



GRAMY I TWORZYMYS DLA LUDZI

PLAN STRATEGICZNEGO
ROZWOJU STALI MIELEC
NA LATA 2021-2024

Spis treści

3

TO BYŁY PIĘKNE DNI (historia)

8

#JESTEŚMYZESTALI - FILOZOFIA KLUBU.

Podstawowe założenia, drogowskazy
i wektory działań

13

ANALIZA STRATEGICZNA

17

Filar pierwszy - SPORTOWY ROZWÓJ

27

Filar drugi - PROFESJONALNY KLUB

35

Filar trzeci - SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

39

WIZERUNEK. KOMUNIKACJA. MARKETING

43

MAPA DROGOWA - HARMONOGRAM
OSIĄGANIA CELÓW

49

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

51

Załącznik – Docelowa struktura organizacyjna
Klubu w perspektywie 2024 r.

01

TO BYŁY PIĘKNE DNI...

HISTORIA





Wszystko zaczęło się 10 kwietnia 1939 r. Wtedy właśnie założony został Klub Sportowy PZL Mielec, który dał początek obecnej PGE FKS Stal Mielec. Jesteśmy dwukrotnym mistrzem Polski w sezonach 1972/73 i 1975/76, wicemistrzem 1974/75 oraz finalistą Pucharu Polski 1975/76. Zgodnie z regulaminem Ekstraklasy Stal Mielec  uprawniona jest do umieszczenia nad herbem białej gwiazdki symbolizującej dwukrotne wywalczenie tytułu Mistrza Polski.

W czasach świetności klubu, które przypadły głównie na lata 70. poprzedniego stulecia, w Mielcu grało wielu reprezentantów Polski oraz innych czołowych piłkarzy polskiej ligi. Nasza drużyna jest ćwierćfinalistą Pucharu UEFA (edycja 1975/76). Występowaliśmy także trzykrotnie w Pucharze Intertoto (zwanym też Pucharem Lata). W 1971 nasza ekipa bezapelacyjnie wygrała w tych rozgrywkach swoją grupę, zwyciężając we wszystkich sześciu meczach i tracąc przy tym tylko 3 bramki. W 1972 i 1989 Stal zajmowała w swojej grupie Pucharu Intertoto trzecie miejsce.

W kontekście europejskiej przygody z piłką, do dziś z rozrzewnieniem i nostalgią wielu naszych kibiców oraz mieszkańców Mielca wspomina mecz z Realem Madryt, rozegrany na mieleckim stadionie 15 września 1976 roku w ramach pierwszej fazy ówczesnego Pucharu Europy (obecnie Liga Mistrzów).

Mimo wyeliminowania przez „Królewskich” (porażki w obu meczach: 1:2 i 0:1) - zdaniem wielu ekspertów i obserwatorów Stal Mielec była dla ekipy z Madrytu równorzędnym przeciwnikiem, grając bez kompleksów, prezentując wysoki poziom piłkarskich umiejętności oraz cech charakteru. Mecz w Mielcu z Los Galacticos zgromadził na stadionie ponad 40 tys. widzów.



WZLOTY I UPADKI

Historia Stali Mielec jest naznaczona latami świetności, nie brakuje jednak w niej sytuacji, w których upadaliśmy. 12 czerwca 1996 roku Stal Mielec w ówczesnej formule formalno-prawnej i organizacyjnej (FKS PZL–Stal Mielec) przestała istnieć. Zdecydowano o likwidacji i wycofaniu drużyny piłkarskiej z rozgrywek. Powrót na szczebel centralny, już w formule samodzielnego klubu piłkarskiego (do tej pory funkcjonowaliśmy jako sekcja piłkarska klubu sportowego) nastąpił dopiero w 2012

roku. Od tego roku, kolejne ekipy klubowe pracowały nad powrotem klubu do elity. Plany te zostały zrealizowane w sezonie 2019/2020.

PGE FKS Stal Mielec awansowała do Ekstraklasy po 24 latach nieobecności. Awans do najwyższego szczebla rozgrywek w Polsce zapewniła sobie w sezonie 2019/2020 zwycięstwem 3:0 z Zagłębiem Sosnowiec w przedostatniej kolejce. Wygraliśmy w tamtym sezonie rozgrywki Fortuna 1. Ligi, pieczętując ten sukces zwycięstwem w ostatnim meczu sezonu 4:1 nad Chojniczanką. W okresie bezpośrednio poprzedzającym awans Stal występowała w Fortuna I Liga przez trzy sezony. Dostała się na ten szczebel rozgrywek w 2016 roku, jako beniaminek, nasza drużyna zajęła 10. miejsce, następnie ósme oraz trzecie – w każdym kolejny sezonie notując sportowy progres. Upragniony przez mieszkańców Mielca oraz Podkarpacia awans wywalczyliśmy w 81. rocznicę powstania Klubu.



Fot. Źródło: Archiwum Stali Mielec

MIELECKA MŁODZIEŻ

Również w kategoriach młodzieżowych Stal Mielec był widoczna na piłkarskiej mapie Polski. W latach 60. XX w. juniorzy mieleccy odnosili sukcesy na krajowych boiskach, zdobywając w 1964 wicemistrzostwo Polski juniorów. W latach 1968 i 1969 mielczanie dwukrotnie zajęli 3. miejsca w Polsce w tej kategorii wiekowej. Ten wynik

poprzedników powtórzyli mieleccy juniorzy w 2006 r. Rok później po raz pierwszy w historii mieleckiego klubu do finałowych rozgrywek o Mistrzostwo Polski zakwalifikowały się jednocześnie, ekipa juniorów starszych i młodszych. Młodszy rocznik okazał się wtedy najlepszy w kraju, zdobywając dla Mielca pierwszy w historii tytuł mistrza Polski w tej kategorii. Ich starsi koledzy zdobyli w tym samym roku srebrne medale mistrzostw Polski. Co charakterystyczne i warte podkreślenia, trzon naszych drużyn młodzieżowych zdobywających laury w rozgrywkach ogólnopolskich zawsze stanowili zawodnicy pochodzący z Mielca i okolic oraz z Podkarpacia.

NAJLEPSI ZAWODNICY I TRENERZY

W mieleckiej drużynie grało wielu wybitnych piłkarzy. W latach 70. XX w. nasz zespół uznawany był za jeden z najsilniejszych w Polsce. Trenerzy reprezentacji kraju różnych kategorii wiekowych chętnie korzystali z naszych zawodników, wysyłając powołania do mieleckiego klubu. Bezsprzecznie najsłynniejszym wychowankiem Stali jest Grzegorz Lato. Barwy Polski na mistrzostwach świata, w czasie kiedy byli zawodnikami Stali Mielec, reprezentowali, oprócz niego, także: Henryk Kasperczak, Jan Domarski, Andrzej Szarmach, Zygmunt Kukła i Włodzimierz Ciołek. Lato (Monachium 1972 - złoto; Montreal 1976 - srebro) oraz Kasperczak (Montreal 1976 - srebro) reprezentowali nasz kraj także na Igrzyskach Olimpijskich. Trzykrotnie piłkarze Stali zdobywali tytuł króla strzelców polskiej I ligi. Dwukrotnie dokonał tego Grzegorz Lato, a raz Bogusław Cygan. Najwięcej spotkań w mieleckiej drużynie rozegrał bramkarz Zygmunt Kukła, drugie miejsce zajmuje Marian Kosiński, natomiast pod względem liczby meczów w I lidze rekordzistą jest Grzegorz Lato. Jednocześnie zdobył on dla Stali najwięcej bramek. Ważną postacią w historii Stali Mielec był także i jest Włodzimierz Gąsior – który kilkakrotnie pełnił również funkcję trenera I drużyny.

TO BYŁY NAPRAWDĘ PIĘKNE DNI...

*- To były lata sukcesów Stali Mielec. Gdy był mecz na stadionie, miasto praktycznie pustoszało. Wszyscy byli na stadionie. Jak nie było miejsca, to siedzieli na bieżniach, jak nie było miejsca na bieżni to na drzewach i na dachach okolicznych bloków – wspominała w rozmowie w klubową telewizję jedna z legend Klubu. **Czy jest szansa na nawiązanie do tamtych tradycji? Czy możliwe jest odzyskanie dawnej pozycji w czasach, które w niczym już nie przypominają poprzedniej epoki. Głęboko wierzymy, że tak. Jesteśmy przekonani, że projekt pn. Stal Mielec ma szanse powodzenia.*** Niniejszy plan strategicznego rozwoju jest jednym z elementów powodzenia tego przedsięwzięcia.



POWSTANIE KLUBU

1939



MISTRZ POLSKI
1973, 1976

1/4 FINAŁU
PUCHARU UEFA
1976

WICEMISTRZ
POLSKI
1975



FINALISTA
PUCHARU POLSKI
1976

III MIEJSCE
1974, 1979, 1982

AWANS DO EKSTRAKLASY PO 24 LATACH

17.07.

2020



MISTRZ POLSKI
JUNIORÓW U-17
2007

WICEMISTRZ
POLSKI
JUNIORÓW U-19
1964, 2007

III MIEJSCE
1968
1969
2006

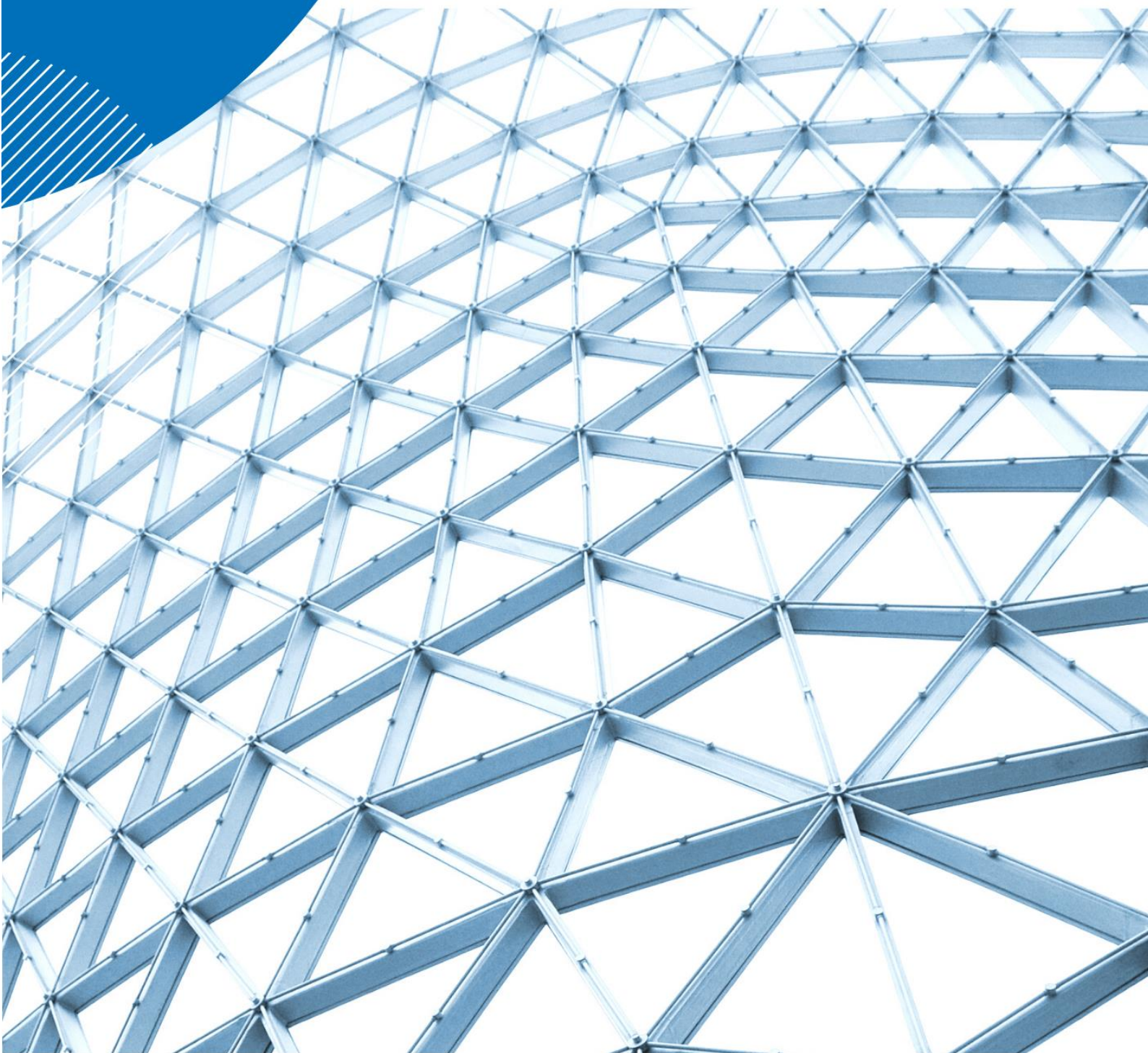
17 MIEJSCE
TABELA
WSZECZ CZASÓW
LIGI POLSKIEJ



02

#JESTEŚMYZESTALI

Filozofia klubu –
podstawowe założenia,
drogowskazy
i wektory działań



Stal Mielec to zjawisko społeczno-kulturowe wykraczające poza sport.

To nie jest slogan. Wiele klubów europejskich z bardzo silnym poczuciem przynależności do określonej wspólnoty lokalnej, regionalnej czy narodowej mocno akcentuje ten fakt w swoich strategiach i praktyce działania.

Postawa taka, w żaden sposób nie oznacza anachronizmu w myśleniu i ograniczeń w działaniu we współczesnym świecie futbolu. Wręcz przeciwnie. Rozumiemy historię i tradycję Klubu i jego rolę w procesie wzmacniania lokalnej i regionalnej tożsamości mieszkańców Mielca i Podkarpacia, jednocześnie jesteśmy zdeterminowani i przygotowani do tego, by zbudować nowoczesną, opartą na wiedzy organizację, zapewniającą możliwości realizacji celów sportowych, marketingowych i społecznych. Umiejętne połączenie tych wymiarów będzie naszą siłą.

