wskazane czynniki negatywne nie odgrywają jednak dużej roli, ponieważ ryzyko ich wystąpienia jest minimalne. Jeśli po prostu się wydarzą, należy je naprawić i wyciągnąć konstruktywne wnioski. Podobnie jest w przypadku niewywiązywania się z umów firm z outsourcingu. Legia współpracuje z firmami, do których rzetelności przekonała się wcześniej.

Gdyby jednak zawiodły, klub jest przygotowany na uzyskanie wszystkiego, czego potrzebuje z innych źródeł. Osoby z ramienia klubu zaangażowane w przygotowanie meczu w rozgrywkach UEFA są doświadczonymi profesjonalistami, którzy potrafią pracować długo oraz pod wpływem stresu i presji czasu. Najpoważniejszym ryzykiem może być różnica między przepisami PZPN i UEFA. Regulacje obu organizacji są zgodne, ale przebieg procesów w organizacji meczów odmienny. Przedstawiciel klubu, który występuje w rozgrywkach UEFA po raz pierwszy, może nieświadomie działać według schematów PZPN lub organizatora krajowych rozgrywek T-Mobile Ekstraklasy S.A., a nie UEFA. Dlatego właśnie bardzo ważne jest, żeby zapoznać się z przepisami, które UEFA dostarcza klubowi jeszcze przed pierwszą wizytą Venue Team. Wówczas ryzyko popełnienia błędu zredukowane jest do pojawienia się „czynnika ludzkiego”. Różnice kulturowe i bariera językowa są również zagrożeniami, chociaż w takich klubach, jak Legia Warszawa, wystąpić nie powinny. W obecnych czasach drużyny piłkarskie są wielonarodowe, dlatego pracownicy klubu są przyzwyczajeni do obcowania z piłkarzami różnych narodowości oraz używania języka angielskiego. Osoby z UEFA z podobną wielokulturowością mają do czynienia codziennie. W samej siedzibie organizacji w szwajcarskim mieście Nyon pracuje ponad 400 osób z 38 krajów. Ponadto Venue Team i delegacja w czasie rozgrywek europejskich wizytuje kluby z całej Europy.

Mimo że analiza wykazuje mniejszą ilość szans niż zagrożeń, to wiadomym jest, że zawierają w sobie bardzo dużo składowych, co zwiększa ich wagę. Powodzenie realizacji projektu, którego produktem końcowym jest mecz piłkarski, przynosi wielkie zyski z transmisji telewizyjnych i reklam. Ponadto ze strony czysto sportowej doświadczenie gry w Europejskich Pucharach jest dla zawodników i sztabu trenerskiego klubu zawsze szansą konfrontacji swoich umiejętności z drużynami prezentującymi wysoki poziom. Sukces klubu w organizacji meczu przekłada się na dobre relacje w dalszej współpracy z UEFA, co jest nieocenioną szansą dla klubu w przyszłości. Co więcej, schematy działań używane podczas współpracy z Europejską Federacją mogą okazać się rozwiązaniami wartymi wprowadzenia do wewnętrznej organizacji także w krajowych rozgrywkach.

Także w czynnikach wewnętrznych obu instytucji determinującymi współpracę mocne strony przeważają nad słabymi. Kluczem do sukcesu jest tu dobór odpowiednich osób zarówno po stronie klubu i UEFA. W przypadku Legii Warszawa w sezonie 2013/2014 cała grupa osób współpracujących ze sobą podczas organizacji meczów w Lidze Europy wykonywała swoją

pracę profesjonalnie i rzetelnie. W raporcie tworzonym po każdym meczu przez UEFA specjaliści oceniali pracę klubu na najwyższym możliwym poziomie. Także Venue Team i delegacja UEFA to profesjonaliści zwracający uwagę na wiele szczegółów. Zależy im na jak najstaranniejszym przygotowaniu każdego meczu. Bardzo ważnym elementem jest przygotowanie stadionu do meczu. Obiekt Legii mieszczący się przy ulicy Łazienkowskiej spełnia wymagania techniczne UEFA. Jest uniwersalny. Jeśli zaszłaby potrzeba ewentualnych modyfikacji, nie trzeba byłoby dokonywać wielkich zmian, które mogłyby zachwiać porządkiem organizacji. Konflikty mogące wystąpić jako słabe strony przedsięwzięcia mogą mieć źródło w sprzeczności interesów i nieporozumieniach personalnych. Konflikt interesów może pojawić się w sytuacji ekstremalnej, kiedy to klubowi zależałoby bardziej na własnym dobru, a UEFA chciałaby przeprowadzić spotkanie zgodnie z własnymi wytycznymi, wbrew interesom klubu. Okoliczność taka jest jednak wyjątkowym przypadkiem, który w Legii w sezonie 2013/2014 nie wystąpił. W tym czasie dobro klubu i cele UEFA pokrywały się. Nieporozumienia międzyludzkie są natomiast wpisane w każdy rodzaj współpracy w każdej dziedzinie życia.

Podsumowując - wykazane w analizie SWOT pozytywy współpracy między UEFA i klubem zdecydowanie przeważają nad negatywami. Szansa wystąpienia elementów ocenionych pozytywnie jest też dużo bardziej prawdopodobna od większości tych wskazanych jako negatywne.

