

Marcin Kowalewski, Kazimierz Perechuda

Akademia Wychowania Fizycznego, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KREOWANIE WARTOŚCI W SPORCIE – PRZYPADEK KARTELI SPORTOWYCH

1. Wstęp

W dobie globalizacji sport nieustannie się rozwija. Jest coraz bardziej skomercjalizowany, nastawiony na sukces. Należy podkreślić, że współczesny sport powinien być traktowany jako specyficzny, niezwykle spektakularny produkt, który przyciąga na ogromną skalę uwagę widzów, sponsorów oraz mediów.

Współczesne organizacje sportowe działają w wysoce turbulentnym otoczeniu, a ich działalność nie może ograniczać się do skuteczności w sferze wyników sportowych. „Zachodzi tutaj wyraźna orientacja na skuteczność organizacyjną oraz ekonomiczną. Zasada skuteczności sportowej, organizacyjnej i ekonomicznej winna być podstawowym wyznacznikiem zachowań, działań i decyzji podejmowanych przez aktorów organizacyjnych w instytucjach sportowych. Oznacza to konieczność permanentnego doskonalenia kadry menedżerskiej, organizacyjnej oraz administracyjno-technicznej w zakresie wzrostu kompetencji kierowniczych. Spowoduje to niewątpliwie wzrost prestiżu i wiarygodności organizacji sportowych w poszczególnych segmentach otoczenia: formalnoprawnego, politycznego, społecznego, gospodarczego i międzynarodowego” [10, s. 7].

Pojęcie organizacji sportowej jest niezwykle szerokie, dlatego na potrzeby niniejszego artykułu wyraźnie określono definicję profesjonalnego klubu sportowego, który będzie głównym podmiotem rozważań. Jest to organizacja funkcjonująca bezpośrednio w obszarze sportu wyczynowego, ukierunkowana na rywalizację i sukces sportowy, a także medialny i finansowy.

2. Wartość organizacji sportowej

Pojęcie wartości w odniesieniu do klubu sportowego [2] powinno być rozpatrywane przynajmniej na dwóch płaszczyznach:

- sportowej,
- ekonomiczno-zarządczej.

Wartość sportowa klubu będzie związana przede wszystkim z takimi zagadnieniami, jak: wynik w sportowych rozgrywkach, osiągnięcia sportowe klubu i zawodników, poziom widowiska sportowego, rozwój klubu, awans w rozgrywkach krajowych i międzynarodowych, efektywność treningu, umiejętność rozwijania talentu zawodników.

Natomiast płaszczyzna ekonomiczno-zarządcza wartości klubu będzie zależna od efektywności systemu zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru finansów, marketingu i *public relations*, sponsoringu, kultury organizacyjnej, logistyki i innych będących odzwierciedleniem wizji, misji i celów strategicznych klubu sportowego. Ponadto ta płaszczyzna wartości jest uwarunkowana innymi czynnikami, takimi jak [7, s. 48, 49]:

- zasięg i atrakcyjność ligi, w której występuje klub (co oddziałuje na poziom przychodów, możliwości rozwoju i awansu klubu),
- zaplecze klubu (obiekty sportowe, efektywność treningu, kadra trenerska, szkoły dla młodzieży i in.),
- marka klubu, jego historia i tradycje (te czynniki mają ogromne znaczenie dla potencjalnych sponsorów, liczby kibiców [klubów kibica] wspierających klub),
- stadion (hala) klubu (pojemność stadionu, jego wyposażenie, lokalizacja i dostępność komunikacyjna bezpośrednio wpływa na frekwencję i przychody),
- miasto i region klubu sportowego (wsparcie lokalnych sponsorów, tradycje sportowe regionu, lojalność i wsparcie kibiców, wsparcie władz lokalnych),
- cele właścicieli (ukierunkowane na sukces sportowy, medialny lub/i finansowy – cele te nie są ze sobą całkowicie zbieżne).

Te dwie płaszczyzny – sportowa i ekonomiczno-zarządcza – tworzą wartość klubu sportowego. Wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Jednak można w nich wskazać obszary wykluczające się lub trudne do połączenia. Jako przykład można podać próbę połączenia sukcesu sportowego klubu (wygrywania w rozgrywkach) oraz zarabiania na sporcie. Sukces sportowy wymaga ogromnych nakładów na nowych zawodników, trenerów, zatrzymanie gwiazd w klubie. Natomiast sukces finansowy klubu jest uzależniony od efektywnego zarządzania klubem, w tym rozsądnej polityki transferowej, szczegółowej kontroli kosztów (szczególnie poziomu wynagrodzeń zawodników i trenerów, które często stanowią 80-90% ogółu kosztów!). Można oczywiście podać przykłady klubów, którym udaje się taka kompilacja. Jednak są to tylko wyjątki w świecie sportu.