Stal Mielec awansowała do Ekstraklasy po 24 latach. Po latach chwały w ubiegłym wieku, przyszedł czas trudny, w którym przez długi okres nie było nas nawet w rozgrywkach na szczeblu centralnym. Dla wielu ludzi, mieszkańców Mielca i Podkarpacia było to bolesne, sportowe doświadczenie. Nie wszyscy się z nim pogodzili. Pojawili się ludzie, którzy uwierzyli, że Stal Mielec może na nowo znaczyć wiele w polskiej piłce. Po awansie do PKO BP Ekstraklasa rozpoczęło proces tworzenia fundamentów nowej filozofii i kultury organizacyjnej Klubu, nastawionego na sportowy sukces, ale budowanego w oparciu o pewne pryncypia i imponderabilia. Podjęto prace na tym, by zwrot **#JesteśmyZeStali** był kojarzony ze Stalą Mielec i immanentnie zaczął wiązać się z czytelnym systemem cech organizacji oraz osób ją tworzących.

Dla obecnej, ale także każdej kolejnej ekipy zarządzającej Klubem kluczowe jest, by **#JestemZeStali** było tożsame z konkretnym profilem osobowościowym osób funkcjonujących w Klubie i jego bezpośrednim otoczeniu i oznaczało:

1. W wymiarze sportowym

- a. Jestem ambitnym piłkarzem, nigdy nie poddaję się. Walczę na boisku do końca. Cieszę się ze zwycięstwa, nie załamuję się i wyciągam wnioski z porażek. Klub jest dla mnie ważny. Jestem lojalnym i uczciwym jego reprezentantem
- b. Chcę się rozwijać. Pracuję ciężko nad sobą, by być lepszym piłkarzem, dla siebie i dla Klubu. Szanuję swoich kolegów z drużyny, sztab szkoleniowy i osoby pracujące w Klubie
- c. Jestem trenerem drużyny z charakterem. Mającej swój styl, prezentującej odpowiednią jakość. Jestem otwarty na świat, zawodnicy przy mnie się rozwijają, wchodzą na wyższy poziom. Swój autorytet buduję na wiedzy

i kompetencjach trenerskich oraz społecznych. Umiem współpracować z osobami zarządzającymi Klubem oraz innymi członkami sztabu trenerskiego.

2. W wymiarze społecznym

- a. Pomagam innym. Angażuję się w akcje społeczne na rzecz społeczności lokalnych, organizowane przez Klub. W miarę możliwość inicjuję także tego typu działania
- b. Szanuję Kibiców Klubu. Rozumiem, jaką wartość stanowią dla Stali i Mielca. Wiem, że dobry wynik sportowy to także ich sukces.

3. W odniesieniu do osób pracujących i zarządzających klubem

- a. Jestem profesjonalistą. Klub jest dla mnie czymś więcej niż tylko miejscem pracy. Swoją wiedzę wykorzystuję dla jego rozwoju.
- b. Rozwijam się. Zdobywam i pogłębiam swoje kompetencje. Nie stoję w miejscu. Rozumiem, że sportowy progres drużyny i klubu musi być powiązany ze wzmocnieniem strukturalnym i instytucjonalnym Klubu. Traktuję to jako swoje zadanie do wykonania.

4. W odniesieniu do Kibiców

- a. Jestem z drużyną na dobre i na złe
- b. Jestem dumny, że jestem z Mielca i że jestem kibicem Stali. Wspieram Klub – w miarę swoich możliwości. Pomagam słabszym. Przynależność do Klubu działa na mnie inspirująco w życiu zawodowym, rodzinnym i społecznym. Daje mi impuls do rozwoju.

Dlatego też będziemy szukać i zapraszać do współpracy zawodników, którzy obok odpowiedniego poziomu czysto piłkarskiego będą spełniać te kryteria. Znajdziemy wspólny język tylko z tymi trenerami, którzy podzielają taką filozofię działania. Będziemy rozwijać Klub z ludźmi o odpowiednich kwalifikacjach merytorycznych i etycznych. Będziemy dbać o Stal Mielec wspólnie z naszymi Kibicami.



Warunkiem sine qua non długofalowego rozwoju Stali Mielec będzie pełna profesjonalizacja Klubu. Funkcjonowanie Klubu będzie twardo osadzone w realiach ekonomicznych. Zrównoważony budżet, zdywersyfikowane przychody i racjonalna polityka i kontrola kosztów to jedne z podstawowych wymogów dla zarządzających. To kluczowe determinanty prawidłowego rozwoju Klubu w perspektywie krótko- i długookresowej. Prowadzona odpowiedzialna polityka finansowa w tym zakresie będzie przejrzysta i transparentna. Sanacja finansowa i restrukturyzacja będą kluczowymi czynnikami rozwoju Klubu, dlatego muszą być przeprowadzone w latach 2021–2022. Porażka w tym elemencie oznaczać będzie nie tylko brak możliwości gry w Ekstraklasie, ale także stanowić będzie realne zagrożenie dalszego istnienia Stali Mielec.



Klub nie funkcjonuje w próżni. Szczególnie taki jak Stal Mielec. **Niezmierzalnie istotne jest zbudowanie wokół Klubu ekosystemu instytucji i organizacji współpracujących ze Stalą Mielec.** W tym gronie ważne miejsce powinien zajmować samorząd lokalny Mielca. Dobra współpraca i zrozumienie przez włodarzy Miasta roli, jaką pełni taki Klub w świadomości mieszkańców, to ważny element legitymizacji władzy. Aby tak się stało niezbędne jest zrozumienie obopólnych korzyści, jakie mogą wynikać z dobrej współpracy pomiędzy Miastem i Klubem. Korzyści wizerunkowe, ale także i takie mogące przynosić Miastu - w wyniku zrozumienia potrzeb Klubu - bardziej wymierne korzyści, są niepodważalne. Świadczą o tym także przykłady

Dobra współpraca w tym zakresie powinna być realizowana ponad jakimikolwiek podziałami. Stal Mielec to dobro wspólne.

innych klubów w Polsce. Osoby zarządzające Klubem będą zawsze gotowe do rozmów z włodarzami Miasta na temat współpracy.

Akademia to projekt, któremu chcemy nadać nowe ramy

organizacyjne. Traktujemy go, jako realizację celów zarówno sportowych jak i społecznych. Akademia, spełniając wymogi licencyjne, winna mieć charakter dostosowany do możliwości Klubu w tym zakresie. Intencją naszą jest, aby było to miejsce rozwoju sportowego, ale także miejsce edukacji kulturowej i społecznej głównie dla młodzieży z Mielca oraz powiatu mieleckiego. Znajdą tu także swoje miejsce młodzi ludzie z innych lokalizacji z Podkarpacia. Niezbędnym warunkiem efektywnego funkcjonowania Akademii Stali Mielec będzie dobra współpraca z małymi lokalnymi klubami, szkołkami piłkarskimi, akademiami, parafiami, organizacjami społecznymi.

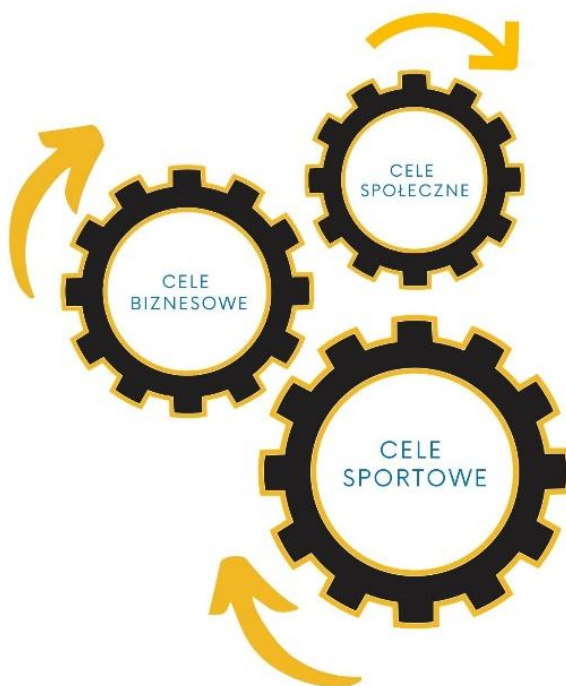
Kolejny warunkiem rozwoju każdego sportowego Klubu jest posiadanie odpowiedniej bazy infrastrukturalnej. W przypadku Stali Mielec widzimy potrzebę jej poprawy, głównie w zakresie możliwości i warunków treningowych. Dlatego też w perspektywie dwóch najbliższych lat zrealizowany zostanie kolejny projekt, pozwalający na zapewnienie naszym zawodnikom odpowiedniej bazy treningowej. Podjęte zostaną działania niezbędne do zbudowania w Tuszowie Narodowym kompleksu sportowego składającego się z pełnowymiarowych boisk piłkarskich z nawierzchnią sztuczną i naturalną, w tym jedno z podgrzewaną murawą.

Kolejnym ważnym elementem na ścieżce rozwoju Stali Mielec będzie transformacja cyfrowa. Cyfryzacja jest zjawiskiem o zasięgu globalnym. Dotyczy także piłki nożnej. Wiele klubów piłkarskich od kilkunastu lat realizuje projekty i przedsięwzięcia, bazujące na wykorzystaniu narzędzi cyfrowych. Odpowiednie zaprojektowanie i przeprowadzenie transformacji cyfrowej może pozwolić Stali Mielec na zbudowanie mocnej struktury organizacyjnej Klubu, podnieść poziom sportowy, w dłuższej perspektywie wygenerować nowe źródła przychodów, obniżyć koszty, a także wykreować wartość dodaną w sferze społecznego oddziaływania. Transformacja cyfrowa będzie jednym z tych elementów, który pokaże, że Stal Mielec umiejętnie łączy tradycyjny model funkcjonowania Klubu, z nowoczesnymi trendami i

możliwościami wynikającymi z cywilizacyjnego rozwoju Podkarpacia. To proces rozłożony na lata, ale będzie zdeterminowani i konsekwentni w jego przeprowadzeniu.



Rozumiemy, że piłka nożna to dyscyplina w której nie wszystko można przewidzieć. To jest sport, nie ma pełnej gwarancji sukcesu. Jest oczywiste, że potrzebujemy stabilizacji we wszystkich wymiarach funkcjonowania Klubu, tj. sportowym, ekonomicznym oraz społecznym. **Awans Stali do Ekstraklasy zwińczył pewien etap historii Klubu. Stanowi kamień milowy w jego rozwoju. Jesteśmy świadomi sukcesu, ale także i wyzwań, którym musimy sprostać. Aby tak się stało niezbędne**



jest wzmocnienie się organizacyjne, dlatego będziemy przeprowadzać w latach 2021-2024 zmiany, często o charakterze fundamentalnym. Wiemy, że konsekwencją w działaniu, determinacją i pracą wiele można osiągnąć. Mamy w sobie pokorę, ale także przekonanie o własnej wartości. Wiemy, że jesteśmy gotowi na wielkie i wyzwania i przygodę pn. Stal Mielec. Chcemy połączyć tradycję z nowoczesną wiedzą i innowacyjnością. Realizacja niniejszej Strategii, jest tego procesu kluczowym elementem.

03

ANALIZA STRATEGICZNA

Kluczowe elementy



Pierwszym etapem analizy strategicznej każdej Organizacji jest rzetelna diagnoza sytuacji. Dla pełnego obrazu sytuacji przeprowadzona została - w gronie osób zarządzających klubem, pracowników, kibiców, ekspertów - analiza SWOT Stali Mielec. W jej wyniku zidentyfikowano - w aspekcie wewnętrznym funkcjonowania Klubu - jego silne i słabe strony. W kontekście otoczenia zewnętrznego - zdefiniowane zostały najważniejsze szanse oraz zagrożenia.

Wyniki analizy przedstawiają się w sposób następujący:

SILNE STRONY

- ♦ Historia i tradycja
- ♦ Symbol miasta i Podkarpacia w percepcji ogólnopolskiej
- ♦ Grupa lojalnych kibiców będąca z klubem na dobre i złe
- ♦ Wysoka rozpoznawalność marki Stali wśród mieszkańców Mielca, niekoniecznie będących obecnie jej zaangażowanymi kibicami - „Mielec to PZL i Stal”
- ♦ Poczucie bezpieczeństwa kibiców i widzów na stadionie
- ♦ Zaangażowanie i troska o losy klubu sympatyków oraz Przyjaciół z otoczenia społecznego, kulturalnego i politycznego oraz lokalnych instytucji i organizacji
- ♦ Wsparcie dużych ogólnopolskich firm i korporacji -- znaczący potencjał zaufania dla Klubu i ludzi z nim związanych

SŁABE STRONY

- ♦ Obciążający wizerunkowo w przestrzeni publicznej obraz klubu o słabej organizacji - „organizacyjnie Stal Mielec”
- ♦ Struktura klubu wymagająca dostosowania do wymogów gry w PKO BP Ekstraklasa
- ♦ Balast po poprzednich ekipie zarządzającej klubem - przerośnięta kadra sportowa i trenerska, nietransparentne i wątpliwe ekonomiczne wydatki
- ♦ Brak zrównoważonego budżetu - nieefektywna struktura kosztowa, zbyt wysokie udziały kosztów wynagrodzeń zawodników i trenerów w stosunku do generowanych przychodów i możliwości finansowych Klubu
- ♦ Wymagająca poprawy kultura organizacyjna oraz kultura pracy: zaangażowanie, procesy, dzielenie się wiedzą, ludzie
- ♦ Brak bazy danych reprezentujących rzetelną wiedzę o interesariuszach klubu: kibicach, firmach, organizacjach chętnych do współpracy
- ♦ Słabe wyniki sportowe drużyn młodzieżowych w Akademii
- ♦ Wymagająca poprawy baza i infrastruktura treningowa.

