

## Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego

Sport jako zjawisko społeczne jest dziedziną niezwykle różnorodną i wielowymiarową i podlega stałym systematycznym zmianom wynikającym z rozwoju cywilizacji i zmian społecznych, kulturowych, technologicznych, a także ekonomicznych.

Klasyczne wartości sportu kojarzone ze zmaganiem ludzi dążących do udoskonalania swej tężyzny fizycznej w celu utrzymania zdrowia, z cennymi aspektami wychowawczymi, etosem honoru i *fair play* oraz kulturowymi jego cennościami są ograniczane przez dążenia do osiągnięcia sukcesów za wszelką cenę w celu ich komercyjnego wykorzystania.

Sport podlega profesjonalizacji i komercjalizacji, co prowadzi do przekształcania się go z bez troskiej zabawy w konkurowanie sportowców i klubów sportowych w celu osiągnięcia sukcesu ekonomicznego. Baron Pierre de Coubertin byłby z pewnością zdziwiony, a może nawet zatroskany takimi przekształceniami sportu, ale taki jest obiektywny bieg wydarzeń.

Sport stał się biznesem, a także jego powiązanie z gospodarką na różnych jej poziomach jest wyraźne. Przykładem może być sytuacja na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, kiedy to 18 kwietnia 2007 po ogłoszeniu wyboru Polski i Ukrainy na organizatorów Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej EURO 2012 WIG osiągnął rekordowy poziom w swej historii i przekroczył 60 tysięcy punktów.

Celem artykułu jest dokonanie charakterystyki rynku sportu profesjonalnego ze zwróceniem uwagi na jego swoistość, czyli cechy odróżniające od rynku, na którym dokonywane są transakcje kupna – sprzedaży dóbr rzeczowych i usług. Obejmuje ona podmioty działające na rynku sportu – organizacje sportowe jako dostawców produktów i ich nabywców, czyli kibiców sportowych oraz media i reklamodawców oraz sponsorów.

W artykule analizuje się też relacje między podmiotami rynkowymi – sprzedawcami i nabywcami, jak też między podmiotami konkurującymi ze sobą. Praca koncentruje się na grach zespołowych, ze szczególnym uwzględnieniem piłki nożnej jako najbardziej popularnej dyscypliny sportu w Polsce i wielu innych krajach.

Teżą pracy jest stwierdzenie, że rynek sportu ma dualny charakter, co wiąże się z koniecznością prowadzenia przez podmioty sportowe biznesu zarówno według modelu B2C (Business-to-Consumers), jak i według modelu B2B (Business-to-Business). Innymi słowy organizacje sportowe są zmuszone

---

\* Autor jest pracownikiem Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w lipcu 2007 r.

działać zarówno na rynku konsumpcyjnym, jak też na rynku instytucjonalnym. Przedmiotem obrotu na tych dwóch rynkach są innego rodzaju produkty sportu, wspierane różnymi działaniami marketingowymi.

### **Rynek sportu w opinii klasyków ekonomii sportu**

Można przyjąć, że profesjonalny sport jest biznesem o zasięgu międzynarodowym, a różnego rodzaju organizacje sportowe prowadzą działalność gospodarczą na szybko rozwijającym się rynku. Trzeba jednak zauważyć, że rynek sportu różni się od rynku, na którym są sprzedawane inne produkty – dobra rzeczowe czy też usługi.

Początki zainteresowania naukowców ekonomicznymi aspektami sportu profesjonalnego sięgają połowy lat 50. ubiegłego wieku. Wówczas dominowali autorzy amerykańscy. Europejscy ekonomiści podjęli problematykę biznesu sportowego prawie 20 lat później.

Przyczyn rozwoju badań ekonomicznych zagadnień sportu należy upatrywać w 4 czynnikach (por.: [Kurscheidt, 2004, s. 30], [Agudo San Emeterio, Toyos, 2003, s. 34], [Bieling, Eschweiler, Hardenacke, 2004]):

- we wzroście ekonomicznego znaczenia sportu na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym oraz szybkim nasileniu komercjalizacji i profesjonalizacji sportu w wielu krajach;
- swoistości biznesu sportowego i rynku sportu profesjonalnego;
- w charakterze rozgrywek sportowych mających formę lig zawodowych, co wiąże się z dużą liczbą meczów, stwarzających szansę wielu informacji dla badaczy;
- w rozwoju dydaktyki i szkoleń dotyczących ekonomicznych aspektów sportu w wielu ośrodkach akademickich.

Wszyscy autorzy zwracają uwagę na swoistość sportu jako biznesu i także wskazują na specyficzne cechy rynku sportu.

Pierwszą istotną publikacją na ten temat był artykuł Rottenberga [1956, s. 242] opublikowany w 1956 roku na łamach renomowanego *The Journal of Political Economy*. Na tę pracę powołuje się wielu innych autorów zajmujących się ekonomią sportu. Rottenberg zajmował się biznesem sportowym analizując baseball, jednak przedstawił tezy aktualne dla całości sportu profesjonalnego. Zwracał uwagę na to, że na rynku sportu zawodowego widowiska sportowe jako produkty mają charakter kooperacyjny, gdyż tworzą je rywalizujące kluby. Analizując rynek sportu koncentrował się na transferach sportowców i zauważał, że z punktu widzenia klubów nie jest korzystne eliminowanie konkurentów poprzez zakup wszystkich najlepszych zawodników, gdyż ograniczy to konkurencję i spowoduje spadek atrakcyjności produktów sportu. Jako główne źródło przychodów klubów sportowych widział wpływy ze sprzedaży biletów. Efektem takiej tezy była konstatacja, iż siła ekonomiczna klubów sportowych zależy ściśle od ich lokalizacji geograficznej. Twierdził, że „bogaty klub jest zlokalizowany w regionie, gdzie liczba widzów na meczach jest duża, a biedny

tam, gdzie liczebność widowni jest mała” [Rottenberg, 1956, s. 246]. Taki wniosek wynikał z tego, iż w owym czasie inne źródła przychodów, takie jak wpływy z reklamy, sponsoringu i ze sprzedaży praw telewizyjnych dopiero zaczynały nabierać znaczenia. Warto jednak zauważyć, że również dziś, mimo znacznie zmienionych warunków i silnego rozwoju sportu profesjonalnego, są zwolennicy takiej tezy. T. Klaffke w swej pracy pt. „Geograficzna lokalizacja klubów lig sportu profesjonalnego” zwraca uwagę na ten właśnie czynnik (cyt. za: [Hintermeier, Rettberg, 2006, s. 60]). Twierdzi, że nie sukces sportowy jest decydujący o efektach ekonomicznych klubu, lecz stopień pokrycia rynku (*Marktabdeckung*), przez co rozumie liczbę mieszkańców danego regionu, którzy stanowią potencjał nabywców produktów klubu, czyli grupę potencjalnych widzów na stadionie klubu sportowego. T. Klaffke ustalił nawet takie wskaźniki pokrycia rynku dla niemieckich klubów Bundesligi (1 milion mieszkańców) i drugiej ligi piłkarskiej 500 tysięcy mieszkańców).

