

Artur Grabowski*

Wprowadzenie do analizy sektora profesjonalnej niemieckiej ligi piłki nożnej

Słowa kluczowe: ekonomia sportu, liga piłki nożnej, przedsiębiorstwa sportowe, rynek sportu, zawodowa działalność sportowa

Keywords: sports economics, soccer league, sports enterprises, sports market, professional sports business

Wprowadzenie

Działalność sportowa w krajach wysoko rozwiniętych Europy Zachodniej ulegała dynamicznym przemianom, które nastąpiły po zakończeniu II wojny światowej. Z drugiej strony wzrost dobrobytu społecznego zwiększał zapotrzebowanie na ciągle nowe formy spędzania czasu wolnego. Naprzeciw tym potrzebom wychodził sektor sportu (szczególnie piłka nożna), który stawał się z czasem działem gospodarki coraz bardziej skomercjalizowanym i nastawionym na spełnianie wymagań klientów. Taka sytuacja miała miejsce w Republice Federalnej Niemiec, gdzie utworzenie w 1963 roku ogólnokrajowej ligi (1. Bundesliga) zbiegło się z wdrożeniem programu gospodarczego kanclerza Ludwiga Erharda. Przez 50 lat swojego istnienia niemiecka profesjonalna liga przechodziła ewolucyjne zmiany. Zgodnie z celem opracowania zostanie w sposób syntetyczny zaprezentowana analiza tego sektora gospodarki niemieckiej.

Charakterystyka sektora sportowego – 1. Bundesliga

Sport (w szczególności profesjonalny) jako jedna z form działalności gospodarczej ma właściwości odróżniające go od innych dziedzin. Przemysł sportu (*sports industry*), na przy-

* Doktor Artur Grabowski jest adiunktem na Wydziale Ekonomicznym (Katedra Ekonomii) Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. E-mail: artur.grabowski@ue.katowice.pl.

kład w gospodarce danego państwa, składa się z wielu obszarów. Wśród nich można wyróżnić poszczególne sektory. Podmiotem analizy będzie sektor obejmujący 18 podmiotów zrzeszonych w zawodowej lidze piłki nożnej – 1. Bundeslidze, które są także uczestnikami „gry rynkowej”. Rywalizacja sportowa w ramach profesjonalnej ligi ma następujące właściwości:

1. Kluby sportowe są asocjacyjnymi konkurentami¹.
2. Wyniki ekonomiczne są bezpośrednio uzależnione od odnoszonych sukcesy sportowe.
3. W ramach zarządzania strategicznego dany podmiot tylko w niewielkim stopniu może zaplanować działania pozwalające na osiągnięcie sukcesu sportowego. Wynika to z faktu, iż podmioty sportu funkcjonują w warunkach ryzyka i niepewności (tak zwany *uncertainty of outcome*).
4. Europejskie kluby sportowe nie dążą do maksymalizacji zysku, lecz użyteczności (w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych).
5. Piłka nożna jako dyscyplina sportowa wywołuje zainteresowanie społeczne i medialne.
6. Zachowania kibica piłkarskiego (będącego także konsumentem innych produktów i usług sportowych) ma silne podłoże emocjonalne, co ma swoje odzwierciedlenie podczas wyborów konsumenckich. Natomiast przywiązanie do klubu ma zwykle charakter wyboru na całe życie i często jest również dziedziczone².

Podmioty uczestniczące w rywalizacji sportowo-ekonomicznej w ramach 1. Bundesligi mają różnorodny status prawny. Wśród nich jest 12 spółek prawa handlowego i 6 stowarzyszeń sportowych (stan na sezon 2013/2014). Rozgrywki ligowe stanowią dobro kolektywne, a pojedynczym produktem jest mecz piłki nożnej. Mechanizmem koordynacji jest plan rozgrywek meczów w danym sezonie. Aby mogło dojść zarówno do meczu, jak i do całych rozgrywek niezbędna jest kooperacja konkurentów (poszczególnych 18 uczestników). Kompleksowość struktur rynkowych i konieczność kooperacji są konstytutywnymi przesłankami w rywalizacji sportowej³.