SZANSE

- ♦ Możliwość zbudowania efektywnej struktury Klubu w oparciu o nowoczesne standardy zarządzania
- ♦ Możliwość wpisania się i wzmocnienia procesów sportowego, cywilizacyjnego rozwoju i awansu Podkarpacia (projekty i inwestycje

ZAGROŻENIA

- ♦ Skutki obciążeń finansowych wynikające z zobowiązań i kontraktów zawartych przez poprzednią ekipę - małe możliwości renegotiacji i zawierania ugód
- ♦ Niskie możliwości znalezienia odpowiedniej wykwalifikowanej kadry do codziennej pracy w klubie w Mielcu

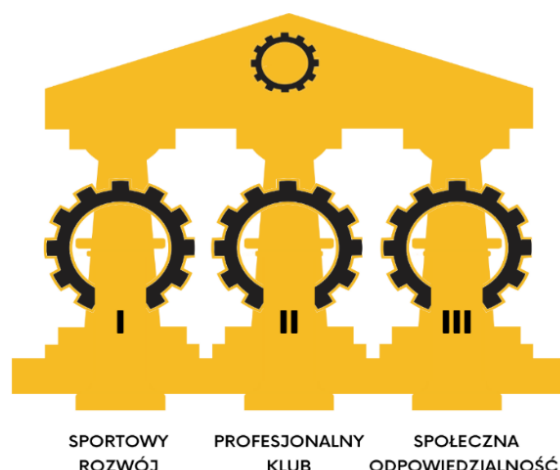
- | | |
|---|--|
| <p>sportowe realizowane m.in. w Rzeszowie, Tarnobrzegu, Sanoku, Jaśle)</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ „Żabi skok” – możliwość znalezienia własnej ścieżki rozwoju - nie powielanie błędów innych klubów ♦ Cyfryzacja - możliwość zbudowania profesjonalnej bazy wiedzy interesariuszy Klubu (kibice, firmy, organizacje i instytucje) i zaadresowania do nich dobrze sprofilowanej oferty ♦ Możliwość uaktywnienia środowiska lokalnych firm - Klub Biznesu ♦ Rozbudowa bazy treningowej w Tuszowie Narodowym (3 boiska treningowe + niezbędne zaplecze) – mini ośrodek ♦ Wzmocnienie statusu II drużyny w hierarchii celów klubu (ogrywanie zawodników) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Niewystarczające zrozumienie obopólnych korzyści wynikających ze ścisłej współpracy Klubu oraz Miasta ♦ Konkurencja w zakresie możliwości rekrutacji młodych zawodników do Akademii ze strony innych, silnych ośrodków na Podkarpaciu |
|---|--|

Kluczowym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonej analizy jest konieczność sformułowania na najbliższe lata (2021-24) ostrożnej i zrównoważonej strategii rozwoju Klubu. Wynika to ze znaczącej wagi, zarówno naszych słabych stron (kontekst wewnętrzny), jak i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego. Powinna zostać wdrożona – zatem – strategia wykorzystująca do maksimum nasze mocne strony oraz szanse, wynikające z otoczenia zewnętrznego, jednocześnie kompensująca czy wręcz niwelująca ryzyka, związane z naszymi słabymi stronami i zagrożeniem zewnętrznym.

Strategia ta musi być mocno osadzona w kontekście uwarunkowań ekonomicznych oraz dyscypliny i odpowiedzialności finansowej. Dopiero po ustabilizowaniu naszej sytuacji, przy założeniu satysfakcjonującego poziomu sportowego (gra w Ekstraklasie) oraz znaczącego wzmocnienia struktury organizacyjnej, możliwe będzie zaproponowanie bardziej dynamicznej, agresywnej czy wręcz ekspansywnej strategii działania Klubu.

Na bazie powyższych konstatacji uznano, że strategia rozwoju Stali Mielec w latach 2021 – 2024 winna być oparta na **trzech głównych filarach**:

1. Sportowy rozwój
2. Profesjonalny Klub
3. Społeczna odpowiedzialność



Kluczowe z punktu widzenia realizacji Strategii jest także odpowiednie sformułowanie nowej misji i wizji Klubu. Głęboko osadzonych w przedstawionej filozofii Stali Mielec, stanowiących drogowskaz, kierunek i punkt do którego chcemy dotrzeć w nowej formule Klubu. Cała kultura organizacyjna będzie opierać się na misji i wizji rozwoju i wynikających z nich wartości. Muszą być one znane i zinternalizowane przez osoby funkcjonujące w Klubie i w jego najbliższym otoczeniu.

Wnioski z powyższej analizy pozwoliły nam na następujące sformułowanie misji i wizji.

MISJA

Stal Mielec to coś więcej niż klub - to pasja miłość, wiara i emocje. Jesteśmy wspólnotą, którą łączą wartości. Z pokorą, ale i przekonaniem o własnych możliwościach, realizujemy nasz potencjał sportowy, dając mieszkańcom Mielca i Podkarpacia radość, powód do dumy oraz impuls do ich osobistego rozwoju.

WIZJA

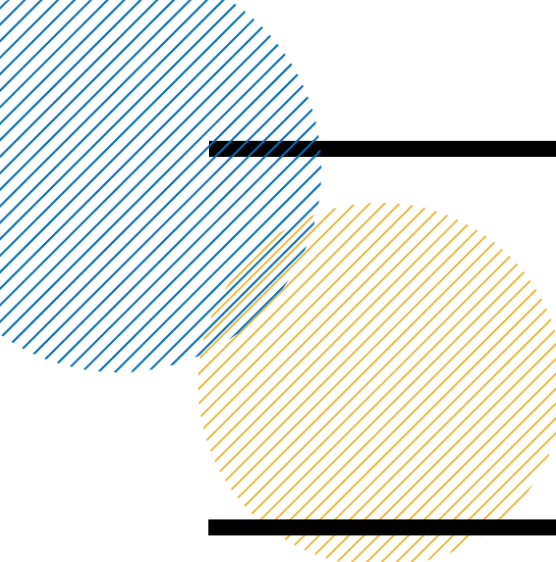
Będziemy grać i tworzyć dla ludzi. Na tej bazie odbudujemy markę Stali Mielec. Oddamy mielczanom, to, co do nich należy – zasługują na to. Wzmocnimy ich lokalną i regionalną tożsamość. Wspólnie osiągniemy sukces.

04

FILAR PIERWSZY

Sportowy rozwój





Zachowanie odpowiedniego balansu pomiędzy realizacją celów we wszystkich trzech obszarach działalności Klubu tj. w domenie sportowej, komercyjnej oraz społecznej jest dla nas ważne. To system naczyń połączonych, równowaga w podejściu do tych elementów, będzie jednym z warunków realizacji długofalowej wizji rozwoju Stali.

Jednocześnie oczywistym jest, że w hierarchii Klubu piłkarskiego cele sportowe będą zawsze w sposób szczególny eksponowane i widoczne. Podstawowym celem sportowym będzie dla nas jak najlepszy wynik sportowy I drużyny, a także rozwój potencjału Akademii, głównie pod kątem jego wykorzystania w I drużynie w przyszłości. Należy zadbać także o warunki rozwoju drużyny rezerw, która będzie oparta o zawodników młodych – wychowanków Stali.

W przypadku I drużyny rzeczą fundamentalną jest podnoszenie poziomu sportowego i jakości gry w każdym z kolejnych sezonów. Naszą ambicją jest nieprzerwane granie w najbliższych latach w Ekstraklasie. Wyniki zależą będą w dużej mierze od możliwości budżetowych i efektów sanacji finansowej, która musi być przeprowadzona w 2021 i 2022 r. To warunkuje realizację wielu celów wskazanych w Strategii, a na pewno harmonogram ich wdrażania. W przypadku negatywnego scenariusza, tzn. spadku z najwyższej klasy rozgrywkowej, zaproponowany zostanie zmodyfikowany plan działania, w wymiarze sportowym, zakładający szybki powrót do Ekstraklasy.

Dla realizacji tych celów będziemy konsekwentnie wzmacniać i rozbudowywać pion sportowy w Stali. W zależności od potrzeb, a także sytuacji finansowej Klubu, zostanie podjęta decyzja w sprawie ewentualnego zatrudnienia dyrektora sportowego. Wymaga to jednak przeprowadzenia rzeczowej analizy uwzględniającej nie tylko wskazane uwarunkowania finansowe, ale także kwestie związane z możliwościami znalezienia na rynku takiej osoby, która będzie w stanie efektywnie wypełniać swoją rolę w kulturze organizacyjnej Stali Mielec. Musi to być bowiem osoba nie tylko o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych, głębokiej znajomości rynku piłkarskiego, ale także dzielająca długofalową wizję rozwoju Stali, zaprezentowaną w niniejszej Strategii i będąca w stanie wziąć odpowiedzialność, za zgodność wszelkich działań na rynku transferowym z filozofią Klubu. Taka osoba powinna być strażnikiem tego, by Stal nigdy nie była już zakładnikiem „rynku menedżerów”. Głębokie uzależnienie od nich, które można było zaobserwować w przeszłości, również w Stali Mielec, prowadzi do patologii i nie może być akceptowane. Jest to nie tylko nie do przyjęcia na poziomie etycznym, ale także w sposób oczywisty obniża poziom sportowy drużyny oraz prowadzi do nieefektywnego wydatkowania środków finansowych.

W przypadku braku pozytywnej decyzji w kwestii konieczności zatrudnienia dyrektora sportowego jego funkcje, szczególnie w zakresie transferów, sprawował będzie trener, działając w porozumieniu z Zarządem. Będzie to model zbliżony do modelu brytyjskiego.

Niezależnie od ostatecznie przyjętego modelu działania kluczowe będzie, by wszystkie etapy związane z transferami z Klubu lub do Klubu były przeprowadzone analitycznie i rzetelnie, w oparciu o sprawdzoną i udokumentowaną wiedzę, a ostateczna decyzja będzie miała także przejrzysty i transparentny charakter. Należy także zadbać o budowanie „pamięci instytucjonalnej” Klubu w tym zakresie. Każdy nasz zawodnik, a także będący przedmiotem obserwacji pod kątem ewentualnego transferu będzie - w oparciu o odpowiednie narzędzia -szczegółowo opisany i scharakteryzowany. Każdy trener przychodzący do Klubu będzie miał od początku wgląd w informacje o stanie drużyny, zarówno w ujęciu historycznym, jak i bieżącym, a w czasie swojej pracy, będzie zobowiązany te informacje i analizy na temat zawodników prowadzić, uzupełniać i rozwijać. W momencie jakichkolwiek zmian kadrowych czy to w sztabie szkoleniowym, czy też dotyczących innych osób w Klubie, ta wiedza musi pozostać w Stali, stanowiąc istotny element naszych wartości niematerialnych i prawnych. W perspektywie czasowej niniejszej Strategii zostaną zapoczątkowane także działania w zakresie budowy sieci skatingu lokalnego.

Stali nie stać na nietrafione decyzje transferowe i sprowadzanie piłkarzy, którzy nie podnoszą poziomu sportowego, rywalizacji lub innych celów im postawionych, a tylko drenują budżet, poprzez zbyt wysokie, nieadekwatne do prezentowanego poziomu kontrakty. Jesteśmy przekonani, że środki które uda się nam zaoszczędzić z tytułu metodycznego podejścia do kwestii transferów lepiej przeznaczyć na wsparcie piłkarzy sprowadzonych do Klubu, pomoc w ich aklimatyzacji, stałe podnoszenie poziomu sztabu szkoleniowego, poprawę warunków treningowych czy dofinansowanie Akademii.

W pionie sportowym odpowiednio zaadresowana zostanie także funkcja analityki, wspierająca rozwój I drużyny oraz Akademii. Docelowo, w perspektywie kilku lat tutaj zlokalizowane zostanie Laboratorium StaLab. Mowa o tym w części Strategii, poświęconej problematyce wykorzystania narzędzi Sport Science.



I DRUŻYNA

Pierwsza drużyna jest naszą wizytówką. Klub często oceniany jest wyłącznie przez pryzmat jej osiągnięć. To - naszym zdaniem - zbyt ograniczona perspektywa, nie sposób jedna nie zgodzić się, że dla rozwoju Klubu, zarówno w perspektywie długookresowej, jak i bieżącej percepcji Klubu, ze strony Kibiców, mediów, jak Sponsorów i Partnerów, jej rozwój i wynik sportowy są kluczowe. Dlatego też tak wiele działań poświęconych będzie budowie i konsekwentnemu wzmacnianiu pionu

sportowego, którego najważniejszy pakiet działań poświęcony będzie właśnie pierwszej drużynie.

Trener

Trener I drużyny powinien być **#zeStali**. Nasze wybory w tym zakresie zawsze będą tym podyktowane. Trener powinien podzielać nasz kod kulturowy. Zawsze będziemy wybierać trenera o odpowiednim warsztacie, otwartego na świat. Będziemy współpracować z trenerami ambitnymi, „głodnymi sukcesu”, być może debiutującymi w najwyższej klasie rozgrywkowej. Trener **#zeStali** obok pakietu kompetencji czysto szkoleniowych będzie musiał być wyposażony również w bogaty arsenał atrybutów społecznych, pozwalających mu efektywnie współpracować ze sztabem trenerskim oraz osobami zarządzającymi Klubem. Trener **#zeStali** musi mieć charyzmę i charakter i być w stanie zbudować na tej bazie swój autorytet. Będziemy chcieli korzystać z dorobku i etosu pracy trenerów, byłych zawodników, wywodzących się z Klubu.

W sytuacjach, kiedy będziemy sięgać po doświadczonych trenerów, będziemy dbać o to, by umieli i chcieli oni dzielić się swoimi umiejętnościami z młodszymi trenerami, którym takiego doświadczenia brakuje i muszą je zdobywać. W przypadku młodych trenerów będziemy pilnować, by w sztabie znaleźli się także Ci z doświadczeniem, najlepiej wywodzący się z Klubu. Zawsze będziemy dążyć do tego, by taka konstrukcja sztabu szkoleniowego była możliwa. Jeśli główny trener będzie spoza Mielca w jego sztabie będą musieli znaleźć się nasi trenerzy wywodzący się z Klubu.