Należy jednak podkreślić, że w sporcie istnieją struktury, które w niezwykle efektywny sposób potrafią wykorzystywać jego popularność do kreowania wartości. Są to kartele sportowe.

3. Cechy kartelu sportowego

Kartele występowały w gospodarce od wieków. Jednak w sporcie pojawiły się stosunkowo niedawno. Najogólniej kartel można zdefiniować jako organizację składającą się z wielu podmiotów (np. firm), które na podstawie zawartych umów funkcjonują jako pojedynczy dostawca w stosunku do rynku. Celem kartelu jest funkcjonowanie na zasadzie quasi-monopolu, czyli zminimalizowanie konkurencji, pełna kontrola rynku oraz maksymalizacja wartości. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe cechy kartelu.

Tabela 1. Podstawowe cechy kartelu

Cecha regulująca	Aplikacje biznesowe
Struktura kartelu	Wprowadzenie barier wejścia do kartelu oraz ograniczeń w celu kontrolowania oraz minimalizacji konkurencji rynkowej
Rozwój (rozprzestrzenianie się) kartelu	Przenoszenie/łączenie podmiotów w celu rozszerzania rynku i zmniejszania konkurencji
Kontrola wkładów i kosztów pracy	Zawieranie umów wyłącznego przedstawicielstwa z dostawcami oraz na wewnętrznym rynku pracy
Kontrola cen	Stałe ceny hurtowe i detaliczne
Maksymalizacja wartości	Wejście na nowe rynki w celu zwiększenia sprzedaży
Decyzje dotyczące podziału przychodów i zysków	Zagwarantowanie minimalnych przychodów dla wszystkich członków kartelu, równomierna dystrybucja przychodów

Źródło: [8, s. 97].

Prawo w wielu krajach w celu ochrony interesu klientów i przestrzegania zasad konkurencji rynkowej wyraźnie zabrania tworzenia karteli. W krajach Unii Europejskiej kartele są nielegalne. W Stanach Zjednoczonych działa tzw. prawo anty-trustowe, które traktuje tego typu działania jako przestępstwa kryminalne. Jednak dla sportu zrobiono wyjątek. Sąd Najwyższy w Stanach Zjednoczonych zezwolił na tworzenie zawodowych lig sportowych wykorzystujących strukturę oraz cechy kartelu. Dzięki takim decyzjom zaczęły efektywnie funkcjonować takie ligi, jak:

- NFL (National Football League) – Narodowa Liga Futbolu Amerykańskiego,
- NBA (National Basketball Association) – Narodowa Liga Koszykówki,
- NHL (National Hockey League) – Narodowa Liga Hokeja.

Należy podkreślić, że kartele w sporcie są opłacalne dla całej grupy interesariuszy klubu sportowego. Kibice otrzymują niezwykle atrakcyjne widowiska, właściciele odpowiednią stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału, a sponsorzy możliwość dotarcia do dużego kręgu potencjalnych klientów. Z tego powodu dopuszcza się możliwość funkcjonowania tego typu struktur w sporcie. Jednak należy zwrócić uwagę na to, że cechy kartelu sportowego nie są tożsame z cechami kartelu gospodarczego. Do najważniejszych można zaliczyć [7, s. 57-58; 8, s. 99]:

- scentralizowanie procesu podejmowania decyzji, któremu muszą bezwzględnie być podporządkowane wszystkie kluby,
- wyraźne ukierunkowanie na tworzenie barier oraz możliwości powstania konkurencyjnej organizacji,
- wyraźną orientację na maksymalizację wartości zarówno całej organizacji, jak i klubów do niej należących,
- wykorzystywanie dominującej pozycji przy sprzedaży praw do transmisji mediom oraz sprzedaży kontraktów reklamowych,
- ciągłą pracę nad zwiększeniem atrakcyjności widowiska sportowego, rozgrywek, prestiżu organizacji, jej popularności,
- scentralizowaną regulację cen biletów i promocji w całej organizacji,
- jednoznaczne regulacje dotyczące kosztów funkcjonowania organizacji związane z określeniem minimalnych i maksymalnych wynagrodzeń, a także polityki transferowej.