Liga sportowa jest przykładem konkurencji niedoskonałej – oligopolu. Przebieg rozgrywek wynika z wewnętrznych przepisów porządkująco-regulujących opracowanych i wdrożonych przez spółkę Deutsche Fußball Liga GmbH z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, która dba między innymi o zachowanie integralności rozgrywek. Rywalizacja odbywa się w trakcie sezonu (czas od początku sierpnia do końca maja kolejnego roku), podczas której dochodzi do

¹ W dalszej części określenie „kluby sportowe” będzie tożsame ze sformułowaniami „przedsiębiorstwa sportowe” bądź „przedsiębiorstwa piłkarskie”.

² A.W. Bühler, *Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Fussballs in England und Deutschland*, w: *Fußball in Geschichte und Gesellschaft*, Hrsg. M. Krüger, B. Schulze, Czwalina Verlag, Hamburg 2006, s. 93–96.

³ H. Woratschek, *Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 2002, nr 4 (Ergänzungsheft), s. 1–21.

regularnego porównania potencjałów podmiotów sportowych, co w efekcie znajduje swe odzwierciedlenie w rankingu, czyli tabeli końcowej z miejscami od 1 do 18. Najbardziej konkurencyjny spośród uczestników rywalizacji sportowej otrzymuje tytuł mistrza Niemiec, który jest potwierdzeniem jego najwyższej pozycji w rankingu podmiotów piłkarskich w tym kraju.

Procesy komercjalizacji i profesjonalizacji znajdują swoje odzwierciedlenie w: działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa sportowe i osiągniętych wynikach działalności gospodarczej.

Tabela 1. Sytuacja ekonomiczna podmiotów z 1. Bundesligi w latach 2008–2013

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Przychody	1,715	1,770	1,941	2,081	2,172
Wydatki	1,684	1,848	1,889	2,026	2,109
Kapitał własny	0,520	0,534	0,752	0,778	0,840
Pozytywny wynik finansowy*	11	7	12	14	12
Zadłużenie**	0,610	0,644	0,593	0,623	0,690

* liczba podmiotów, ** dotyczy łącznie 18 podmiotów. Dane wyrażono w mld EUR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Bundesliga 2011. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.)*, Frankfurt am Main 2011; *Report 2013. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.)*, Frankfurt am Main 2013; *Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.)*, Frankfurt am Main 2014.

Analizowane pięć lat (okres od 1 lipca 2008 do 30 czerwca 2013 roku) upłynęło pod znakiem wzrostu przychodów nad ponoszonymi wydatkami (wśród nich największy udział stanowiły wydatki osobowe – 40,17%). Tylko raz w sezonie 2009/2010 bilans był ujemny. Natomiast w sezonie 2013/2014 został ustalony nowy rekord, gdyż przychody osiągnęły wartość 2,172 miliarda euro, a 2/3 podmiotów uzyskało pozytywny wynik finansowy. Na ten stan miało wpływ zwiększanie się opłat licencyjnych uzyskiwanych z tytułu sprzedaży praw medialnych (nowa umowa obowiązująca od lipca 2013 roku spowoduje, że przez kolejne cztery lata do sektora wpłyną środki w wysokości 2,5 miliarda euro) oraz zasięgu (w 207 państwach na świecie można oglądać relacje z meczów 1. Bundesligi). Regularnie wzrastał także kapitał własny podmiotów w tym sektorze gospodarki niemieckiej, gdzie zatrudnionych jest 30 547 osób. W sezonie 2012/2013 mecze 1. Bundesligi na stadionach obejrzało łącznie 12,8 miliona osób (stopień zapełnienia obiektów to 91%), a średnia widzów wynosiła 41,9 tysiąca, co było najlepszym wynikiem w całej piłkarskiej Europie. Miało to związek z postępującą profesjonalizacją struktur w podmiotach sportowych i zatrudnianiem wykwalifikowanego personelu, a także było efektem inwestycji infrastrukturalnych (ponad 2 miliardy euro w trakcie dekady przeznaczono na multifunkcjonalne areny sportowe, co wydatnie podniosło komfort publiczności). Głównymi źródłami finansowania działalności sektora są środki uzyskiwane ze sponsoringu i sprzedaży praw medialnych, które stanowiły 55% wpływów.