Zawodnicy powinni widzieć w trenerze **#zeStali człowieka, mentora, osobę, dzięki której mogą sportowo wejść na wyższy poziom – to będzie jedno z podstawowych kryteriów jego pracy.** W Stali na pewno nie znajdą pracy trenerzy, którzy nad dobro drużyny przedkładają swoje relacje z menedżerami. Nigdy nie zaakceptujemy jako trenera I drużyny osoby, która uczestniczyła w jakikolwiek sposób w procedurze korupcyjnym, nawet jeśli z punktu widzenia prawnego. kwestie te zostały jeszcze zamknięte. Będziemy tego pilnować

Podstawowe założenia i pryncypia przy budowaniu kadry I zespołu

Coraz liczniejsze analizy i badania w sposób jednoznaczny wskazują, że polska Ekstraklasa charakteryzuje się silnie stawianiem na zagranicznych piłkarzy po trzydziestym roku życia i pomijaniem w składach młodych, rodzimych zawodników. Jak wszyscy wiemy, nie ma to pozytywnego przełożenia na jakość rozgrywek oraz poziom sportowy poszczególnych drużyn. Ranking klubowy UEFA jednoznacznie na to wskazuje.

Nasze rozgrywki pod tym względem wyglądają słabo nawet na tle naszych sąsiadów, czy innych lig z Europy Środkowo-Wschodniej. PKO BP Ekstraklasa charakteryzują

się jedną z najwyższych średnich wieku graczy. W porównaniu do Słowacji czy Chorwacji te różnice sięgają nawet dwóch lat. W dodatku słabo wypadamy w kategorii minut, jakie na boisku spędzają u nas obcokrajowcy, po trzydziestym roku życia. W Ekstraklasie stanowią oni prawie 11 proc. W Austrii 3 proc, a w Serbii nieco ponad półtora. W sposób oczywisty ma to swoje przełożenie na wiele aspektów funkcjonowania polskich drużyn. W Ekstraklasie gracze młodsi niż 25 lat stanowili 2 lata temu (2018/19) ok 1/3 zawodników wykorzystywanych na boisku. Na Słowacji czy w Chorwacji już ponad połowę. Przepis o młodzieżowcu tylko nieznacznie tę statystykę w Polsce zmienił, ale paradoksalnie w niektórych aspektach problem pogłębił. Okazało się bowiem, że jego wprowadzenie miało negatywny wpływ na liczbę minut spędzonych na boisku przez zawodników nieco starszych od młodzieżowca. Jeszcze gorzej sprawa wygląda, gdy weźmiemy pod uwagę graczy rodzimych w szerszym przedziale wieku, do 25. r.ż. Jest oczywiste, że utrzymanie takiego „profilu demograficznego” drużyn z punktu widzenia możliwości rozwoju i podniesienia jakości, zarówno poszczególnych klubów, jak i całej ligi, nie daje żadnej gwarancji rozwoju – konstatują coraz częściej analitycy i badacze. Najwyższy czas wyciągnąć z tego wnioski.

Te wyniki badań i analiz tylko utwierdzają nas w przekonaniu, że musimy przyjąć w Stali inną filozofię i drogę budowania składu I drużyny. W najbliższych latach będziemy wdrażać koncepcję stopniowego, ale systematycznego odmłodzenia obecnej kadry. W sezonie 2020/21 w klasyfikacji Junior Pro System w PKO BP Ekstraklasa praktycznie przez całe rozgrywki zajmowaliśmy miejsca w dolnych rejonach tabeli. W perspektywie najbliższych trzech lat chcemy systemowo zacząć włączać młodych zawodników, w stopniu większym niż do tej pory. Zdajemy sobie sprawę, że drużyna i szatnia muszą być wiekowo odpowiednio zbalansowane - nie da się osiągnąć sukcesów grając tylko młodzieżowcami, nie mniej jednak pewne przesunięcie akcentów w kierunku odmłodzenia kadry będzie w najbliższym czasie w Stali widoczne. Musimy zapewnić w kadrze odpowiednią liczbę młodych zawodników prezentujących poziom pozwalający na realną rywalizację o grę w pierwszym składzie, a trenerowi dającą możliwości wyboru. Chcemy w perspektywie 2024 obniżyć średnią wieku zawodników regularnie występujących w I oraz liczbę minut spędzanych przez nich na boisku i niezależnie od możliwych zmian w przepisach o młodzieżowcach. Obecnie te wskaźniki kształtują się jednych z najniższych w lidze poziomach¹.

Oprócz odmłodzenia będziemy także starać się konsekwentnie stawiać na rodzimych zawodników. Po zawodników zagranicznych będziemy sięgać w sytuacjach ekstraordynaryjnych, kiedy znalezienie wartościowego polskiego piłkarza na

¹ Patrz: https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2020/wp333/en/?fbclid=IwAR0mhHyw0J6V6veBWP8hEP48fg1H_59jk7dRQTJhbRbC5aSP5KGDO8tF5QI



newralgiczną pozycję w drużynie będzie niemożliwe lub nieracjonalne z punktu widzenia ekonomicznego.

Chcemy też stawiać na zawodników pochodzących z Mielca i Podkarpacia. Będziemy rozwijać dobre doświadczenia z kontraktowaniem zawodników, którzy kiedyś grali w Stali.

W przypadku prezentowania odpowiedniej jakości piłkarskiej i spełnianiu innych kryteriów, będziemy umożliwiać im powroty. Będziemy dawać szanse także zawodnikom „po przejściach”, którzy na skutek różnych zdarzeń losowych i perturbacji nie byli w stanie w ostatnim czasie zaprezentować w pełni swoich możliwości, a teraz nikt nie chce podjąć ryzyka ich zatrudnienia. My będziemy dawać im szanse.

Będziemy chcieli w najbliższym czasie skupić się także na organicznej pracy nad wypracowaniem własnego stylu gry. Jesteśmy świadomi, że w okresie rozwoju Klubu i stabilizacji naszej pozycji sportowej w PKO BP Ekstraklasie, będą okresy czy mecze kiedy wynik będzie zdecydowanie bardziej istotny niż styl, w jakim go osiągniemy. Akceptujemy to, jednak, co do zasady, **będziemy konsekwentni w działaniach, by w perspektywie długookresowej wypracować styl gry, który będzie powodem do zadowolenia także dla kibiców Stali. Będziemy chcieli grać piłkę ofensywną, nastawioną na konsekwentne szukanie okazji do strzelania bramek.** Na boisku musi znaleźć się miejsce zarówno dla silnych fizycznie graczy zabezpieczających naszą defensywę, jak i zawodników kreatywnych, często finezyjnych, których indywidualne umiejętności pozwolą wykorzystywać maksymalnie potencjał całego zespołu. Obok żelaznej dyscypliny taktycznej widocznej, zarówno w fazie ofensywnej, jak i w obronie, wysokiego poziomu cech wolicjonalnych, niezbędnych u każdego zawodnika wychodzącego w pierwszej jedenastce lub wchodzącego z ławki, odpowiedniego poziomu zaawansowania technicznego naszych piłkarzy będziemy chcieli, by kibice widzieli w naszej drużynie pasję i radość z gry. Bez tego „romantyzmu” – naszym zdaniem - nie ma prawdziwej piłki.

Naszym bazowym systemem gry będzie system z trzema środkowymi obrońcami (1-3-5-2), wraz z różnymi jego wariantami, coraz częściej stosowanym w europejskiej i światowej piłce. To system gry wymagający pod względem motorycznym, z ważną rolą wahadłowych (pozycje nr 7 i 11) oraz prawego i lewego środkowego obrońcy (pozycje nr 2 i 3), pozwalający zespołom grającym w ten sposób stwarzać przewagę na połowie przeciwnika. Przy prawidłowym doborze zawodników i odpowiedniej implementacji tego systemu, będziemy w stanie utrzymywać się przy piłce, w odpowiedni sposób prowadzić atak pozycyjny i grać ofensywny futbol. Chcemy z roku na rok poprawiać statystyki posiadania i piłki, budować akcje od tyłu i stawiać się zespołem coraz bardziej dojrzałym taktycznie oraz dobrze zorganizowanym. Powinno się to także przejawiać w tym, że w przypadku zaistnienia konieczności gry w innym systemie, np. w klasycznym systemie z czterema obrońcami i skrzydłowymi (4-4-2), nie będzie stanowiło to dla nas istotnego problemu. Stanie się tak tylko wtedy,

kiedy będziemy potrafili zbudować drużynę uniwersalną, zdolną do elastycznej zmiany systemu i wariantów taktycznych w trakcie meczu, szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków oraz reagowania na działania przeciwnika. Do tego potrzebujemy zawodników o rozwiniętej inteligencji, którzy w odpowiedni sposób realizują, a także adaptują rozwiązania techniczno-taktyczne. Dlatego też, niezależnie od naszych realiów budżetowych, zawsze będziemy dążyć do tego, by w Stali grali zawodnicy o odpowiednich profilach w obszarach: technicznym, taktycznym, motorycznym i mentalnym.

Ostateczny wybór optymalnego rozwiązania, w zależności od różnych czynników, będzie oczywiście kwestią wyboru trenera i sztabu I drużyny. Jednakowoż, nasza intencją jest, by decyzje odnośnie wyboru takich czy innych systemów gry, miały także swoje odpowiednie przełożenie na system szkolenia w naszej Akademii.

Sezon 2021/22 pokazał, że potrzebujemy wzmocnień w każdej formacji. Deficyty w zakresie młodzieżowców są oczywiste, ale również jeśli chodzi o napastników musimy znacząco podnieść ich poziom i wymagania wobec nich.

W perspektywie najbliższych dwóch sezonów doprowadzimy także do optymalizacji i ujednolicenia modelu kontraktowego w Klubie. Przyjęte zostaną jednolite rozwiązania i zapisy kontraktowe zawodników w tym zakresie. Również kluczowe akcenty w systemie wynagradzania zostaną inaczej rozłożone. Podstawowe znaczenie będą mieć osiągnięty wynik sportowy i realny wpływ na poziom drużyny zawodnika.

Reasumując nasze ramowe założenia co do konstrukcji kadry pierwszego zespołu będą przedstawiać się w sposób następujący:

LICZEBNOŚĆ KADRY	♦ 26-28 zawodników
PROFIL DEMOGRAFICZNY ORAZ LOKALIZACYJNY	♦ w perspektywie najbliższych 4 lat średnia wieku pierwszej jedenastki ok. 25,5 -27,5 lat ♦ stała obecność w kadrze zawodników z wywodzących się z klubów Podkarpacia, a także z województw ościennych (Małopolska, Świętokrzyskie, Lubelskie)
OBCOKRAJOWCY	♦ 2, w sytuacjach szczególnych maks. 3 - na kluczowych pozycjach
MŁODZIEŻOWCY I JUNIORZY	♦ 8-10
BRAMKARZE	♦ trzech bramkarzy w kadrze ♦ 2.bramkarz w hierarchii - do 26 lat

	♦ 3.bramkarz w hierarchii – młodzieżowiec/junior
TRENERZY	♦ W przypadku trenerów spoza regionu, co najmniej jeden z asystentów to trener lokalny, wywodzący się z Mielca/Stali.

Zespół rezerwowy

Naszym celem jest istotne wzmocnienie w strukturze pionu sportowego oraz hierarchii celów Klubu, drużyny rezerw. W perspektywie długookresowej (być może wykraczającej poza ramy czasowe niniejszej Strategii) oznaczać powinno to awans do rozgrywek III ligi. Naszym zdaniem silny klub, a do takiej roli aspirujemy, powinien posiadać prezentującą dobry poziom drużynę rezerw. Mając drużynę grającą na poziomie centralnych rozgrywek, będziemy w stanie umożliwić regularną grę naszej młodzieży. Zawodnicy będą stale w rytmie meczowym, łącznie z najzdolniejszymi juniorami, dla których rywalizacja z seniorami będzie zdecydowanie bardziej pożyteczna dla ich rozwoju niż gra tylko w rozgrywkach juniorskich, nawet na poziomie Centralnej Ligi Juniorów, nie mówiąc o rozgrywkach na szczeblu wojewódzkim. Z punktu widzenia Stali często zdecydowanie bardziej wskazane będzie w kontekście długofalowego i strategicznego rozwoju zarówno zawodników jak i Klubu, ogrywanie młodych zawodników w swojej drużynie rezerw, niż wypożyczanie ich do innych klubów, gdzie możliwości monitoringu i kontroli ich postępów i rozwoju są ograniczone lub wręcz żadne. Takie podejście pozwoli nam na lepsze zarządzanie naszym potencjałem kadrowym. Przyczyni się także do zbudowania większej stabilności rozwoju sportowego na poziomie całego Klubu.

Akademia

Naszą intencją jest by rozwojowi Akademii w Stali Mielec nadać nową formułę organizacyjną. Chcemy skupić się na szkoleniu młodzieży, wypełniając wymogi licencyjne tzn. posiadać i rozwijać pięć zespołów:

- a. jeden zespół młodzieżowy w kategorii U-10
- b. jeden zespół młodzieżowy w kategorii U-13
- c. jeden zespół młodzieżowy w kategorii U-15
- d. jeden zespół młodzieżowy w kategorii U-17
- e. jeden zespół młodzieżowy w kategorii U-18

Akademia, spełniając wymogi licencyjne, będzie mieć charakter „kompaktowy”, dostosowany do możliwości Klubu w tym zakresie. Intencją naszą jest, aby było to miejsce rozwoju sportowego, ale także miejsce edukacji kulturowej i społecznej

głównie dla najlepszej piłkarsko młodzieży z Mielca (I krąg zainteresowania) oraz powiatu mieleckiego (II krąg zainteresowania). Znajdą tu także swoje miejsce młodzi ludzie z innych lokalizacji z Podkarpacia (III krąg zainteresowania). Docelowo planujemy objąć działaniami Akademii 110 – 120 zawodników.