Wracając jednak do publikacji pioniera ekonomii sportu, czyli Rottenberga, warto zauważyć, że analizował on też czynniki kształtujące popyt na produkty sportu, czyli na bilety na mecze baseballowe i wskazywał, że jest on funkcją poziomu dochodów, ceny biletów w porównaniu z cenami innych usług rekreacyjnych jako substytutów oraz atrakcyjności tych substytutów dla konsumentów – kibiców. Liczba widzów na stadionach jest funkcją wielkości populacji w regionie, gdzie klub sportowy ma pozycję monopolistyczną, wielkości i wyposażenia stadionu i pozycji klubu w rozgrywkach ligowych w danej dyscyplinie sportu. Popyt ten jest tym mniejszy, im większa jest atrakcyjność substytutów i im silniejsze jest zróżnicowanie wyników sportowych klubu.

Powyższe tezy nie są oczywiście rewelacją dla ekonomisty, a ich atrakcyjność wynika z tego, że były to jedne z pierwszych opinii, stanowiących efekt analizy biznesu sportowego i rynku sportu.

Funkcjonowaniem podmiotów na rynku sportu profesjonalnego zajmował się też Sloane [1971, s. 121]. Jako kontynuator nurtu badawczego, tworzącego modele funkcjonowania przedsiębiorstw, w których maksymalizacja zysku nie jest jedynym celem, odniósł się także do klubów sportowych jako przedsiębiorstw działających na rynku.

Jako cele profesjonalnych klubów piłki nożnej Sloane wymieniał:

- zysk, który jest tylko jednym i być może nie najważniejszym celem klubu sportowego;
- bezpieczeństwo – często dla wielu klubów najważniejszym celem jest po prostu przetrwanie i w decyzjach menedżerów dotyczących np. płac sportowców ten cel bywa ważniejszy, niż maksymalizacja efektów pracy sportowców;
- przyciągnięcie publiczności na zawody sportowe i uzyskanie przychodów z tego tytułu – liczna publiczność tworzy odpowiednią atmosferę imprezy sportowej i jest też miarą sukcesu klubu, gdyż generuje jego przychody. Autor zwraca uwagę na różnicowanie cen na imprezy sportowe, co jest pewną zmianą w porównaniu do wcześniejszych okresów, kiedy to dominowały ceny jednolite;

- sukces sportowy, który jest najważniejszym wspólnym celem dla menedżerów klubów, sportowców i widzów – kibiców.

Na czynniki wyróżniające rynek sportu i biznes sportowy wskazywał także inny klasyk ekonomii sportu, Neale [1964, s. 1-14] w roku 1964 na łamach *The Quarterly Journal of Economics*. Jego tezy będą przedstawiane w dalszej części opracowania.

El-Hodiri i Quirk [1971] podkreślali specyficzne cechy sportu profesjonalnego jako biznesu wskazując na niepewność wyników meczów, rozgrywanych w ramach lig sportowych. Opracowali oni model sportu profesjonalnego, w którym pokazali czynniki wpływające na przychody klubów sportowych ze sprzedaży biletów na zawody sportowe.

Na czynnik niepewności rezultatów meczów zwracali uwagę Cairns, Jennett, Sloane [1986] w obszernym artykule na łamach *Journal of Economics Studies*. Dokonali oni też charakterystyki rynku sportu zwracając uwagę na jego stronę podażową i popytową, jak też wskazali na swoistość rynku pracy w sferze sportu profesjonalnego. Charakteryzując rynek sportu ukazali cechy produktu, który jest przedmiotem sprzedaży na nim oraz zwrócili uwagę na grupy nabywców różnych produktów sportu – kibiców, przedsiębiorstwa prowadzące reklamę w czasie imprez sportowych, sponsorów klubów sportowych oraz stacje radiowe i telewizyjne, kupujące prawa do transmisji zawodów sportowych.

### Swoistość współczesnego rynku sportu

Mimo że od publikacji cytowanych autorów minęło wiele czasu i zmienił się sport oraz jego uwarunkowania, to wiele ich tez jest aktualnych. Uwzględniając zarówno te klasyczne koncepcje biznesu sportowego, jak i współczesne uwarunkowania, swoistość rynku sportu można przedstawić w sposób następujący:

- organizacje sportowe jako **podmioty** działające na rynku sportu po stronie podaży są silnie zróżnicowane,
- **cele** organizacji sportowych są zdecydowanie bardziej zróżnicowane niż cele przedsiębiorstw działających w innych branżach,
- profesjonalne kluby sportowe z jednej strony silnie z sobą **konkurują**, a z drugiej są od siebie **zależne**,
- **decyzje** kierujących organizacjami sportowymi są bardzo szybko komentowane zarówno przez kibiców, jak i media,
- rynek sportu jest rynkiem **podwójnie dualnym** – organizacje sportowe działają równocześnie **na rynku sportu** (nabywcami produktów są indywidualni konsumenci) i **rynku reklamowo-sponsoringowym** (nabywcy instytucjonalni), gdyż wpływy ze sprzedaży produktów sportu nie pozwalają na pokrycie wydatków klubów, więc stosują one dwa modele biznesu – B2C (Business-to-Consumers) i B2B (Business-to-Business), na rynku sportu niezbędne jest sprzedawanie produktów **na rynku pierwotnym** (w czasie widowiska sportowego na stadionach) i **na rynku wtórnym** (sprzedaż produktów sportu za pośrednictwem mediów),

- **produkty**, oferowane przez organizacje sportowe są zróżnicowane w zależności od tego, czy są kierowane do konsumentów (kibiców sportowych) czy też do nabywców instytucjonalnych (firm prowadzących marketing przez sport czy stacji telewizyjnych);
- kibice sportowi jako **nabywcy** mają swe specyficzne cechy, charakteryzując się przywiązaniem i lojalnością wobec klubu i zwykle chcą mieć wpływ na jego funkcjonowanie;
- rynek sportu jest **rynkiem regulowanym**, czyli kluby – przedsiębiorstwa muszą uwzględniać nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, ale także szczególne dotyczące sportu.