Jednym z najlepszych przykładów wykorzystania kartelu sportowego do maksymalizacji wartości jest NFL, czyli Narodowa Liga Futbolu Amerykańskiego.

4. Przypadek NFL

NFL to największa (32 drużyny) w Stanach Zjednoczonych i zarazem najbardziej wartościowa i zyskowna zawodowa liga na świecie. NFL stała się w ciągu ostatnich 20 lat najbardziej popularną ligą sportową w Stanach Zjednoczonych, detronizując koszykówkę i baseball. W tabeli 2 zaprezentowano dane dotyczące wartości rynkowej 10 spośród 32 drużyn NFL w 2004 r.

Tabela 2. Wartość 10 drużyn (5 najbardziej wartościowych i 5 najmniej wartościowych) z NFL w 2004 r. według wyceny miesięcznika „Forbes”

Ranking w 2004 r.	Nazwa drużyny	Wartość rynkowa (mln \$)	Roczny przyrost wartości (%)	Roczny przychód (mln \$)	Wynik finansowy przed opodatkowaniem (mln \$)
1	Washington Redskins	1 104	16	245	69,6
2	Dallas Cowboys	923	8	205	37,5
3	Houston Texans	905	14	201	55,5
4	New England Patriots	861	14	191	30,5
5	Philadelphia Eagles	833	35	198	44,3
28	San Diego Chargers	622	11	148	22,5
29	Indianapolis Colts	609	11	145	13,6
30	Minnesota Vikings	604	12	144	4,1
31	Atlanta Falcons	603	13	144	6,4
32	Arizona Cardinals	552	9	131	-4,

Źródło: opracowano na podstawie [9].

Według wyceny miesięcznika „Forbes” w 2004 r. średnia rynkowa wartość drużyny została oszacowana na 733 mln dolarów, a średni roczny przyrost wartości to 17%. Przychody całej ligi w 2004 r. oszacowano na 5,3 mld dolarów, natomiast wynik finansowy przed opodatkowaniem to 851 mln dolarów. Dane z 2007 r. zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Wartość 10 drużyn (5 najbardziej wartościowych i 5 najmniej wartościowych) z NFL w 2007 r. według wyceny miesięcznika „Forbes”

Ranking w 2007 r.	Nazwa drużyny	Wartość rynkowa w 2007 r. (mln \$)	Roczny przyrost wartości (%)	Roczny przychód w 2006 r. (mln \$)	Wynik finansowy przed opodatkowaniem w 2006 r. (mln \$)
1	Dallas Cowboys	1500	28	242	4,3
2	Washington Redskins	1467	3	312	66,0
3	New England Patriots	1199	2	255	34,9
4	Houston Texans	1056	1	225	25,9
5	Philadelphia Eagles	1052	3	224	25,7
28	Oakland Raiders	812	10	189	46,2
29	Jacksonville Jaguars	811	9	189	22,1
30	San Francisco 49ers	799	9	186	9,9
31	Atlanta Falcons	796	9	185	-3,4
32	Minnesota Vikings	782	9	182	-19,1

Źródło: opracowano na podstawie [9].

W 2007 r. już 5 z 32 drużyn miało wartość rynkową przekraczającą miliard dolarów. Średnia wartość drużyny to 957 mln dolarów, co czyni NFL zdecydowanie najbardziej wartościową i zyskową ligą na świecie. Warto zastanowić się, jakie są źródła takiego sukcesu.

Ogólnie można powiedzieć, że do granic perfekcji wykorzystuje się strukturę kartelu sportowego. Zarząd ligi zdecydował, że dla kreowania wartości w sporcie najważniejszy jest doskonały produkt, czyli niezwykle atrakcyjne widowisko sportowe. To przyciągnie widzów, media oraz sponsorów. Aby osiągnąć ten cel, wprowadzono wiele regulacji określających funkcjonowanie ligi i klubów. Jednym z najważniejszych było zagwarantowanie równomiernego podziału przychodów (*revenue sharing*). Zarząd ligi doszedł do wniosku, że jednym z najistotniejszych czynników decydujących o atrakcyjności sportu jest nieprzewidywalność wyniku rywalizacji. Oznacza to niedopuszczanie do sytuacji, gdy niektóre kluby uzyskują dominującą pozycję w lidze. Jednym z gwarantów tego założenia jest równomierne rozdysponowanie przychodów pochodzących ze sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych oraz kontraktów reklamowych pomiędzy wszystkie kluby. Wyjątek stanowią kontrakty lokalne. Ponadto podziałowi podlegają wpływy ze sprzedaży

biletów według proporcji: 60% gospodarze, 40% goście. Takie działania wyrównują sytuację finansową klubów [4, s. 210]