Dla zapewnienia efektywnego funkcjonowania Akademii Stali Mielec rozbudujemy i wzmocnimy dotychczasową współpracę z małymi lokalnymi klubami, szkołkami piłkarskimi, parafiami, organizacjami społecznymi, a przede wszystkim innymi akademiami. Chcemy, aby Akademia Stali Mielec pełniła rolę swego rodzaju integratora działań innych akademii w mieście i regionie, stwarzając realne szanse rozwoju dla najlepszych młodych zawodników, wywodzących się z nich. Będziemy skutecznie przekonywać młodych zawodników i ich rodziców, że Stal Mielec to najlepsze

miejsce dla ich piłkarskiego rozwoju oraz edukacji, a inne akademie, że taka formuła współpracy i kohabitacji jest także dla nich wartością dodaną w kontekście możliwości ich organizacyjnego postępu.

W ramach Akademii wzmocnimy nasze dotychczasowe działania w zakresie piłki kobiecej. Chcemy także, aby w ramach Akademii w okresie zimowym, przez 2-3 miesiące (grudzień – luty) wprowadzić i rozwijać futsal jako - zgodnie z rekomendacjami UEFA - uzupełnienie i wsparcie procesu szkolenia. Jesteśmy przekonani, że będzie miało to pozytywny wpływ na sportowy rozwój dzieci i młodzieży z naszej Akademii, szczególnie w młodszych rocznikach. Pozwoli kształtować pozytywne nawyki i impulsy w zakresie takich elementów gry, jak: kontakt z piłką, jej kontrola, szybkość, ciągłość i rozumienie gry, wykończenie akcji.

Infrastruktura

Dla realizacji celów sportowych ważne będzie wzmocnienie sportowej infrastruktury, z której korzysta Klub. Szczególnie w zakresie możliwości treningowych. Naszym celem jest, by dotychczasową bazę obejmującą:

1. Stadion Miejski przy ul. Solskiego 1 w Mielcu
2. zadaszone boisko ze sztuczną trawą, na terenach Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji w Mielcu, które zostanie oddane do użytku w 2021 r.

rozbudować o nowe możliwości. Dlatego też w latach 2022–24 planowana jest realizacja projektu, dzięki któremu powstaną w Tuszowie Narodowym trzy pełnowymiarowe boiska piłkarskie: dwa z nawierzchnią naturalną, jedno ze sztuczną nawierzchnią. Kompleks będzie pełnił funkcję bazy treningowej FKS PGE

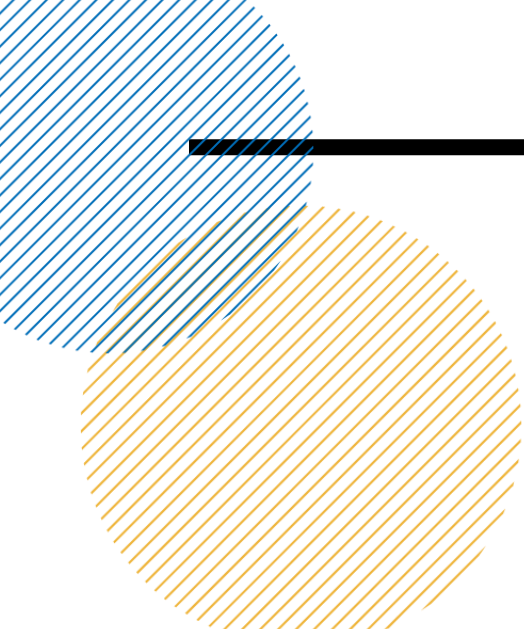
Stal Mielec. Z bazy tej korzystać będzie głównie I drużyna, ale także i zespół rezerw, Akademia. Obok boisk, powstanie też niezbędna infrastruktura socjalna. Z obiektów będą także korzystać mieszkańcy gminy.

05

FILAR DRUGI

Profesjonalny Klub





Drugim filarem proponowanej strategii działań jest znaczące wzmocnienie obecnej struktury organizacyjnej Klubu i konsekwentna realizacja procesów jego profesjonalizacji. Zmiany, które planujemy przeprowadzić, mają – w naszych zamierzeniach – doprowadzić do zdefiniowania Stali Mielec jako Klubu – organizacji opartej na wiedzy (*knowledge driven organization*). Są one niezbędne do realizacji wskazanych w poprzednim rozdziale celów sportowych, a także celów biznesowych i społecznych.

Zmiany będą polegać na wprowadzeniu odpowiedniego podejścia dotyczącego zbudowania adekwatnej do potrzeb Klubu docelowej struktury, tworzenia wizji rozwoju, sposobu motywowania czy zapewnienia odpowiedniej liczby i jakości zawodników, trenerów oraz pracowników Klubu. W warunkach tak zdefiniowanej formuły Klubu wymagane będą:

- ♦ Osoby o kluczowych kompetencjach
- ♦ Dobór odpowiednich partnerów
- ♦ Zapewnienie odpowiednich procedur związanych ze zdobywaniem informacji, przekształcaniem ich w wiedzę, dzielenia się nią wewnątrz Klubu oraz zabezpieczeniem przed jej wpływem z Klubu
- ♦ Samodzielne kreowanie wiedzy
- ♦ Dobór odpowiednich narzędzi, technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych.



Efektywne i przejrzyste finanse

To jeden z naszych priorytetów. **W perspektywie niniejszej strategii chcemy doprowadzić do działania Klubu w każdym roku w oparciu o w pełni zrównoważony budżet.** Wymaga to od nas skuteczności zarówno po stronie generowania odpowiedniego strumienia przychodów, jak i optymalizacji w zakresie kosztów. Utrzymanie odpowiednich poziomów bieżącej płynności będzie dla nas kluczowe.

Istotną barierą przesuwającą w czasie efekty naszych działań, może okazać się obecna struktura kosztów generowanych przez kontrakty zawodników i trenerów, którzy na mocy podpisanych w poprzednich latach kontraktów lub innych zobowiązań formalno-prawnych nadal widnieją na liście płac Klubu, mimo ich znikomego wpływu na poziom sportowy zespołu. Podejmiemy rozmowy, aby znaleźć prawne i akceptowalne dla wszystkich stron rozwiązania w tym zakresie.



W perspektywie czasowej niniejszej Strategii wprowadzimy procesy w ramach wewnętrznego finansowego fair play, określając odpowiednie poziomy i relacje między kluczowymi wskaźnikami finansowym. Zapewnimy mechanizmy ich monitoringu i przestrzegania.

Relacja kosztów wynagrodzeń zawodników i trenerów do generowanych przychodów jest obecnie na niezadawalającym poziomie. Do roku 2024 będziemy zmierzać konsekwentnie do tego by ukształtowała się ona na poziomie 60-65 proc.



Będziemy konsekwentnie działać na rzecz dywersyfikacji przychodów. Priorytetem będzie utrzymanie Sponsora Głównego oraz innych strategicznych Partnerów wnoszących znaczący wkład do budżetu. Będziemy pracować nad wzrostem przychodów komercyjnych, na poziomie kilkunastu procent rocznie. Uruchomimy inicjatywy zmierzające do wzrostu przychodów dnia meczowego, na zbliżonym poziomie.

Założenia te dotyczą sytuacji, w której przez wszystkie najbliższe sezony będziemy grać w Ekstraklasie. W przypadku spadku, założenia te będą musiały być znacząco zrewidowane.

Wykwalifikowane kadry

Jak to zostało już powiedziane, trudno sobie wyobrazić efektywne działanie Klubu, szczególnie funkcjonującego w formule organizacji opartej na wiedzy, bez osób o odpowiednich kompetencjach, w tym kompetencjach kluczowych. Aby realizować swoje cele sportowe, społeczne i biznesowe chcemy w perspektywie czasowej tej strategii wzmocnić jakościowo i ilościowo kadry pracujące w Stali Mielec. Dotyczy to praktycznie wszystkich sfer działalności Klubu. Wymagać to będzie wdrożenia nowych, efektywnych procedur m.in. w zakresie rekrutacji pracowników, monitoringu efektów pracy oraz wyboru optymalnej formy zatrudnienia. Szczególne potrzeby w tym kontekście widzimy w zakresie księgowości i bieżącej finansowej analityki, rachunkowości zarządczej oraz w sferze prawnej. W tym kierunku przeprowadzone zostaną pierwsze zmiany lub usprawnienia. Zmiany w tym zakresie będą wprowadzane stopniowo, z uwzględnieniem możliwości finansowych w poszczególnych okresach.

Optymalna struktura organizacyjna

W strukturze organizacyjnej zostaną wyraźnie wyodrębnione trzy pionry:

1. Sportowy

2. Marketing i sprzedaż
3. Komunikacja i CSR

Wdrożona struktura ma zapewnić synergiczną realizację celów we wszystkich obszarach działania Stali. Krytycznym czynnikiem sukcesu w tym zakresie, obok zapewnienia osób o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach, będzie zapewnienie odpowiednich procedur i procesów zapewniających efektywną wymianę informacji i dzielenie się wiedzą. Ważne będzie także, szczególnie w pionie sportowym, wprowadzenie czytelnego, zrozumiałego i akceptowanego przez wszystkich rozdziału obowiązków i odpowiedzialności. Hierarchia, system raportowania oraz procedury współpracy także z Radą Nadzorczą oraz WZA (Stowarzyszenie FKS Stal Mielec) będą usprawnione.

W perspektywie czasowej niniejszej Strategii obecna struktura organizacyjna zostanie zmodyfikowana i będzie wyglądać kierunkowo w sposób wskazany w załączniku nr1.

Współpraca z Partnerami

W perspektywie czasowej niniejszej Strategii naszym celem będzie istotne wzmocnienie obecnego ekosystemu Partnerów, z którymi współpracujemy. Jak to już zostało powiedziane w kontekście Akademii bardzo ważna będzie kooperacja z takimi podmiotami, jak: lokalne szkoły i akademie piłkarskie, lokalne kluby, szkoły, organizacje pozarządowe oraz parafie. To jeden z warunków skutecznej rekrutacji do Akademii, jak również element wzmocnienia widzialności i pozytywnego wizerunku Stali.

W kontekście firm, naszych Sponsorów i Mecenasek będziemy konsekwentnie budować piramidę Sponsorską. W zakresie dużych firm, Spółek Skarbu Państwa, będziemy realizować działania zmierzające do kontynuacji współpracy w kolejnych sezonach, wykorzystując zdobyty do tej pory potencjał zaufania po ich stronie. W kontekście mniejszych firm, podejmiemy działania w ramach Klubu Biznesu proponując głębsze niż do tej pory włączenie ich w życie klubu. Zaproponujemy regularne spotkania z przedstawicielami tych firm. Wraz z pozytywnymi efektami działań w zakresie transformacji cyfrowej będzie w stanie proponować im lepiej sprofilowane oferty współpracy, a także konkretne produkty i usługi.

Będziemy dążyć do tego, aby zintensyfikować i nadać nową jakość we współpracy z Miastem. Będziemy kontynuować rozmowy z włodarzami Mielca w tym zakresie. Widzimy duży potencjał, aby wejść w tych relacjach na wyższym poziom. To ważne dla nas. Dla Klubu. Dla Mielca.

Będziemy kontynuować dotychczasowy kierunek dobrej współpracy z Samorządem Województwa Podkarpackiego oraz jego agendami.



Cyfryzacja

W zakresie tego ostatniego wymogu jesteśmy przekonani o potrzebie systemowego (nie epizodycznego) wykorzystywania narzędzi cyfrowych, a wręcz przeprowadzenia konsekwentnej, rozłożonej na lata transformacji cyfrowej w Klubie. Pozwoli ona nam, z jednej strony uporządkować wewnątrz Klubu wiele procesów związanych z zarządzaniem, a z drugiej, umożliwi realizację konkretnych działań adresowanych do Kibiców, sponsorów, partnerów i innych podmiotów z otoczenia zewnętrznego Stali. W rezultacie przyniesie Klubowi istotną wartość dodaną w kilku wymiarach naszych działań.

Istotą planowanych przez nas działań będzie znaczące zwiększenie interakcji z Kibicami oraz innymi interesariuszami. Aby tak się stało niezbędne jest posiadanie rzetelnej wiedzy ich temat. Dlatego w Klubie przeprowadzony zostanie proces weryfikacji danych historycznych na ten temat oraz zaproponowany zostanie szczegółowy, rozpisany na lata proces transformacji Klubu.

W warstwie narzędziowej zbudujemy relacyjną bazę danych (CRM) pozwalającą na:

- ♦ gromadzenie danych
- ♦ agregację i analizę danych i segmentację odbiorców
- ♦ wykorzystania danych w poszczególnych obszarach działalności Stali

Na etapie gromadzenia danych kluczowe ich źródła stanowić będą dla nas informacje pozyskiwane m. in. z:

- ♦ strony internetowej klubu
- ♦ klubowej aplikacji
- ♦ sklepu klubowego
- ♦ wyników sprzedaży biletów (mamy nadzieję na szybki powrót naszych Kibiców na stadion)

Wyniki ilościowe będą wzbogacane o dane jakościowe, których źródłem obok odpowiednio zbudowanego CRM będą także badania, które będziemy przeprowadzać wśród naszych obecnych i potencjalnych Kibiców, a także Sponsorów i Partnerów.

Rzetelna wiedza w tym zakresie pozwoli nam na przeprowadzenie dobrze sprofilowanych działań w zakresie m.in.:

- ♦ sprzedaży biletów
- ♦ sprzedaży pamiątek i gadżetów klubowych
- ♦ przygotowywania ofert specjalnych adresowanych do członków Klubu Kibica
- ♦ negocjowania umów sponsorskich.