### Dostawcy na rynku sportu

Pierwszym elementem stanowiącym o swoistości rynku sportu jest **charakter podmiotów** występujących po stronie podaży, czyli dostawców oferowanych produktów. Są to organizacje sportowe silnie zróżnicowane co do celów działania, formy prawnej, struktur organizacyjnych, zasięgu działania, znaczenia dla funkcjonowania rynku sportu, sposobów podejmowania decyzji.

To zróżnicowanie pokazuje poniższy schemat, mający formę odwróconej piramidy.

Wykres 2. Rodzaje organizacji sportowych oferujących produkty na rynku sportu



Źródło: opracowanie własne

Jak widać, zróżnicowanie tych podmiotów jest duże, gdyż są tu zarówno organizacje międzynarodowe o dużym zasięgu działania (górną część piramidy), związki sportowe mające charakter stowarzyszeń, profesjonalne kluby sportowe, które zgodnie z polskim prawem powinny funkcjonować jako spółki kapitałowe, jak i poszczególni sportowcy, którzy funkcjonują na rynku sportu sprzedając

take produkty, jak prawo do eksponowania swego wizerunku w działaniach reklamowych i sponsoringowych przedsiębiorstw realizujących marketing przez sport.

Cele działania i sposoby podejmowania decyzji są zróżnicowane. Podmiotami, które od niedawna działają na rynku sportu, są spółki zarządzające ligami sportowymi. W Polsce powstały one niedawno i przejęły część funkcji pełnionych dotychczas przez związki sportowe i na tym tle pojawiają się jeszcze pewne konflikty. W dalszej części pracy główna uwaga będzie poświęcona klubom sportu profesjonalnego jako podstawowym dostawcom produktów sportu.

Podstawowym **celem** przedsiębiorstw działających w różnych branżach i na różnych rynkach jest maksymalizacja zysku udziałowców czy akcjonariuszy. Takiego jednego wspólnego celu dla organizacji sportowych nie da się sprecyzować. Są one zróżnicowane i zależne od rodzaju organizacji sportowej, jak też od strategii zarządzania nią. Oczywiście jest tu mowa tylko o sporcie profesjonalnym, gdyż cele sportu masowego czy młodzieżowego, to zupełnie inna kwestia.

Tak więc próbując określić rodzaje celów organizacji sportu profesjonalnego trzeba wymienić następujące<sup>1</sup>:

- zwycięstwa sportowe,
- zyski,
- satysfakcja prezesów z zarządzania klubem czy inną organizacją sportową mogącą się poszczycić wieloma trofeami sportowymi,
- kształcenie młodych sportowców i stwarzanie młodzieży szansy rozwoju fizycznego,
- integracja środowiska lokalnego.

Ta różnorodność celów może być zagrożeniem dla organizacji sportowych, jeśli ich menedżerowie nie potrafią ustalić hierarchii wartości i relacji między kilkoma celami.

Ze względu na istotę sportu i cechy kibiców sportowych, jak i osób zwykle bardzo zaangażowanych w wydarzenia sportowe **decyzje menedżerów są natychmiast komentowane** i oceniane przez opinię publiczną oraz dziennikarzy, dostarczających kibicom informacji na temat ich klubów. Wśród specjalistów w dziedzinie biznesu sportowego można się nawet spotkać z bardzo obrazowym określeniem, wskazującym na to, że menedżerowie sportu działają jakby w przezroczystym akwarium. Taka sytuacja rzadko występuje w działalności przedsiębiorstw funkcjonujących na innych rynkach. Ta cecha nie dotyczy jednak w wielu przypadkach zasobów finansowych organizacji sportowych, szczególnie w Polsce.

Ta swoistość biznesu sportowego powoduje konieczność stosowania takich narzędzi marketingu, które są niezbędne w tego typu organizacjach. Takim narzędziem umożliwiającym komunikowanie się organizacji sportowych z otoczeniem są działania public relations.

<sup>1</sup> Na temat celów klubów piszą: [Foster, Greyser, Walsh, 2006, s. 8] aczkolwiek nie wspominają o ich misji społecznej.



## Relacje między dostawcami produktów sportu na rynku regulowanym

Kolejną specyficzną cechą rynku sportu jest **wzajemne uwarunkowanie klubów** sportowych jako podmiotów oferujących produkty sportu, co określa istniejące struktury rynkowe. Wykluczona jest możliwość występowania monopolistycznej struktury rynkowej, czyli występowanie jednego klubu w rozgrywkach lub też jednego zawodnika, który nie miałby przeciwników. Wspomniany wcześniej Neale określa tę sytuację paradoksem Louisa-Schmellinga od nazwisk dwóch wybitnych bokserów zawodowych [Neale, 1964, s. 2]. Na tego klasyka ekonomii sportu powołują się też liczni inni autorzy, np. (patrz: [Hödl, 2002, s. 20], [Woratschek, 2002, s. 2], [Welling, Reckenfelderbeaumer, 2003, nr 2], [Kurscheidt, 2004, s. 32]) Stosuje się tu termin *coopetition*, *Koopetition* czy *Kooperenz*. Strategię polegającą na połączeniu konkurowania ze współpracą firm stosuje obecnie wiele przedsiębiorstw różnych branż, jednak na rynku sportu jest to konieczność.

Neale twierdzi nawet, i w pełni słusznie, że na rynku sportu im większa konkurencja, tym kluby i poszczególni sportowcy mogą uzyskać większe przychody, gdyż zawody sportowe, w których uczestniczą konkurenci zbliżeni poziomem sportowym spotykają się z większym zainteresowaniem widzów i generują większe przychody. Jest oczywiste, że mecz piłkarski w finale rozgrywek europejskiej Ligi Mistrzów, gdzie spotykają się kluby o najwyższym, zbliżonym poziomie sportowym są lepszym produktem sportu niż mecz nierównych rywali.

Kluby sportowe mogą być więc określone jako swego rodzaju „kolektywne przedsiębiorstwa”, które oferują na rynku produkty stanowiące część kompleksowych produktów na takich rynkach sportu, jakim jest np. liga krajowa, puchar krajowy, międzynarodowe ligi – np. liga krajowa w określonej dyscyplinie sportu – Orange Ekstraklasa polskiej piłki nożnej, Dominet Bank Ekstraliga koszykarzy, europejska Liga Mistrzów w piłce nożnej, Liga Światowa w piłce siatkowej, Heineken Cup w rugby czy Puchar Świata w skokach narciarskich.