Wprowadzono również restrykcje dotyczące kosztów funkcjonowania ligi, przede wszystkim poprzez regulacje dotyczące minimalnych i maksymalnych wynagrodzeń zawodników. W przypadku klubów sportowych pensje zawodników często stanowią 80-90% wszystkich kosztów i są podstawowym problemem zagwarantowania dodatnich wyników finansowych. W NFL wyraźnie określono pułap, którego nie wolno przekroczyć: całkowite koszty wynagrodzeń nie mogą przekroczyć 65% przychodów ligi.

Kolejnym rozwiązaniem było wprowadzenie sztywnych zasad dotyczących rynku transferowego. Po pierwsze, wyeliminowano możliwość odsprzedawania zawodników – można ich jedynie wymieniać pomiędzy klubami. Po drugie, wprowadzono tzw. *draft*, czyli procedurę, według której najsłabsze kluby mają pierwszeństwo przy wyborze nowych zawodników na początku sezonu (przede wszystkim z lig uniwersyteckich). To ponowne działanie mające na celu wyrównywanie poziomu rozgrywek.

Liga swój sukces w dużej mierze zawdzięcza również zdecydowanym działaniom marketingowym. Z finałowej rozgrywki nazywanej Super Bowl uczyniono jedno z najbardziej spektakularnych widowisk w historii sportu. Wydarzenie to rozgrywane co roku w innym mieście jest nieformalnym świętem narodowym w Stanach Zjednoczonych przyciągającym przed ekrany miliony widzów. Super Bowl słynie również z najdroższego czasu reklamowego – w 2007 r. 30-sekundowy spot nadawany w przerwie meczu kosztował około 2,7 mln dolarów.

W NFL istnieje możliwość łączenia klubów oraz przenoszenia ich z jednego miasta do drugiego. Warto jeszcze dodać, że właścicielem klubu zostaje się na zasadzie franszyzy. Licencja na wprowadzenie nowego klubu do rozgrywek (ostatnie takie rozszerzenie ligi nastąpiło w 1999 r. i dotyczyło drużyny Houston Texans) kosztowała 700 mln dolarów. Ponadto prawa do transmisji za 8 lat zarząd NFL sprzedał w 2004 r. za 17,6 mld dolarów. Podsumowując, należy stwierdzić, że z NFL uczyniono doskonale funkcjonującą organizację skoncentrowaną na kreowaniu wartości.

5. Podsumowanie

Kreowanie wartości we współczesnym sporcie jest niezwykle trudne. Połączenie celów sportowych, medialnych i finansowych dla większości klubów stanowi barierę nie do przejścia. Jednak w świecie sportu funkcjonują organizacje, które potrafią osiągać sukces. Są to kartele sportowe, które poprzez wykorzystywanie dominującej pozycji oraz wiele ograniczeń i zasad dotyczących działalności podlegających im klubów ukierunkowują się na jeden podstawowy cel: maksymalizację wartości. Należy dodać, że z reguły go osiągają.

Literatura

- [1] Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- [2] Kowalewski M., *Kreowanie wartości organizacji sportowej*, referat wygłoszony na konferencji Efektywność Źródłem Bogactwa Narodów 21-23 stycznia 2008, Studia i Materiały Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.
- [3] Łasiński G., *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, AWF, Wrocław 2003.
- [4] Mason D.S., *Revenue sharing and agency problems in professional team sport: the case of the National Football League*, „Journal of Sport Management” July 1997.
- [5] Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004.
- [6] Slack T., *Understanding sport organizations*, „Human Kinetics” 1996.
- [7] Stewart B., *Sport Funding and Finance*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Amsterdam–Boston 2007.
- [8] Stewart B., Nicholson M., Dickson G., *The Australian Football League’s recent progress: A study in cartel conduct and monopoly power*, „Sport Management Review” 2005 nr 8.
- [9] *The business of football*, www.forbes.com,
- [10] *Zarządzanie firmą sportową*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Leopoldinum, Wrocław 1999.

THE VALUE CREATION IN SPORT. THE CASE OF SPORT CARTELS

Summary

There are different factors that have impact on the value creation in professional sport. One of the best structures is a sport cartel. The paper emphasizes the value of a sport club and the value creation in sport cartels.