Wiedza ta pozwoli nam na aktualizację strategii marketingowej, a także jej różnicowanie pod kątem różnych profili i segmentów naszych Kibiców i Partnerów. Planowana przez nas transformacja pozwoli nam na realizację - w perspektywie długookresowej - podejścia, w którym jednym z podstawowych punktów odniesienia będzie nasz Kibic. Głównie ten „tradycyjny”, będący z nami od lat, ale także nowy typ kibica, którego będziemy chcieli pozyskać. To „cyfrowy tubylca” - człowiek funkcjonujący w cyfrowym świecie, jako swoim naturalnym środowisku. Kibic, który:

- ♦ korzysta na co dzień z narzędzi cyfrowych
- ♦ oczekuje spersonalizowanego przekazu komunikacyjnego i marketingowego
- ♦ ma swoje wymagania w zakresie produktów i usług „na żądanie”.

W wymiarze praktycznym Kibic taki wymaga od Klubu, by rozwijał własne kanały informacyjne i komunikacyjne. Szuka dostępu do wiadomości związanych z drużyną w czasie, który on sam uzna za odpowiedni, z urządzania, które w danym momencie wykorzystuje. Chce oglądać na Snapchacie bramki z meczu tuż po jego zakończeniu, nie interesuje go relacja z całego spotkania. Chce mieć możliwość zobaczenia na smartfonie najciekawszych akcji i kontrowersyjnych sytuacji. Wymaga informacji bezpośrednio z ławki rezerwowych oraz szatni. Ważny jest dla niego dostęp do wiadomości z ostatniej chwili. Oczekuje wglądu w statystyki meczowe, zarówno te podstawowe, jak i te bardziej zaawansowane. Chce wiedzieć z mediów społecznościowych, jak zawodnicy spędzają wolny czas i czym się zajmują, kiedy nie trenują, czy nie grają meczów. Satysfakcję sprawia mu kontakt z nimi. Wymaga materiałów z treningów i konferencji prasowych. Szuka narzędzi i aplikacji, które pozwolą mu oceniać poszczególnych zawodników. Chce mieć dostęp do filmów dokumentalnych i materiałów video wyprodukowanych przez Klub lub z związku z nim. Swoje zaangażowanie w życie Klubu wyraża przez uczestnictwo w konkursach i quizach. Kupuje pamiątki i gadżety klubowe z poziomu aplikacji mobilnej, w sklepie on-line, najchętniej, kiedy dostaje spersonalizowaną ofertę rabatową. Chce rozmawiać i rywalizować z innymi kibicami Klubu na konsolach, w grach komputerowych, stworzonych przez klub lub przynajmniej przez niego brandowanych. Chętnie wypowiada się w badaniach na temat funkcjonowania klubu, wskazując te obszary, które się mu podobają, i te kwestie, które - jego zdaniem - wymagają poprawy. To wszystko chce mieć dostępne z poziomu każdego urządzenia, po jednorazowym zalogowaniu. Część z tych działań jest przez nas już realizowana. Inne będą w Stali stopniowo wdrażane. Także z wykorzystaniem projektów i produktów oferowanych przez Ekstraklasę S.A, chociażby w zakresie platform OTT. To, na co chcemy zwrócić uwagę to, że transformacja cyfrowa nie oznacza, że będziemy mocniej zabiegać o Kibiców - internetowych tubylców kosztem „tradycyjnych”. Będziemy dbać o obie te grupy z równym przekonaniem.

Zdajemy sobie sprawę, że transformacja cyfrowa nie jest łatwym procesem. Wymaga czasu, narzędzi, wiedzy oraz odpowiedniego budżetu. Jesteśmy jednak zdeterminowani by w Stali ten proces w latach 2021–24 konsekwentnie wdrażać, a jego tempo dostosować do możliwości finansowych



StaLab

W perspektywie czasowej niniejszej Strategii chcemy podjąć działania koncepcyjne i inicjujące, niezbędne do zbudowania w perspektywie kilku lat profesjonalnej struktury StaLab. Laboratorium wykorzystującego i rozwijającego dorobek z dziedziny sport science na rzecz I drużyny oraz Akademii. Temat ten będziemy rozwijać stopniowo, zaczynając ostrożnie od zaplanowania w strukturze pionu sportowego stanowiska dla osoby odpowiedzialnej za opracowanie koncepcji wdrożenia tego projektu. Jego ostateczny kształt traktować będziemy go jako zwieńczenie i dopełnienie działań w zakresie transformacji cyfrowej Klubu i jego konstrukcji, jako organizacji opartej na wiedzy.

W tym zakresie będziemy szukać możliwości współpracy z różnymi start upami technologicznymi oraz laboratoriami dużych firm. Podejmiemy rozmowy na temat możliwości rozszerzenia o ten wątek, współpracy z PZL Mielec. Wykorzystamy możliwości w tym zakresie w ramach wsparcia Ekstraklasa S.A. Będziemy szukać możliwości finansowania w ramach venture capital.

Będziemy chcieli stopniowo, w sposób świadomy lepiej korzystać z systemów trackingowych i predykcyjnych, pozwalających na monitorowanie sportowców, nie tylko w zakresie danych o charakterze fitnessowym, ale także tych bardziej zaawansowanych, jak biometryczne czy kinetyczne. Będziemy próbować wprowadzać rozwiązania pozwalające na wykrywanie anomalii i odstępstw, szukania zależności i korelacji istotnych z punktu widzenia poziomu gry pojedynczych graczy, czy całego zespołu. Będziemy chcieli korzystać z systemów wspierających kluczowe decyzje dotyczące identyfikacji talentów i selekcji, przekazując sztabowi szkoleniowemu informacje na temat dyspozycji poszczególnych zawodników. To wszystko ma wspomóc ekipę i sztab szkoleniowy w optymalizacji procesu szkoleniowego i osiągnięciu sukcesu sportowego. Szczególną uwagę poświęcimy systemom związanych z monitorowaniem sfer związanych z przeciążeniami – będziemy otwarci na możliwość testowania nowych systemów i aplikacji w tym zakresie. Będziemy szukać i w miarę możliwości, głównie finansowych, wprowadzać efektywne rozwiązania dedykowane analizie danych, zarządzaniu ryzykiem urazów, ale też rozwiązania, które wniosą nową jakość do treningu indywidualnego na każdym poziomie.

Będziemy chcieli te wszystkie systemy stosować m.in. do:

- ♦ analizy wydolności fizycznej, sprawności motorycznej, kondycji zdrowotnej i ryzyka urazów
- ♦ realizacji badań przedkontraktowych, przedsezonowych oraz kontrolnych zorientowanych na określenie predyspozycji, potencjału zawodników oraz kontrolę i optymalizację efektów treningowych
- ♦ optymalizacji metod i środków treningowych oraz rehabilitacji kontuzjowanych zawodników Stali.

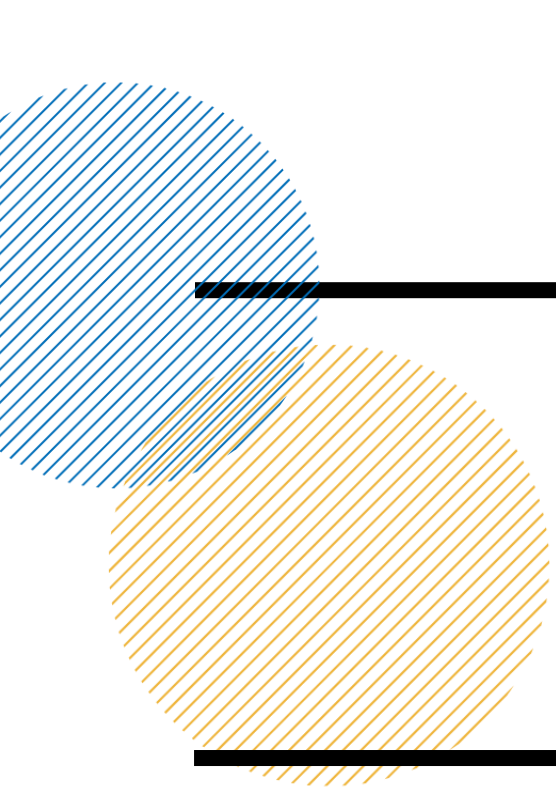
Zdajemy sobie sprawę, że jego realizacja w największym stopniu z do tej pory przedstawionych projektów, zależeć będzie od możliwości budżetowych.

06

FILAR TRZECI

Spółeczna
odpowiedzialność





Jaki już to wyraźnie zaznaczyliśmy w tym dokumencie kilka razy, społeczna domena działalności jest dla nas bardzo ważna. Dlatego też idea odpowiedzialności społecznej będzie zawsze istotnym elementem działań Klubu. Jesteśmy dumni z naszego Klubu, ale także i miasta - jego korzeni i historii. Chcemy wypełniać obowiązki „dobrego sąsiada” dla wszystkich, którzy tu mieszkają, jak również dla tych, którzy tu przyjeżdżają do pracy lub dla rozrywki.

Sport, w szczególności piłka nożna, stymuluje cywilizacyjnie miasto czy region. Dlatego też Stal będzie w latach 2021-24 konsekwentnie angażować się w projekty i przedsięwzięcia przyczyniające się do wzmacniania trwałych więzi międzyludzkich. Będziemy chcieli zachęcić Miasto do bardziej aktywnej współpracy z Klubem, także w tym zakresie.

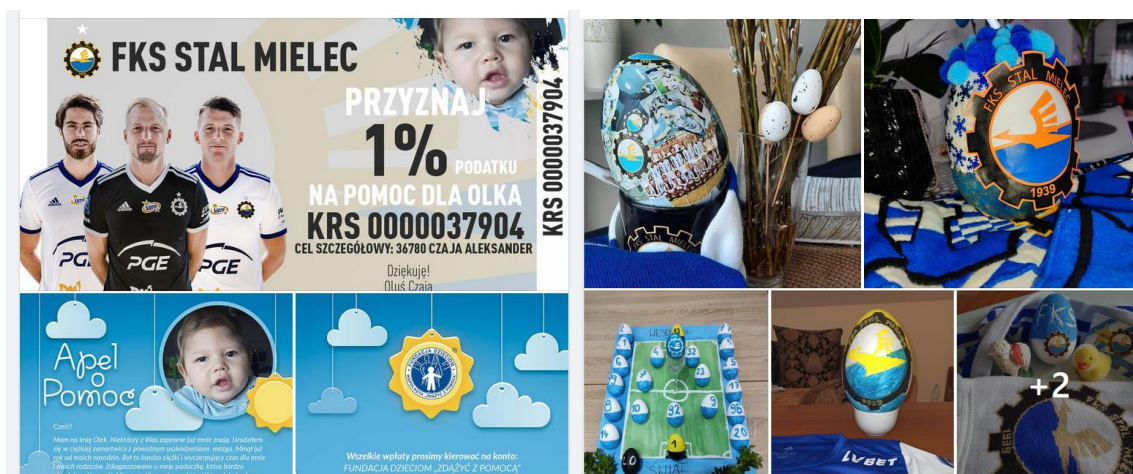
Nasze działania przybierać będą różnorodne formy. Będziemy inicjować, popierać i realizować m.in. projekty edukacyjne, zdrowotne, ekologiczne i obywatelskie. Stal nadal będzie aktywnie angażować się w akcje charytatywne, a także w przedsięwzięcia związane z krzewieniem idei fair play oraz promujące filozofię „małych ojczyzn”.

Będziemy konsekwentnie rozwijać programy wolontariackie wśród naszych Kibiców i angażować lokalne grupy w działania o charakterze społecznym. Chcemy aktywnie pomagać grupom wykluczonym lub narażonym na nie, a także seniorom. Będziemy pamiętać o przedsięwzięciach adresowanych do dzieci z ubogich rodzin o ograniczonych możliwościach w zakresie godziwej edukacji i startu w dorosłe życie. Czas pandemii pokazał, jak realne wspieranie tych ludzi może być dla nich ważne.

Będziemy także otwarci na inicjatywy związane m.in. z:

- ♦ udostępnianiem obiektów użytkowanych przez Klub dla osób społecznie pokrzywdzonych
- ♦ udostępnianiem obiektów użytkowanych przez Klub dla zorganizowanych grup Kibiców, realizujących działania o charakterze społecznym
- ♦ proponowaniem preferencyjnych programów lojalnościowych dla lokalnych i etycznych biznesowo dostawców

- ♦ rozwojem polityki sprzedaży biletów i karnetów, dostosowanej dla grup biedniejszych i wykluczonych społecznie
- ♦ preferencyjnymi ofertami reklamowymi i sponsoringowymi dla lokalnych firm



Postaramy się pogłębiać i rozwijać dotychczasową współpracę z PZL Mielec – innym symbolem Miasta. Będziemy mieli swoje pomysły na wspólne projekty dla ich pracowników oraz mieszkańców Mielca.

Dla zwiększenia widzialności naszych działań i ich pozytywnego wpływu w domenie publicznej w perspektywie najbliższych 3 lat zaprosimy do współpracy Ambasadorów Marki Stali Mielec. To miano będziemy przyznawać legendom klubu, byłym zasłużonym trenerom i zawodnikom, wiernym kibicom, mentorom i mecenasom Stali, osobom od lat wspierającym Klub.

Będziemy starać się być obecni na lokalnych wydarzeniach, które niekoniecznie przykuwają zainteresowanie mediów, ale są ważne dla lokalnych społeczności. Będziemy starali się być obecni i widzialni w różnych małych miasteczkach i wsiach w okolicach Mielca, przy okazji takich wydarzeń jak Dni Miast, dożynki, imprezy plenerowe, pikniki, obchody świąt narodowych i religijnych.

Nasi zawodnicy i trenerzy będą odwiedzać szkoły i przedszkola z Mielca, Podkarpacia, a także z ościennych województw. Chcemy w ten sposób budować i wzmacniać więzi z Klubem, a także promować jego markę wśród najmłodszych.



W zakresie wszystkich działań w sferze społecznej będziemy bazować na dotychczasowej, bardzo dobrej współpracy ze Stowarzyszeniem FKS Stal Mielec oraz naszymi Kibicami, którzy już nie raz udowodnili, że mają otwarte serca i umysły na działanie na rzecz innych, będących w potrzebie mieszkańców Mielca. Jesteśmy z nich dumni!