Rynek sportu ma **charakter rynku regulowanego**. Odnosząc się do teorii regulacji publicznej w gospodarce rynkowej można przywołać koncepcję Kahna, którego ujęcie regulacji jest szeroko cytowane w literaturze ekonomicznej [Kahn, 1991]. Twierdzi on mianowicie, że przedmiotem regulacji są przede wszystkim dziedziny infrastruktury gospodarki i działające w nich przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (zarówno publiczne, jak i prywatne). Fiedor zauważa, że do tak rozumianej regulacji publicznej można zaliczyć działania korporacji będących organami samorządu zawodowego (por. [Fiedor, 2006, s. 218]).

Regulacja publiczna w gospodarce rynkowej jest realizowana za pośrednictwem zróżnicowanych narzędzi, jednak najczęściej polega ona na:

- kontroli wejścia do danej dziedziny (wejścia na rynek),
- kontroli kosztów i cen,
- bezpośrednim oddziaływaniu na rentowność,
- określaniu jakości i warunków świadczenia usług,
- stosowaniu standardów bezpieczeństwa, ekologicznych, technicznych i innych.

W przypadku regulacji na rynku sportu regulacja polega na stosowaniu pierwszego, czwartego i piątego z wymienionych narzędzi.

Jak wspomniano wcześniej, podstawową formą organizacji rozgrywek w wielu dyscyplinach sportu profesjonalnego jest liga zawodowa, stanowiąca swego rodzaju rynek, na którym działają występujące w niej kluby.

Cytowany wcześniej Neale twierdzi, że ligi sportowe to nie tylko rynki regulowane, ale nawet *de facto* są to struktury monopolistyczne [Neale, 1964, s. 1-14]. Rynek sportu, który stanowią ligi sportu profesjonalnego, uznaje się często nawet za podręcznikowy przykład monopolu naturalnego, szczególnie dotyczy to lig w amerykańskim modelu sportu, które mają charakter lig zamkniętych (por.: [Drewes; Fort, Quirk, 1995, s. 1265]). Jak twierdzi Breautigam, istnieją 3 sposoby deregulacji monopolu naturalnego – konkurencja monopolistyczna według teorii E. Chamberlina, konkurencja dla rynku według koncepcji H. Demsetza oraz teoria współzawodnictwa W. Baumola. Wprowadzenie ich do rynku sportu napotyka na pewne ograniczenia.

Jedną z takich możliwości jest pojawianie się konkurencyjnych lig sportowych. W Europie są one jednak trudniejsze do realizacji ze względu na hierarchiczny charakter lig w sporcie europejskim w połączeniu z wyłącznością organizacji, które nimi zarządzają. W Europie czynnikiem stymulującym konkurencję między klubami jest zagrożenie degradacją do niższej ligi i szansa awansu do ligi wyższej. Taką samą rolę odgrywa w Europie możliwość uczestniczenia w rozgrywkach ligi międzynarodowej, jak to ma miejsce np. w europejskiej Lidze Mistrzów. Awans do niej stanowi dla klubu prestiż, ale także wiąże się z dużymi przychodami za sam udział. Ich wartość rośnie w miarę awansu klubu do kolejnych faz rozgrywek ligowych.

Kontrolę wejścia na rynek – do ligi sportu profesjonalnego – sprawują najczęściej związki sportowe lub specjalnie stworzone organizacje zarządzające ligami jako instytucje regulacyjne.

Podstawową sprawą, jaką musi ustalić organizacja zarządzająca ligą, jest liczba klubów uczestniczących w rozgrywkach. Decyzje dotyczą też ewentualnego zwiększania bądź ograniczania liczby uczestników ligi. Sytuacja wygląda różnie w różnych krajach i w rozmaitych dyscyplinach sportu, jednak liczba klubów uczestniczących w ligach zawodowych zasadniczo się nie zmienia. Przykładowo liczba klubów uczestniczących w angielskich ligach piłkarskich od roku 1951 jest stała i wynosi ciągle 92 drużyny. Natomiast zupełnie inaczej wygląda sytuacja w ligach USA. Od roku 1953 liczba drużyn w amerykańskiej lidze baseballowej zwiększyła się z 16 do 30, w lidze futbolu amerykańskiego z 12 do 32, w lidze koszykówki z 8 do 29 i w lidze hokeja z 6 do 30.

Kolejną bardzo ważną decyzją kształtującą ligę, jako rynek sportu, jest ustalenie jej otwartego bądź zamkniętego charakteru. W tym pierwszym przypadku następują awanse najlepszych drużyn do wyższej ligi i spadki do niższej. Liga zamknięta oznacza stały skład uczestniczących drużyn. W przypadku sportu polskiego ligi mają charakter otwarty, jednak nie jest to sytuacja jedyna i powszechna. W Europie jest podobnie, jednak w Stanach Zjednoczonych profesjonalne ligi sportowe najwyższej klasy mają charakter zamknięty, czyli



uczestniczą w niej te same kluby, a zmiana jest możliwa jedynie w wyniku formalnego głosowania uczestników. Co więcej, ligi amerykańskie ustanawiają bardzo wysokie kwoty dla nowych uczestników, jeśli jest podjęta decyzja o rozszerzeniu ligi. Wysokość takich kwot, mających charakter cen monopolowych, wynosi setki milionów USD.

Jak twierdzą Szymanski i Ross europejski system ligowy sprzyja nasileniu konkurencji między klubami i przez to oferowaniu bardziej atrakcyjnych produktów dla ich nabywców (*consumer welfare*) [Szymanski, Ross, 2000, s. 2].

Istotną sprawą w zarządzaniu ligami zawodowymi jest ich stopień zależności od instytucji zewnętrznych, szczególnie chodzi tu o międzynarodowe i krajowe federacje sportowe. Takie zależności istnieją, a ich siła jest zróżnicowana w różnych dyscyplinach sportu i w różnych krajach. Przykładowo *poza zakresem uprawnień Ekstraklasy S.A. jako organizacji zarządzającej ligą piłki nożnej* są takie decyzje, jak udzielanie licencji klubom, kwestie sędziowskie, powoływanie obserwatorów i delegatów ds. bezpieczeństwa oraz rozwiązanie kontraktów pomiędzy klubami a zawodnikiem lub trenerem.