Finansowo zaangażowane we wspieranie działalności podmiotów w tym sektorze były wiodące niemieckie przedsiębiorstwa, które tworzą indeks giełdowy DAX. Odbywało się to na różne sposoby:

- a) dostarczanie sprzętu sportowego (na przykład Adidas AG jest wyłącznym dostawcą dla sześciu podmiotów);
- b) dostarczanie samochodów (na przykład Opel AG dla takich podmiotów, jak Bayer 04 Leverkusen, Borussia Dortmund, FSV Mainz, SC Freiburg);
- c) naming right (Allianz AG wykupił prawa do nazwy stadionu FC Bayern w Monachium, Commerzbank – we Frankfurcie nad Menem);
- d) bycie sponsorem generalnym (Deutsche Telekom w FC Bayern);
- e) bycie udziałowcem (Bayer AG w klubie z Leverkusen, SAP AG w TSG Hoffenheim, Volkswagen AG w VfL Wolfsburg).

Na tym rynku obecne są również zagraniczne korporacje, na przykład dostawcą sprzętu sportowego dla pięciu podmiotów jest Nike, a Fly Emirates i Gazprom są sponsorami strategicznymi odpowiednio w Hamburger SV i Schalke 04 Gelsenkirchen. Wewnątrz branży można zauważyć polaryzację, którą dobitnie obrazuje podział na trzy grupy względem osiąganych obrotów i zajmowanych miejsc w rywalizacji sportowej. Sytuacja w sezonie 2012/2013 była następująca: podmioty z miejsc od 1. do 6. w Bundeslidze osiągnęły średnie obroty w wysokości 186,74 miliona euro, z miejsc 7.–12. – 113,524 miliona euro, a z miejsc 12.–18. już tylko 61,8 miliona euro⁴. Na ten stan rzeczy wpływa kilka czynników: dywersyfikacji działalności, uzyskiwanie kwalifikacji do konkurowania na poziomie rozgrywek ogólnoeuropejskich, długość stażu w 1. Bundeslidze oraz umiejętności posiadane przez tamtejszy management.

Międzynarodowe znaczenie ekonomiczne i sportowe podmiotów z niemieckiej ligi obrazują rozmaite rankingi. Wśród 50 najbardziej wartościowych klubów na świecie według amerykańskiego miesięcznika „Forbes” na 7. miejscu znajdował się FC Bayern Monachium, który wyceniono na 1,85 miliarda euro⁵. W zestawieniu Deloitte pod względem osiągniętych obrotów za sezon 2012/2013 w grupie wiodących europejskich podmiotów piłkarskich na 3. miejscu znajdował FC Bayern, którego przychody wyniosły 368,4 miliona euro⁶. Liderem wśród marek piłkarskich według raportu sporządzonego przez „Brand Finance” w 2014 roku został FC Bayern (wartość marki: 659 milionów euro), a na dalszych miejscach znalazło się siedem innych podmiotów z Niemiec⁷.

⁴ *Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Deutsche Fußball Liga GmbH* (Hrsg.), Frankfurt am Main 2014, s. 32.

⁵ K. Badenhausen, *The World's 50 Most Valuable Sports Teams*, „Forbes”, 16.07.2014.

⁶ *All to Play For. Football Money League*, Sport Business Group, Deloitte Manchester 2014, s. 8.

⁷ *The Brand Finance Football 50. The World's Most Valuable Football Brands*, London 2014, http://www.brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf (2.03.2014).

Funkcjonowanie w sektorze na przykładzie koncernu Borussia Dortmund

Strategia koncernu Borussia Dortmund KgaA & GmbH (w skrócie BVB) jest zbudowana na czterech filarach:

1. długofalowym rozwoju sportowym;
2. zintensyfikowanych działaniach wspierających rozwój drużyn młodzieżowych;
3. utrzymywaniu i pozyskiwaniu nowych klientów (fanów, kibiców);
4. wzmacnianiu potencjału marki BVB na rynkach krajowym i zagranicznych⁸.