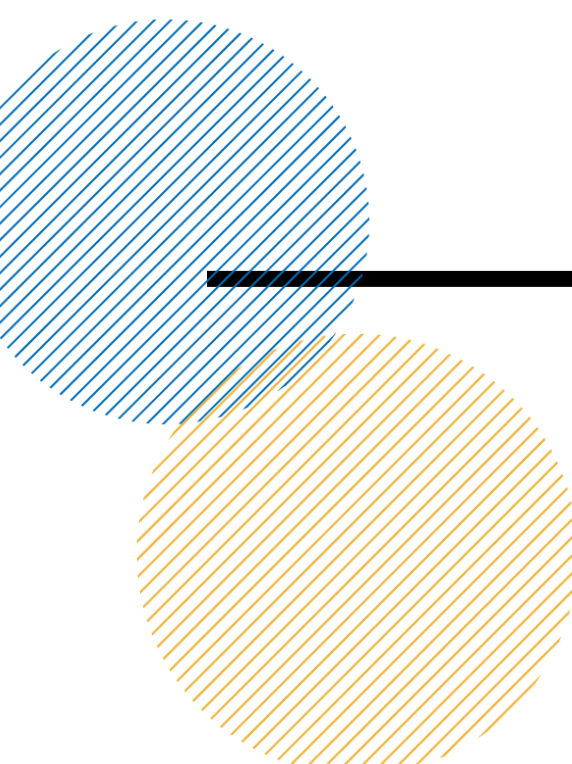
Fot. Źródło: Archiwum Stali Mielec

07

WIZERUNEK

Komunikacja
Marketing





Dla skutecznej realizacji naszej strategii niezbędne będzie wdrożenie konsekwentnych działań w sferze marketingowej oraz komunikacyjnej Klubu. Jest to tym bardziej ważne, ponieważ - jak wspomnieliśmy już to kilka razy w tym dokumencie - często będziemy szukać własnej drogi rozwoju, podejmując oryginalne działania, różniące się od tych realizowanych przez inne kluby. Wymagać to od nas będzie skutecznej i spójnej - w oczach naszych Kibiców i partnerów - narracji w tym zakresie.

Będziemy chcieli mocno akcentować nasze przywiązanie do wartości i trwale osadzenie w lokalnej tożsamości. Obok aspektu sportowego będziemy chcieli być widoczni w naszych działaniach o charakterze społecznym. Także sukcesy związane z sferą biznesową, jak również działania zmierzające do profesjonalizacji Klubu będziemy komunikować w sposób jasny, przejrzysty i transparentny.

Będziemy rozwijać naszą współpracę z mediami lokalnymi i regionalnymi. Dołożymy starań, by być także obecnym w mediach ogólnopolskich. Rozwiniemy formaty telewizyjne. Kontynuować będziemy nasze „stalowe wspomnienia”. Mocny nacisk położymy na komunikację w Internecie i mediach społecznościowych. W związku z procesami transformacji cyfrowej będziemy w stanie tworzyć nowe produkty informacyjne, skutecznie je dystrybuować za pomocą naszych kanałów oraz partnerów. Będziemy rozwijać i konsekwencje podnosić poziom naszych profili, kont i kanałów na facebooku, instagramie, youtube oraz tik-toku. Uruchomimy dla naszych Kibiców konto na snapchacie. Uruchomimy i będziemy rozwijać podcasty na cyfrowej platformie Spotify.

Wszelkie podejmowane akcje społeczne i realizowane projekty związane z ważnymi dla mieszkańców Mielca i Podkarpacia problemami będziemy w odpowiedni sposób prezentować opinii publicznej. Przebudujemy i dostosujemy do celów wskazanych w niniejszej Strategii nasz serwis internetowy - <https://stalmielec.com/>, w zakresie jego atrakcyjności wizualnej, bezpieczeństwa, jak również funkcjonalności. Powstanie także jego angielskojęzyczna wersja. Również strona <https://sklepstali.pl/> będzie konsekwentnie rozwijana. Podjęte zostaną działania dla odpowiedniego pozycjonowania wszystkich naszych stron w najważniejszych wyszukiwarkach w Internecie. Potrzebna jest znacząca poprawa w tym zakresie.

Powstanie także strona <https://bilety.stalmielec.com/> dzięki której proces sprzedaży biletów on-line na mecze Stali Mielec będzie przebiegał w sposób bardziej efektywny

niż do tej pory. Zrezygnujemy w tym zakresie z pośredników, co pozwoli na zwiększenie przychodów dla Klubu z tego tytułu.

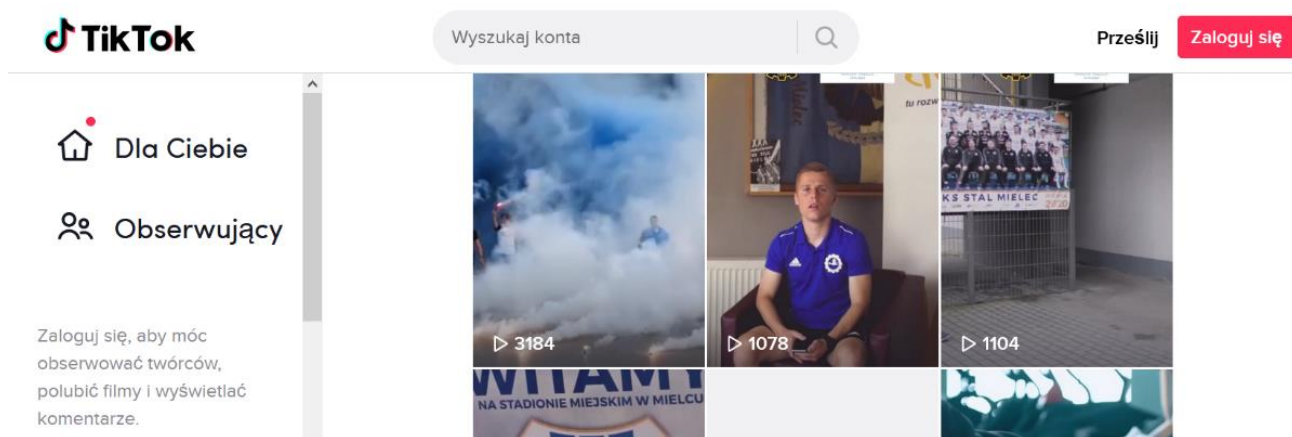
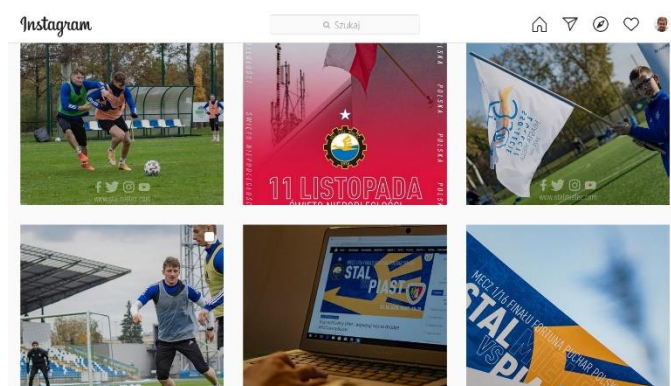
W komunikacji będziemy często odwoływać się do naszej historii, przypominać klubowe legendy, ważne dla Stali Mielec wydarzenia. Będziemy pamiętać o ważnych datach i rocznicach w historii Polski, Mielca oraz Podkarpacia. Dla kultywowania tych tradycji i wzmacniania poczucia lokalnej tożsamości wykorzystamy zarówno tradycyjne media, jak i media cyfrowe.

W latach 2022–23 znacząco przebudujemy także nasz sklep klubowy na stadionie przy Solskiego 1. Będziemy go traktować nie tylko w kategoriach czysto marketingowych i wizerunkowych, ale także jako przedsięwzięcie, będące elementem wzmacniania wśród naszych Kibiców poczucia przynależności do Klubu i przywiązania do barw klubowych. W sklepie firmowym będziemy także realizować cykl spotkań z legendami Stali Mielec – kluczowymi, historycznymi postaciami Klubu. W sklepie organizowane będą także spotkania Kibiców z obecnymi zawodnikami oraz trenerami I zespołu.

Dla zapewnienie wyższego komfortu pracy dziennikarzy i ekip telewizyjnych w dniu meczowym, modernizacji poddane zostaną obecne pomieszczenia medialne na stadionie przy ul. Solskiego 1. Podjęte zostaną rozmowy z właścicielem obiektu na temat możliwości wybudowania w 2023 roku na stadionie skyboxów dla kluczowych Sponsorów i Partnerów Klubu. Przebudowie ulegnie tunel dla wychodzących na mecz piłkarzy, trenerów i sędziów. W oficjalnej ofercie Stali Mielec dla Kibiców znajdzie się wycieczka po Klubie oraz stadionie.

Wszystkie powyższe działania przyczynią się do zwiększenia frekwencji podczas domowych meczów Stali Mielec, tym samym będą miały pozytywny wpływ na możliwości generowania dodatkowych strumienia przychodów dla Klubu.





08

MAPA DROGOWA



SPORTOWY ROZWÓJ

2021	2022	2023	2024
♦ utrzymanie w ESA ♦ zainicjowanie wdrażania nowego modelu funkcjonowania Akademii ♦ pierwszy etap odmładzania kadry i dostosowania jej liczebności do potrzeb Klubu ♦ dopracowanie ostatecznej koncepcji projektu infrastrukturalnego w Tuszowie Narodowym	♦ znacząca przebudowa kadry I drużyny - kontynuacja procesu jej odmładzania, a także kontraktowanie zawodników na dłużej niż jeden sezon ♦ stabilizacja poziomu gry I drużyny ♦ progres w zakresie zajętego miejsca w końcowej tabeli ESA w porównaniu z sezonem poprzednim ♦ rozwój narzędzi analitycznych budujących wiedzę na temat I zespołu ♦ rozwój sieci organizacji współpracujących ze Stalą w projekcie Akademii – dopracowanie kryteriów oraz metod i form rekrutacji ♦ zapewnienie warunków rozwoju poziomu piłkarskiego drużyn dziewcząt i kobiet, zgodnie z wymogami licencyjnymi PZPN ♦ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów sportowych	♦ kolejny progres w zakresie poziomu i jakości gry I drużyny, a także zajętego miejsca w końcowej tabeli ESA, w porównaniu z sezonem poprzednim ♦ dalszy rozwój nowego modelu funkcjonowania Akademii – zawarcie umów współpracy z kolejnymi partnerami (2-3) ♦ awans w klasyfikacji Junior Pro (pozycja 10-12) ♦ zapewnienie warunków rozwoju poziomu piłkarskiego drużyn dziewcząt i kobiet, zgodnie z wymogami licencyjnymi PZPN ♦ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów sportowych	♦ kolejny progres w zakresie poziomu i jakości gry I drużyny, a także zajętego miejsca w końcowej tabeli ESA, w porównaniu z sezonem poprzednim ♦ przygotowanie koncepcji i dokumentacji niezbędnej do powołania StaLAB w kolejnych latach ♦ dalszy rozwój nowego modelu funkcjonowania Akademii – zawarcie umów współpracy z kolejnymi partnerami (3-4) ♦ awans w klasyfikacji Junior Pro (miejsca 8-10) ♦ zapewnienie warunków rozwoju poziomu piłkarskiego drużyn dziewcząt i kobiet, zgodnie z wymogami licencyjnymi PZPN ♦ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów sportowych

PROFESJONALNY KLUB

◆ głęboka sanacja finansów i restrukturyzacja Klubu – podjęcie działań na rzecz rygorystycznego ograniczenia kosztów, a także zapewnienia strumienia przychodów pozwalających na „załatanie” dziury budżetowej ◆ wprowadzenie pierwszych zmian w strukturze organizacyjnej Klubu, z wyrażnie wyodrębnionymi funkcjami wszystkich pionów ◆ pierwsze wzmocnienia kadrowe, głównie w zakresie analityki finansowej i rachunkowości zarządczej – wybranie optymalnego na tym etapie dla klubu modelu realizacyjnego (outsourcing + zatrudnienie w Klubie) ◆ pierwszy etap diagnozy i inwentaryzacji zasobów wiedzy Klubu na temat Kibiców	◆ dalsze konsekwentne prowadzenie działań, niezbędnych dla zachowania zrównoważonego budżetu ◆ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów związanych z filarem: Profesjonalny Klub ◆ uporządkowanie procesów licencyjnych wewnątrz Klubu – dokooptowanie do Zarządu osoby odpowiedzialnej za kwestie prawne ◆ modernizacja stron: https://stalmielec.com/ oraz https://sklepstali.pl/ ◆ uruchomienie bezpośredniej sprzedaży biletów poprzez stronę https://bilety.stalmielec.com/ ◆ dalsza optymalizacja struktury i procesów organizacyjnych w Klubie ◆ opracowanie koncepcji CRM ◆ zaplanowanie badań ilościowych i jakościowych Kibiców i Partnerów ◆ podpisanie długoterminowej Umowy	◆ dalsza optymalizacja struktury i procesów organizacyjnych w Klubie ◆ utrzymanie i rozwój wsparcia przez Sponsora Głównego i sponsorów strategicznych ◆ podpisanie kolejnych umów ze Sponsorami lokalnymi i regionalnymi ◆ rozwój narzędzi analitycznych bazujących na wykorzystaniu CRM ◆ zaprojektowanie pierwszego badania Kibiców i Partnerów (badanie ilościowe i jakościowe) ◆ powstanie angielskojęzycznej wersji serwisu ◆ rozwój sklepu internetowego (kolejne funkcjonalności) ◆ dalsza dywersyfikacja przychodów ◆ dalsze zmiany w strukturze kosztów Klubu – dążenie do optymalnego poziomu w zakresie relacji kosztów wynagrodzeń do generowanych przychodów	◆ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów związanych z filarem: Profesjonalny Klub ◆ realizacja badań ilościowych i jakościowych Kibiców i Partnerów ◆ pełne wdrożenie docelowej struktury Klubu ◆ dalsza dywersyfikacja przychodów ◆ rozwój Klubu Biznesu ◆ osiągnięcie poziomu „optymalnego” w zakresie relacji kosztów wynagrodzeń do generowanych przychodów – 65 proc. ◆ wzrost przychodów komercyjnych ◆ wzrost frekwencji na stadionie (10 proc.) ◆ wzrost przychodów dnia meczowego (5 proc.) - przy założeniu powrotu kibiców na stadiony ◆ stałe zwiększanie zasięgów w mediach społecznościowych
--	---	--	--