Organizacje zarządzające ligami sportowymi tworzą więc swego rodzaju infrastrukturę rozgrywek, która określa zasady działania podmiotów rynkowych i relacje między nimi.

W sposób scentralizowany ustala się:

- liczbę klubów uczestniczących w rozgrywkach i kryteria ich przyjmowania, jak też zasady wejścia nowych klubów,
- strukturę rozgrywek – terminarz, liczbę meczów, zasady awansu i spadku do niższej klasy rozgrywkowej,
- zasady podziału przychodów pomiędzy kluby,
- zasady uczestnictwa w rozgrywkach poszczególnych sportowców i sposoby ich wynagradzania,
- relacje z mediami i zasady negocjacji z nimi w zakresie kontraktów na prawa do transmisji – umowy scentralizowane czy indywidualne,
- strategię i działania marketingowe na rzecz ligi,
- relacje ze sponsorami<sup>2</sup>.

W regulacji rynku sportu istotne znaczenie ma określenie warunków świadczenia usług. Trzeba zauważyć, że oczywistą sprawą jest jakość obiektów sportowych, ich wyposażenie ułatwiające odbiór widowiska na stadionie.

Jakość środków materialnych świadczenia usług, czyli widowisk sportowych, można podzielić na 2 części:

- jakość minimalna wymagana do otrzymania licencji od związku sportowego,
- jakość przewyższająca to minimum czyniąca warunki uczestnictwa bardziej komfortowe dla widzów.

Licencje wydawane przez związki sportowe są właśnie narzędziem regulacji.

Przykładem takiej regulacji mogą być wymogi licencyjne Polskiego Związku Piłki Nożnej. Wymaga on od klubów wypełnienia około 40 wymogów.

<sup>2</sup> Na ten temat patrz m.in.: [Foster, Greyser, Walsh, 2006, s. 26] oraz [Szymanski, Ross, 2000].

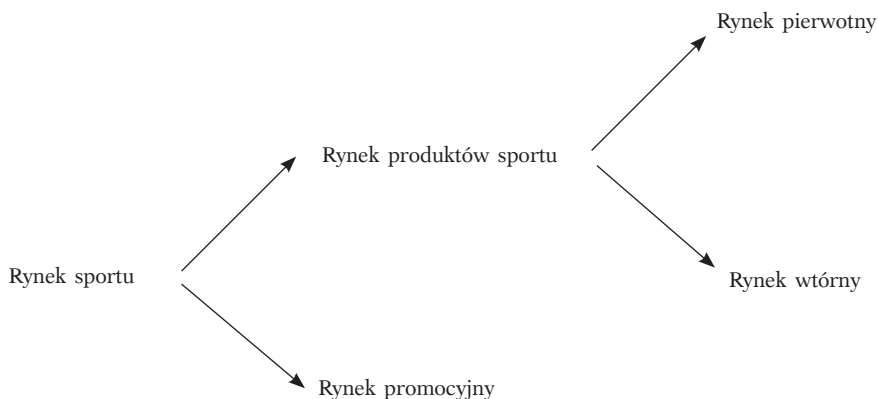
W Polsce trwa też dyskusja nad tym, czy kluby sportowe powinny być traktowane przez organy administracji fiskalnej identycznie jak przedsiębiorstwa produkujące różne dobra konsumpcyjne czy produkcyjne skoro pełnią one funkcje społeczne poprzez stwarzanie młodzieży możliwości uprawiania sportu masowego i poprawiania w ten sposób swej sprawności fizycznej. Prezesi klubów domagają się uwzględnienia tego faktu przez polityków gospodarczych. Różne organizacje sportowe, np. Grupa G4 piłkarskiej ekstraklasy, starają się opracowywać propozycje rozwiązań podatkowych, które by uwzględniały swoistość klubów sportowych jako przedsiębiorstw.

Przedsiębiorcy i firmy inwestujące w sport muszą uwzględniać także i takie sytuacje, kiedy to na boisku spotykają się kluby, będące spółkami kapitałowymi z udziałem tego samego inwestora. Wówczas odpowiednie federacje sportowe mogą interweniować obawiając się, że wynik sportowy takiego meczu może być w jakiś sposób ustalony poza boiskiem w celu poprawy sytuacji finansowej jednego z klubów.

### Rynek sportu jako rynek dualny

Rynek sportu ma charakter **podwójnie dualny**, co można przedstawić graficznie w sposób następujący (wykres 3).

Wykres 3. Rynek sportu podwójnie dualny

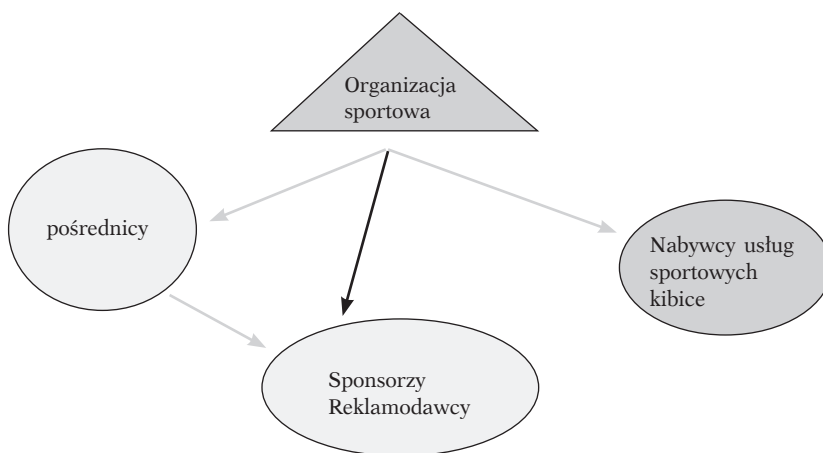


Źródło: opracowanie własne

Na dualny charakter rynku sportu zwracają uwagę autorzy, zajmujący się zarządzaniem i marketingiem (por. np.: [Hermanns, Riedmueller, 2001]).

Podmioty sportowe działają na dwóch rynkach – **na rynku sportu i na rynku promocyjnym**. W tym pierwszym przypadku sprzedają one produkty nabywcom indywidualnym – kibicom, w drugim – nabywcom instytucjonalnym. Występują to więc dwa modele biznesu – B2C (Business-to-Consumers) i B2B (Business-to-Business).

Wykres 4. Dwa rynki i dwie docelowe grupy nabywców.