Za realizację strategii odpowiedzialny przed stakeholders (struktura akcjonariatu: 10,81% udziałów posiada Bernd Geseke, 9,06% Evonik Industries AG, 6,59% stowarzyszenie Borussia Dortmund, 4,60% Odey Asset Management LLP, a 68,94% akcji znajduje się wolnym obrocie) jest dwuosobowy zarząd spółki Borussia Dortmund, któremu podlega pięć działów: sportowy, sprzedaży i marketingu, komunikacji, organizacyjny oraz finansowy.

Tabela 2. Rozwój ekonomiczno-sportowy koncernu Borussia Dortmund w latach 2009–2014

Sezon	1. Bundesliga*	DFB-Pokal	Europa	Obroty **	Zysk/strata ***
2009/2010	5.	1/8 finału	–	110,1	–6,1
2010/2011	1.	2. runda	faza grupowa EL	151,5	5,4
2011/2012	1.	tryumfator	faza grupowa CL	215,2	27,5
2012/2013	2.	ćwierćfinał	finalista CL	305,0	51,2
2013/2014	2.	finał	ćwierćfinał CL	260,7	12,0

* miejsce w klasyfikacji ligowej, ** dane wyrażone w milionach euro, *** wynik po opodatkowaniu wyrażony w milionach euro, CL – Champions League, EL – Europa League.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów koncernu Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA z lat 2010–2014.

Sukcesy sportowe przedsiębiorstwa piłkarskiego są skorelowane dodatkowo z wynikami ekonomicznymi. Dowodem jest sytuacja z ostatnich czterech lat, kiedy dwukrotnie osiągnięcie pozycji najbardziej konkurencyjnego podmiotu sportowego w Bundeslidze i zdobycie Pucharu Niemiec w 2012 roku oraz dotarcie do finału Champions League w 2013 roku przyniosły: wzrost obrotów koncernu z 110 milionów euro do 305 milionów euro i osiągnięcie najwyższego w historii zysku wśród przedsiębiorstw piłkarskich w RFN. Natomiast źródła finansowania działalności w sezonie 2013/2014 były następujące: prawa medialne (81,4 miliona euro), sponsoring (73 miliony euro), organizacja meczów (40,5 miliona euro), merchandising (35 milionów euro), catering/pozostałe (26,3 miliona euro), transfery pracowników, to jest zawodników (4,5 miliona euro)⁹.

⁸ Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA, Geschäftsbericht 2012/2013, Dortmund 2013, s. 88.

⁹ Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA komunikat prasowy z 14 sierpnia 2014 r.

Działalność ekonomiczna spółki jest skoncentrowana na trzech istotnych grupach: kibicach, członkach (osoby płacące składki członkowskie na rzecz stowarzyszenia BVB) i partnerach handlowych. Współpraca z tymi ostatnimi jest niezwykle istotna, gdyż posiadanie długoletnich umów sponsorskich ułatwia tworzenie planu finansowego. Stąd też w ostatnich dwóch latach przedłużono umowy z czterema podmiotami: sponsorem strategicznym – Evonik Industries – do 2016 roku, dostarczycielem sprzętu sportowego – Pumą i wyłącznym dostawcą piwa – browarem Brinkhoff's – do 2020 roku oraz właścicielem mającym prawo używania nazwy stadionu – Signal Iduna – do 2021 roku. Borussia Dortmund również współpracuje z zagranicznymi przedsiębiorstwami takimi, jak: Hankook z Korei Południowej, Oknoplast z Polski, Turkish Airlines i Yanmar z Japonii.

Kolejnym ważnym obszarem działaniem było rozszerzenie sprzedaży produktów z logo BVB na rynki w Azji (Indie, Indonezja, Maleszja, Tajlandia), Afryce (RPA, Tunezja) i Ameryce Południowej (Chile, Meksyk)¹⁰. Sprzedaż na rynku niemieckim odbywa się głównie poprzez sklep internetowy (55,28% towarów zostało zamówionych w ten sposób), własne sklepy (28,91% obrotów generowało pięć sklepów w Dortmundzie i jeden w Oberhausen) oraz partnerów handlowych (na przykład w Karstadt Sports). Oprócz tego od początku sezonu 2014/2015 zostanie otwarte przedstawicielstwo BVB w Singapurze.