	♦ opracowanie podstawowych założeń planu cyfryzacji Klubu ♦ I etap przebudowy serwisu internetowego – ♦ pierwsze zmiany w strukturze kosztów – plan osiągnięcia w ciągu 3 lat optymalnego poziomu wskaźnika wysokości wynagrodzeń zawodników w relacji do generowanych przychodów (60-65 proc.) ♦ zainicjowanie spotkań z przedstawicielami lokalnego biznesu ♦ opracowanie i wdrożenie katalogu zasad wewnętrznego finansowego fair play	- ze Sponsorem Strategicznym (3 sezony) oraz rocznych z pozostałymi Sponsorami ♦ podpisanie Umowy z Partnerem Technologicznym – polską firmą dostarczającą sprzęt sportowy dla I zespołu ♦ otwarcie nowego oficjalnego sklepu klubowego przy ul Solskiego 1 ♦ podpisanie kolejnych umów ze Sponsorami lokalnymi i regionalnymi ♦ przygotowanie zaktualizowanych profili Kibiców oraz Partnerów pozwalających przygotowanie odpowiednio zindywidualizowanych i spersonalizowanych ofert (segmentacja) ♦ rozbudowa sklepu internetowego (podstawowe funkcjonalności) ♦ dalsze zmiany w strukturze kosztów Klubu – dążenie do optymalnego poziomu w zakresie kosztów	♦ wzrost przychodów komercyjnych ♦ wzrost frekwencji na stadionie (10 proc.) – przy założeniu powrotu kibiców na stadiony ♦ wzrost przychodów dnia meczowego (5 proc.) - przy założeniu powrotu kibiców na stadiony ♦ stałe zwiększanie zasięgów w mediach społecznościowych	
--	---	---	---	--

		wynagrodzeń w relacji do generowanych przychodów ♦ wzrost przychodów komercyjnych ♦ wzrost frekwencji na stadionie (5 proc.) – przy założeniu powrotu kibiców na stadiony ♦ wzrost przychodów dnia meczowego (3 proc.)		
--	--	---	--	--

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

◆ konsekwentna i spójna prezentacja Kibicom podstawowej mapy wartości i skojarzeń, które Klub chce skutecznie komunikować i w oparciu, o które chce angażować się w akcje społeczne (wywiady, rozmowy, spotkania, media klubowe, etc.) ◆ udział Klubu i piłkarzy w akcjach charytatywnych oraz w spotkaniach w szkołach i przedszkolach ◆ wizerunkowy udział w pierwszych lokalnych, istotnych z punktu widzenia małych ojczyzn wydarzeniach (1-2)	◆ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów związanych z filarem: Społeczna Odpowiedzialność ◆ wdrożenie kolejnych działań i inicjatyw na rzecz budowania i wzmacniania wizerunku Klubu ◆ opracowanie listy legend – historycznych postaci Klubu - oficjalnych Ambasadorów Marki Stali Mielec (1-2) i zainicjowanie cyklu spotkań i rozmów z nimi ◆ wizerunkowy udział w kolejnych lokalnych, istotnych z punktu widzenia „małych ojczyzn” wydarzeniach (2-3) ◆ realizacja inicjatyw dla seniorów - kibiców Stali Mielec ◆ realizacja inicjatyw edukacyjnych dla dzieci i młodzieży – uczniów ze szkół z Mielca, okolic, a także sąsiednich województw	◆ wdrożenie kolejnych działań i inicjatyw na rzecz budowania i wzmacniania wizerunku Klubu (3-4) ◆ udział Klubu i piłkarzy w akcjach charytatywnych ◆ realizacja inicjatyw prospołecznych wspólnie z Miastem ◆ realizacja kolejnych spotkań z Ambasadorami Marki Stali Mielec (2-3) ◆ wizerunkowy udział w kolejnych lokalnych, istotnych z punktu widzenia „małych ojczyzn” wydarzeniach ◆ realizacja kolejnych inicjatyw dla seniorów lub innych grup społecznych ◆ realizacja kolejnych inicjatyw edukacyjnych dla dzieci i młodzieży uczniów ze szkół z Mielca, okolic, a także sąsiednich województw	◆ okresowy przegląd realizacji strategii w zakresie celów związanych z filarem: Społeczna Odpowiedzialność ◆ realizacja kolejnych spotkań i inicjatyw z Ambasadorami Marki Stali Mielec (2-3) ◆ udział Klubu i piłkarzy w akcjach charytatywnych ◆ wizerunkowy udział w kolejnych lokalnych, istotnych z punktu widzenia małych ojczyzn wydarzeniach ◆ realizacja kolejnych inicjatyw dla seniorów lub innych grup społecznych ◆ realizacja kolejnych inicjatyw edukacyjnych dla dzieci i młodzieży uczniów ze szkół z Mielca, okolic, a także sąsiednich województw
--	---	---	---

08

PODSUMOWANIE I WNIOSKI



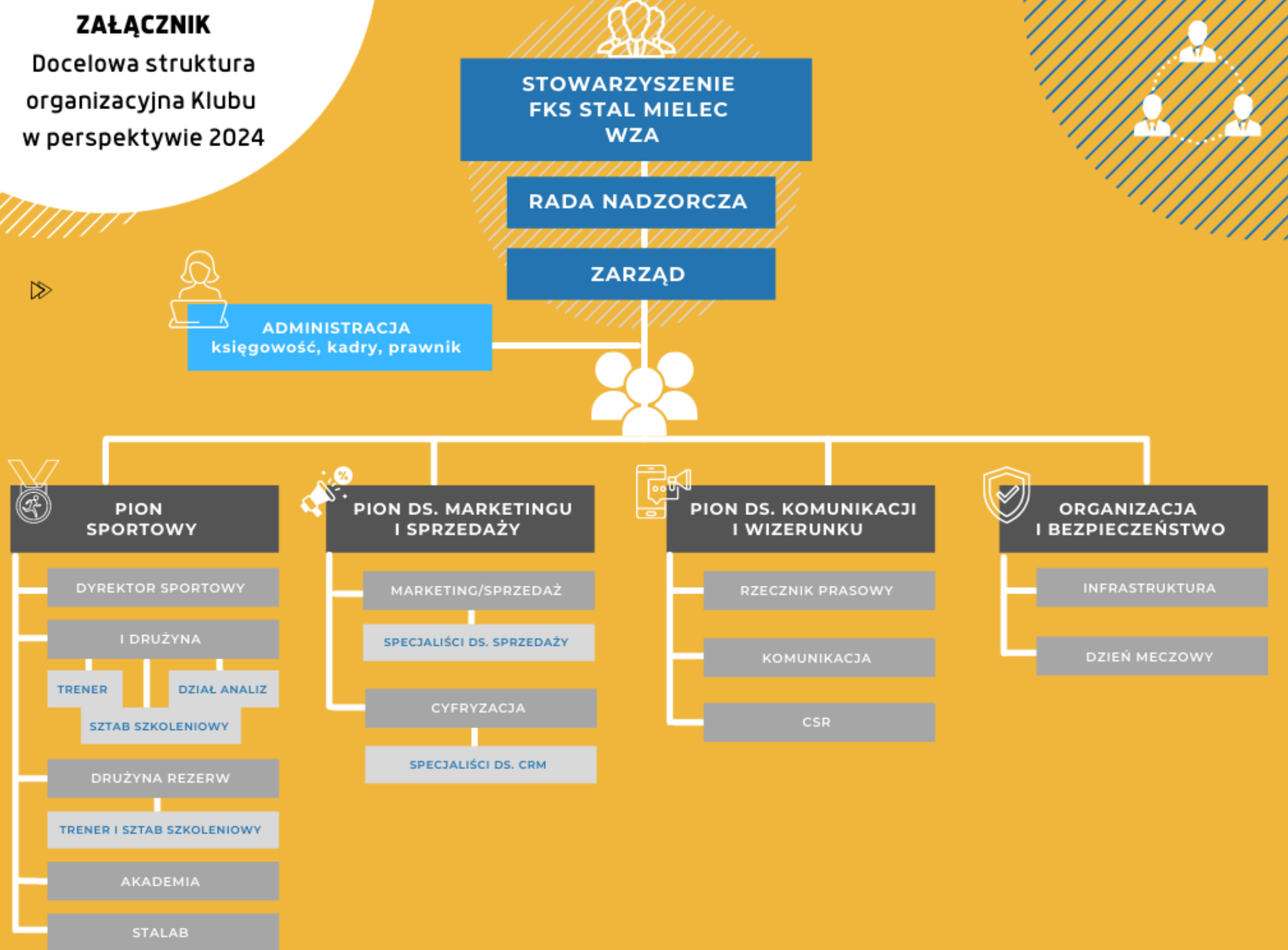
1. Przedstawiony w dokumencie plan działań to projekt długofalowego rozwoju Stali Mielec opartego na kluczowych wartościach i zasadach, na których jest i będzie budowany Klub. W latach 2021-24 trzy podstawowe filary zrównoważonego wzrostu Stali stanowiąc będą:
 - (1) Sportowy Rozwój
 - (2) Profesjonalny Klub
 - (3) Społeczna Odpowiedzialność.
2. Kwestią o fundamentalnym znaczeniu będzie sanacja finansowa i restrukturyzacja Klubu, która musi być dokonana w latach 2021-22. Dla podtrzymania możliwości funkcjonowania Stali Mielec i jej gry w Ekstraklasie, niezbędne będzie znalezienie możliwości sfinansowania zaciągniętych przez poprzedników zobowiązań finansowych i zapewnienie odpowiednich wartości wskaźników płynności finansowej.
3. Ważnym wyzwaniem dla władarzy Klubu będzie znalezienie odpowiedniego balansu pomiędzy trzema podstawowymi wymiarami funkcjonowania Klubu. Pomiedzy sferą sportową – najbardziej spektakularną, widoczną, komentowaną na zewnątrz, sferą budżetową – finansową, dającą paliwo do wszystkich innych działań oraz sferą społeczną, która - ze względu na rolę, jaką pełni Stali Mielec dla środowiska lokalnego i regionalnego – również musi być odpowiedzialnie realizowana.
4. W latach 2021-24 wdrożymy zasadnicze zmiany w zakresie podejścia do procesu tworzenia pierwszej drużyny. Zakładają one budowanie silnego, odpowiednio zbalansowanego piłkarsko zespołu, zdolnego realizować stawiane przed nim cele sportowe, głównie w oparciu o polskich zawodników. Ze względów na podjęte przez poprzednich władarzy Klubu zobowiązania, nasze możliwości transferowe w sezonie 2021/22 będą znacząco ograniczone, jednakowoż, będziemy wystarczająco zdeterminowani by w perspektywie 2024 r. nasze założenia w tym względzie zrealizować. Swoje szanse dostaną młodzi piłkarze, a także wartościowi zawodnicy, którzy kiedyś grali w Stali i teraz chcą do nas wrócić. Zwrot #JestemZeStali uzyska swoje realne znaczenie i wymiar. Tak samo jak styl gry Stali Mielec. Będziemy podążać własną drogą rozwoju, nie powielając bezrefleksyjnie rozwiązań wprowadzonych w innych kontekstach organizacyjnych, biznesowych czy społecznych.
5. W Stali umiejętnie połączymy historię, tradycję i innowacje. Podporządkujemy temu nową, wewnętrzną strukturę Klubu, wdrożymy odpowiednie procesy i procedury.
6. Prowadzona konsekwentnie transformacja pozwoli nam zbudować profesjonalny Klub, jako organizację opartą na wiedzy, osiągającą w kolejnych latach sportowe sukcesy, wspomagane transparentnymi i przejrzystymi finansami i zrównoważonym budżetem oraz dbałością o społeczny wymiar swoich działań.
7. Pamiętamy o naszych wiernych Kibicach. Oni tworzą wartość Klubu, są z nami na dobre i złe. Z myślą także o nich, zaproponowaliśmy nową misję i wizję rozwoju Stali

Mielec, a także będziemy coraz bardziej włączać ich w życie Stali, szczególnie w aktywności Klubu, związane ze sferą społeczną. Razem tworzymy biało-niebieską drużynę. Cel obrany: STAL MIELEC – PANY.

8. Będziemy rozwijać współpracę z naszymi Sponsorami i Partnerami, nie zmarnujemy potencjału zaufania, którym nas obdarzyli. Przekonamy do współpracy kolejnych.
9. Wzmocnimy sportową bazę infrastrukturalną Klubu. Wdrożymy nowy model funkcjonowania Akademii.
10. Jesteśmy gotowi do pogłębienia współpracy z Miastem. Ważnym krokiem w tym procesie winno być zwiększenie poziomu dofinansowania Klubu przez Miasto w formule wypracowanej przez obie strony. Stal jest symbolem i wizytówką Mielca. Chcemy, by realizacja naszych planów wzmacniała szanse na rozwój i lepsze jutro mieszkańców Mielca i okolic. Będziemy dawać im chwile radości i powody do dumy. Wierzymy mocno w nasze hasło: **GRAMY I TWORZYMYS DLA LUDZI.**

ZAŁĄCZNIK

Docelowa struktura organizacyjna Klubu w perspektywie 2024





FKS STAL MIELEC
Ul.Solskiego 1, 39-300 Mielec
e-mail: klub@stalmielec.com
tel: +48 606 196 676
fax: +48 17 717 31 91