Źródło: opracowanie własne

Konieczność działania na tych dwóch rynkach wynika z faktu, że kluby sportowe nie są w stanie pokrywać kosztów swego funkcjonowania jedynie z przychodów ze sprzedaży biletów na imprezy sportowe, czy też z produktów klubowych dla kibiców. Niezbędne jest pozyskiwanie przychodów od sponsorów oraz ze sprzedaży praw telewizyjnych, o czym będzie mowa dalej.

Dowodem potwierdzającym powyższą tezę może być analiza struktury przychodów klubów sportowych, czy też lig sportu profesjonalnego. Dane na ten temat są przedstawione poniżej.

Tablica 1

Struktura źródeł finansowania klubów piłki nożnej w wybranych krajach Europy w sezonie 2004/2005

Kraj	Wpływy z biletów	Prawa telewizyjne	Sponsoring	Inne
Anglia	31	43	26	
Włochy	17	55	14	14
Hiszpania	28	40	32	
Niemcy	19	26	29	26
Francja	19	49	21	11
Portugalia	37	24	15	24
Holandia	33	14	42	11
Szkocja	47	17	36	
Dania	12	11	44	33
Polska*	25	10	60	5

\* dla Polski dane za sezon 2003/2004 oraz pozycja „sponsoring” brzmi „sponsoring i marketing”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Deloitte – *Annual...*, 2006 oraz *Analiza – Piłka to...*, 2005, s. 3]

W tabelicy 1 przedstawiono przykładowo strukturę źródeł przychodów europejskich klubów piłki nożnej i na ich tle polskich klubów I ligi.

Dane tabelicy potwierdzają istnienie wspomnianych wyżej rodzajów źródeł przychodów klubów sportowych, jednak wskazują także na silne zróżnicowanie ich znaczenia i udziału w budżetach klubowych. W żadnym z krajów udział przychodów ze sprzedaży biletów na zawody sportowe nie przekracza 40%, co oznacza, że kluby sportowe muszą funkcjonować także na rynku promocyjnym (reklama i sponsoring), jak też na wtórnym rynku sportowym (sprzedaż praw telewizyjnych).

Tę sytuację potwierdzają dane dotyczące struktury przychodów czołowych europejskich klubów piłki nożnej, co obrazuje poniższe zestawienie.

Tablica 2

**Struktura źródeł przychodów europejskich klubów piłki nożnej o największych budżetach w sezonie 2004/2005**

		Przychody łącznie w mln €	Bilety %	Prawa telewizyjne %	Inne %
1	Real Madryt	292,2	26	31	43
2	FC Barcelona	259,1	30	36	34
3	Juventus Turyn	251,2	7	68	25
4	Manchester United	242,6	43	27	30
5	AC Milan	238,7	13	65	22
6	Chelsea	221,0	38	34	28
7	Inter Mediolan	206,6	14	63	23
8	Bayern Monachium	204,7	25	21	54
9	Arsenal	192,4	33	41	26
10	Liverpool	176,0	27	41	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Football Money, 2007]

Tablica 2 potwierdza tezę o niewystarczalności przychodów ze sprzedaży biletów na imprezy sportowe i konieczności pozyskiwania ich ze sprzedaży praw telewizyjnych oraz sponsoringu i innych działań rynkowych. Typowym przykładem angielskiego modelu finansowania klubów piłkarskich jest Chelsea, gdzie występuje ich zrównoważona struktura.

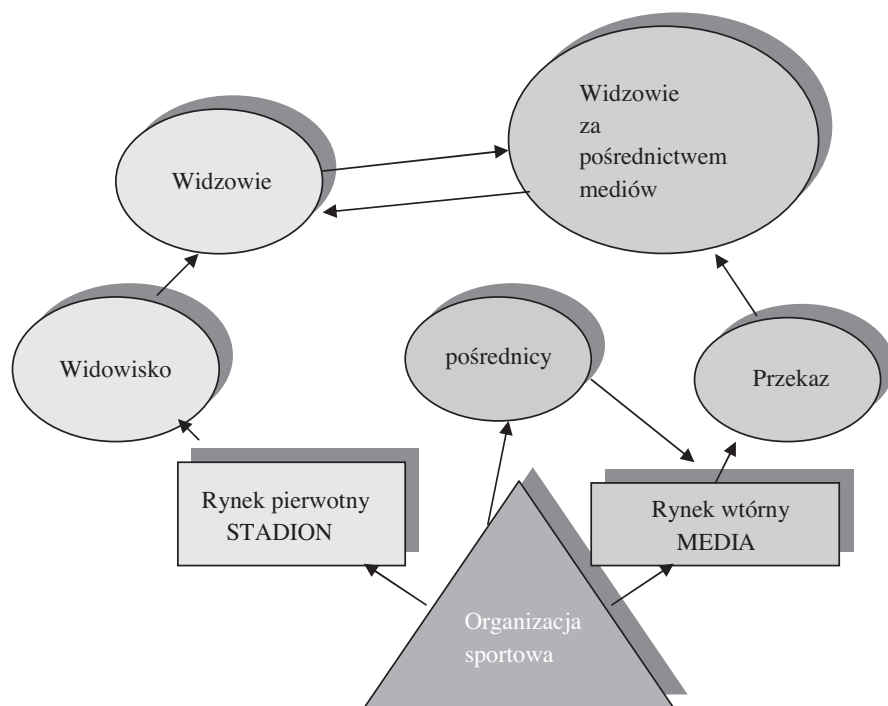
Jak wspomniano powyżej, działalność organizacji **sportowych musi być prowadzona na dwóch rynkach**, czyli na rynku pierwotnym – oferowanie widowisk sportowych na stadionach i innych arenach oraz na rynku wtórnym, czyli za pośrednictwem mediów. Dotychczas tym najważniejszym medium, za którego pośrednictwem kibice oglądali imprezy sportowe, była telewizja. Obecnie coraz większego znaczenia nabierają nowe media, czyli Internet i telefonia komórkowa.

Produkty sportu – widowiska sportowe są oferowane nabywcom uczestniczącym w nich na stadionach i wszelkich obiektach sportowych, jak też za pośrednictwem mediów, przede wszystkim telewizji, ale także radia, Internetu i telefonii komórkowej.

Podział na sportowy rynek pierwotny i wtórny jest dokonany przez analogię do koncepcji rynku, na którym są sprzedawane produkty – dobra rzeczowe. Modyfikując nieco wspomnianą koncepcję za rynek pierwotny uważa się taki, który jest usytuowany w pobliżu miejsca wytwarzania produktu, a rynek wtórny – w pobliżu miejsca jego konsumpcji czy użytkowania<sup>3</sup>.