Podsumowanie

Gwarantem poprawnie przygotowanego meczu w Lidze Europy, ale także w każdych innych rozgrywkach UEFA, jest rzetelna współpraca osób za to odpowiedzialnych z ramienia Federacji Europejskiej i ze strony klubu. Dlatego ważne jest, żeby ludzie pracujący przy realizacji tego przedsięwzięcia mieli profesjonalne podejście do swoich obowiązków i jednocześnie potrafili porozumieć się w sytuacjach, gdzie z formalnościami wygrywa tzw. czynnik ludzki.

Kluczową umiejętnością pozwalającą na sprawne porozumiewanie się pracowników klubu z wysłannikami UEFA jest oczywiście znajomość języka angielskiego. Zarówno Venue Team, jak i delegaci pochodzą z różnych krajów, dlatego jest to jedyny wspólny język, jakim posługują się wszyscy.

Przygotowania meczu w rozgrywkach Ligi Europy pochłaniają bardzo dużo czasu, dlatego pracownicy klubu muszą w tym okresie optymalnie zaplanować swoją pracę, aby pogodzić realizację ich codziennych obowiązków z nowymi, dotyczącymi meczu.

Dział sportu musi skupić się na przygotowaniu zaplecza sportowego, tj. na odpowiednim wyposażeniu szatni gości według wcześniejszych próśb, przygotowaniu przyjazdu i pobytów delegata meczowego i delegata ds. bezpieczeństwa, zapewnienia pomieszczeń i odpowiedniego sprzętu do pracy UEFA Venue Team i koordynacji całej współpracy z UEFA w różnych niesportowych obszarach.

Obowiązki biura prasowego w realizacji meczu Ligi Europy są podobne do tych związanych z rozgrywkami T-Mobile Ekstraklasy, jednak przepisy UEFA i procedury różnią się od tych dyktowanych przez organizatora krajowych zawodów. Przede wszystkim każdorazowo ilość dziennikarzy jest większa, co wymaga zastosowania innych środków ostrożności i rozwiązań logistycznych np. większa ilość wozów do transmisji telewizyjnej.

Łącznicy dbający o delegata meczowego i delegata ds. bezpieczeństwa pełnią raczej nieustanną rolę reprezentacyjną w czasie ich całego pobytu: od odebrania z lotniska, odwiezienia do hotelu, zawiezienia w dowolne wskazane miejsce w czasie całego pobytu. Zdarza się, że łącznik musi pełnić rolę przewodnika po mieście. Są też sytuacje, kiedy delegat prosi o oprowadzenie po całym stadionie wraz z jego częścią techniczną. Stąd też wskazane jest, aby łącznikiem była osoba pracująca w klubie, a nie ktoś z zewnątrz.

Aby z sukcesem przygotować mecz Ligi Europy, obowiązkowa jest współpraca wysłanników UEFA i pracowników klubu. Taka współpraca wymaga dużo cierpliwości, zrozumienia, dokładności, punktualności, zaangażowania. Potrzeba z jednej strony profesjonalnego podejścia do obowiązków, z drugiej zaś pasji i oddania.

Korzyści płynące z realizacji meczu na stadionie gospodarzy są ogromne zarówno pod względem sportowym, jak i marketingowym i materialnym. Gra w Europejskich Pucharach jest sprawą prestiżową. O klubie piszą media krajowe i zagraniczne. Za awanse i grę w poszczególnych rundach UEFA ustala wysokie nagrody pieniężne. Nie trzeba wspominać, że względy sportowe powinny odgrywać tutaj najbardziej istotną rolę. Dla piłkarzy największą satysfakcją i szansą doskonalenia umiejętności jest gra przeciwko najlepszym drużynom w całej Europie, a dla kibiców oglądanie swojej drużyny na największych europejskich stadionach.

Bibliografia

- Eisenhardt K., Graebner M. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 2007, t. 50, nr 1, s. 25-32.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2007), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Legia Warszawa (2013), *Activity Plan Legia Warszawa vs. S.S. Lazio Roma, Matchday 5, Thursday 28 November 2013*.
- Piekkari R, Welch C., Paavilainen E. (2009), The case study as disciplinary convention. Evidence from international business journals, *Organizational Research Methods*, t. 12, nr 3, s. 740- 762.
- UEFA (2004), *UEFA Delegate's Handbook, Edition 2004* [dok. elektr.] http://www.iwi-associates.co.uk/library/uefa5_delegates_handbook_2004.pdf [odczyt: 12.09.2014].
- Welch C., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Paavilainen E. (2011), Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research, *Journal of International Business Studies*, 2011, nr 42, s. 740-762.

The cooperation of UEFA and Legia Warszawa S.A. in the season 2013/2014 as an example of football match organization in the UEFA Europa League.

The proper organization of football matches in the UEFA Europa League requires the cooperation between football clubs and UEFA. In most cases the details are what makes an event an organizational success or a failure and that is why high levels of commitment and professionalism are required. If the cooperation goes well and results in a long term relationship it can be very beneficial for the club. The opportunities outweigh the risks involved in the process, so the clubs should do their best to enhance the potential relationship with UEFA.

Keywords: UEFA, UEFA Europa League, Legia Warszawa S.A., sports events organization, communication, football