Prowadzenie działalności w tej branży jest związane z różnym ryzykiem. Koncern BVB sformułował pięć rodzajów ryzyka: 1) strategiczne (utrzymanie wysokiego poziomu w rywalizacji sportowej); 2) osobowe (wydajność i stabilność zdrowotna pracowników pionu sportowego, a także zatrudnianie nowego personelu, który podnosi jakość kadry); 3) makroekonomiczne (wartość przyszłych umów sponsorskich, sytuacja sektora MŚP, różnice w interpretacji przepisów przez urzędy podatkowe i urzędy ds. ubezpieczeń społecznych); 4) konkurencji (dostosowanie do wymogów tak zwanego Financial Fair Play – przepisów licencyjnych UEFA); 5) finansowe (zmiany stopy procentowej, kredytowe, płynności)¹¹.

Podsumowanie

W okresie 50 lat istnienia 1. Bundesliga przeszła liczne przemiany, których efekty na początku roku 2014 przedstawiały się następująco:

1. Pod względem obrotów jest to druga co do wielkości liga piłki nożnej w Europie.
2. Większość z podmiotów wchodzących w jej skład osiągnęła pozytywny wynik finansowy, a średnia widzów i stopień zapełniania stadionów podczas rozgrywek sportowych nie ma sobie równych na Starym Kontynencie.

¹⁰ Tamże, s. 80.

¹¹ Tamże, s. 99–102.

3. Postępująca profesjonalizacja, komercjalizacja i globalizacja, przyczyniły się do napływu inwestycji z wiodących przedsiębiorstw niemieckich, ale także ze strony zagranicznych koncernów. Jednocześnie przedsiębiorstwa sportowe z Niemiec uczestniczą w międzynarodowych procesach wymiany towarów i usług, prowadzą ekspansję na nowe rynki (w szczególności Azji), gdzie podjęły rywalizację z aktywnymi na tym rynku konkurentami z Anglii i Hiszpanii.
4. Działalność sportowa i ekonomiczna niemieckich podmiotów piłkarskich przynosi efekty, czego dowodem jest chociażby uzyskanie przez FC Bayern Monachium w 2013 roku UEFA Champions League i FIFA Club World Cup, co jeszcze bardziej wzmocniło globalne postrzeganie niemieckiej Bundesligi jako nowoczesnego i ciągle rozwijającego się sektora.

Literatura

- All to Play For. Football Money League*, Sport Business Group, Deloitte Manchester 2014.
- Badenhausen K., *The World's 50 Most Valuable Sports Teams*, „Forbes”, 16.07.2014.
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Geschäftsbericht 2012/2013, Dortmund 2013.
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA komunikat prasowy z 14 sierpnia 2014 r.
- Bühler A.W., *Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Fussballs in England und Deutschland*, w: *Fußball in Geschichte und Gesellschaft*, Hrsg. M. Krüger, B. Schulze, Czwalina Verlag, Hamburg 2006.
- Bundesliga 2011. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main 2011.
- Report 2013. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main 2013.
- Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*, Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.), Frankfurt am Main 2014.
- The Brand Finance Football 50. The World's Most Valuable Football Brands*, London 2014, http://www.brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf (2.03.2014).
- Woratschek H., *Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 2002, nr 4 (Ergänzungsheft).

Streszczenie

Komercjalizacja i globalizacja miały istotny wpływ na rozwój sektora sportu. Systematyczna praca niemieckich podmiotów sportowych tworzących profesjonalną ligę piłki nożnej przynosi efekty. Funkcjonując w warunkach niepewności i ryzyka, zwiększają one swoją siłę ekonomiczną i potencjał sportowy. Niemiecka 1. Bundesliga to obecnie wiodący sektor wśród lig piłki nożnej w Europie.

Introduction to Analysis of the Sector of Professional German Soccer League

Commercialization and globalization had a significant impact on the development of the sports industry. Systematic work of German sport enterprises forming a professional soccer league brings results. Functioning under uncertainty and risk, those enterprises increase their economic strength and sports potential. Nowadays, German 1. Bundesliga is the leading sector among football leagues in Europe.

Translated by Artur Grabowski