Graficznie charakterystykę pierwotnego i wtórnego rynku sportu przedstawia wykres.

Wykres 5. Rynek pierwotny i rynek wtórny produktów sportu



Źródło: opracowanie własne

Grupą docelową na rynku pierwotnym, wobec której prowadzi się działania marketingowe, są widzowie na stadionach, nabywcami na rynku wtórnym – osoby oglądające czy słuchające transmisji z wydarzeń za pośrednictwem mediów.

Na rynku praw do transmisji telewizyjnych imprez sportowych funkcjonują 3 kategorie podmiotów o sprzecznych interesach<sup>4</sup>. Pierwszą grupą są telewizjo-

<sup>3</sup> Na temat tej koncepcji rynku patrz: [Vademecum handlu..., 1976, s. 106] – tam wg tych kryteriów wyróżnia się rynek pierwotny i rynek centralny.

<sup>4</sup> Dokładniej tę sytuację przedstawia [Piechota, 2006, s. 498].

wie – kibice sportowi, zainteresowani jak najszerszym dostępem do transmisji po jak najniższych cenach w stacjach niekodowanych.

Druga grupa podmiotów to nadawcy telewizyjni, którzy dążą do maksymalizacji swych zysków poprzez zakup jak najszerzego pakietu praw na jak najdłuższy czas po możliwie niskiej cenie. Później starają się o osiągnięcia jak największego przychodu ze sprzedaży abonamentu telewizyjnego (przerzucenie kosztów zakupu na telewidzów) i sprzedaży czasu reklamowego i wskazań sponsorskich, emitowanych w czasie transmisji zawodów sportowych (przerzucenie kosztów na reklamodawców i sponsorów).

Trzecia grupa to organizacje sportowe, które są zainteresowane uzyskaniem jak najwyższych przychodów ze sprzedaży praw telewizyjnych. Ta grupa nie zawsze jest jednorodna, gdyż mogą to być poszczególne kluby sportowe lub organizacje zarządzające ligami profesjonalnymi.

Umowy o sprzedaż praw telewizyjnych zależą od relacji między tymi trzema grupami podmiotów rynkowych. Prawa do relacjonowania imprez sportowych przez media mogą być sprzedawane przez poszczególne kluby sportowe, będące gospodarzami tych zawodów lub też przez związki sportowe czy organizacje zarządzające ligami. W pierwszym przypadku jest to zdecentralizowana sprzedaż tych produktów, w drugim – sprzedaż scentralizowana.

Zdecentralizowany sposób sprzedaży jest korzystniejszy dla silnych klubów, gdyż mogą wynegocjować większe przychody. Przy scentralizowanym systemie sprzedaży praw telewizyjnych zyskują kluby słabsze, gdyż rozpiętość przychodów jest zmniejszana. Potwierdzają to dane pokazujące przychody z tego tytułu, osiągnane przez kluby angielskie i włoskie. Rozpiętość między angielskimi klubami o najwyższych i najniższych przychodach w sezonie 2001/2002 to: 40,4 mln € : 16,9 mln €, a w lidze włoskiej to: 54 mln € : 5,7 mln € (por.: [Beech, Chadwick, 2004, s. 381]). Różnice są więc bardzo widoczne.

Podstawowym motywem scentralizowanego systemu sprzedaży praw telewizyjnych jest dążenie do zachowania pewnej równowagi w przychodach klubów i zmniejszenie przewagi konkurencyjnej wiodących klubów. Jeśli najlepsze kluby będą za bardzo dominować w rozgrywkach, to spowoduje to spadek zainteresowania meczami i całą ligą sportową jako produktem kolektywnym. Jest to więc konkretny przejaw regulacji rynku sportu, o czym była mowa wcześniej.

Sprawa sprzedaży praw telewizyjnych budzi pewne kontrowersje, szczególnie z punktu widzenia realizacji zasady swobodnej konkurencji, na co zwraca się szczególną uwagę we wszelkich przepisach regulujących funkcjonowanie przedsiębiorstw w Unii Europejskiej.

Analizując wtórny rynek produktów sportu warto zauważyć, że działają na nim jeszcze także firmy pośredniczące w transakcjach sprzedaży praw telewizyjnych i dla innych mediów przekazujących relacje z zawodów sportowych. One także mają wpływ na dobór partnera mediowego i warunki finansowe sprzedaży tych praw. Rynek ten jednak nie zawsze jest przejrzysty i istnieje zagrożenie, iż te transakcje nie są realizowane przy zachowaniu zasad konkurencji rynkowej. Zdarza się, że interweniują urzędy antymonopolowe.



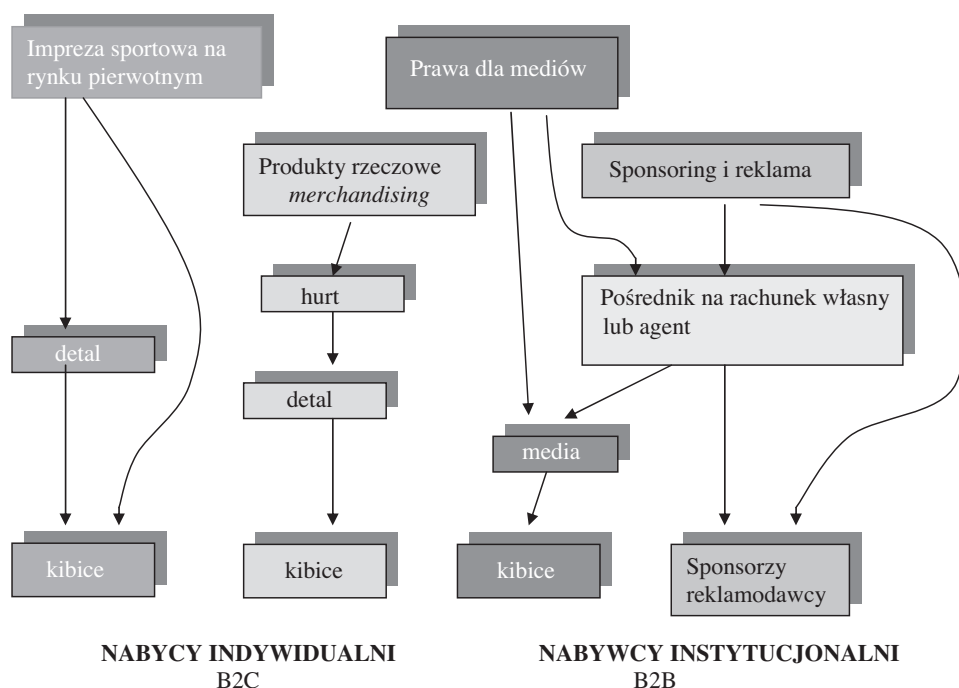
## Produkty sportu – przedmiot obrotu na rynku

O swoistości rynku sportu świadczy także **zróżnicowanie sprzedawanych na nim produktów**. Są to zarówno dobra materialne, jak i usługi, czyli:

- widowiska sportowe wraz z towarzyszącymi im innymi usługami i sprzedawanymi w czasie ich trwania różnymi produktami,
- produkty klubowe – rozmaite dobra zawierające logo klubu, dzięki licencji udzielonej ich producentom przez klub – tzw. *merchandising*,
- prawa do transmisji zawodów sportowych w telewizji i innych mediach,
- możliwości promocyjne dzięki sponsoringowi i reklamie.

Zróżnicowanie produktów, sprzedawanych na rynku sportu, kierowanych do różnych grup nabywców, za pośrednictwem różnych ogniw dystrybucji, przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Rodzaj produktu sportowego a jego nabywcy i kanały dystrybucji



Źródło: opracowanie własne

Jak widać, kluby jako przedsiębiorstwa działające na rynku sportu stosują też dwa systemy dystrybucji, co wynika ze zróżnicowania oferowanych przez nie produktów, trafiających do konsumentów indywidualnych – kibiców oraz do nabywców instytucjonalnych.

## Konsumenci – indywidualni nabywcy produktów sportu – kibice

Indywidualni nabywcy produktów sportu, czyli **kibice zdecydowanie różnią się od kupujących inne produkty** konsumpcyjne. Zwykle są bardzo lojalnymi nabywcami i duża ich część utożsamia się ze swoim klubem czy drużyną, której kibicują. Szczególnie dotyczy to kibiców drużyn narodowych, uczestniczących w wielkich wydarzeniach sportowych, takich jak mistrzostwa świata, czy igrzyska olimpijskie. Wyzwała się wówczas duma narodowa i poczucie patriotyzmu. Szczególnie jest to widoczne w najbardziej popularnych dyscyplinach sportu w czasie tych ważnych imprez. Interesujące w tym kontekście jest stwierdzenie pisarza angielskiego węgierskiego pochodzenia Arthura Koestlera, że istnieją dwa rodzaje patriotyzmu: zwyczajny i piłkarski, przy czym ten drugi sięga głębiej<sup>5</sup>.

Większość kibiców emocjonalnie reaguje na postępowanie i wyniki swych klubów i domaga się dostępu do wszelkich informacji o swych idolach.

Tak jak nabywcy innych produktów, kibice sportowi nie są jednorodną grupą i za pomocą różnych kryteriów można dokonywać ich segmentacji. Istotnym kryterium segmentacji indywidualnych nabywców produktów sportu są motywy dokonywania tych zakupów, czyli uczestniczenia w widowiskach sportowych.

M.D. Shank w klasycznej już książce poświęconej marketingowi sportu wyróżnia następujące motywy skłaniające kibiców do oglądania zawodów sportowych:

- podniesienie własnej wartości,
- oderwanie się od codziennego życia,
- atrakcyjność widowiska sportowego,
- emocje,
- wartość ekonomiczna,
- wartość estetyczna,
- potrzeba afiliacji,
- rozwój więzi rodzinnych [Shank, 2002, s. 188].

**Podniesienie własnej wartości** kibiców sportowych jako motyw zainteresowania sportem jest chyba najbardziej interesującym zjawiskiem. Jest to możliwe, gdy oni identyfikują się w pełni ze swoją drużyną, klubem czy sportowcami przeżywają jej zwycięstwa i porażki. Oczywiście, jest to szczególnie widoczne w przypadku zwycięstw idoli sportu, kiedy to sami kibice czują się zwycięzcami i eksponują to w różnorodne sposoby. Jednak nawet lojalni kibice zachowują się w sposób przeciwny. Często w przypadku porażki ukochanych sportowców kibice szybko odwracają się od nich, gdyż traktują takie sytuacje prawie osobiście. Znane są przypadki różnych dramatycznych nawet zachowań kibiców przeżywających osobiście porażki ich mistrzów. Te zachowania, o których pisze m.in. znany psycholog społeczny R. Cialdini, są znane w psychologii pod nazwą *BIRG (basking in reflected glory)*, czyli kąpanie się w cudzej chwale i CORF

<sup>5</sup> Cytuję za [Baruma, 2006, s. 27].

(*cutting off reflected failure*), czyli odcinanie się od porażek [Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman, Sloan, 1976, s. 366-375], [Cialdini 1996, s. 182].

Cialdini zauważa, że wiele czasami nawet dziwnych zachowań ludzkich wynika właśnie z chęci kojarzenia się ze zjawiskami pozytywnymi, a unikania bycia powiązonym z negatywnymi. Takie pozornie niewytłumaczalne zachowania można często zaobserwować wśród kibiców sportowych. Pyta więc, „jak wyjaśnić tak irracjonalne, dramatyczne i bezsensowne kryminalne wydarzenia, jak dzikie walki kibiców piłki nożnej w Europie, morderstwa dokonywane przez rozszalałych fanów na zawodnikach i sędziach w Ameryce Południowej czy bezsensownie rozrzutne prezenty ofiarowywane przez amerykańskich kibiców i tak już bogatym koszykarzom?” Z racjonalnego punktu widzenia takich zachowań oczywiście nie da się wytłumaczyć. Autor ten prowokacyjnie twierdzi, że chodzi tu przecież tylko o grę i zabawę i wyjaśnia dalej, że chodzi o chęć i potrzebę utożsamiania się z sukcesem swej drużyny. W ten sposób kibic zostaje opromieniony blaskiem swego idola i zwiększa się jego poczucie wartości.

Uczestniczenie w wydarzeniach sportowych pozwala ludziom na **oderwanie się od codziennego życia**. Jest to motyw też istotny i często występujący nie tylko wśród stałych i wiernych kibiców sportowych, ale także jest charakterystyczny dla osób, interesujących się sportem okazjonalnie.

**Atrakcyjność widowiska sportowego** także w istotny sposób przyciąga kibiców i zwiększa ich zainteresowanie sportem. Jak to będzie przedstawione dokładniej dalej, widowisko sportowe jako usługa składa się z kilku elementów, oprócz podstawowej części, czyli samego meczu organizatorzy starają się uatrakcyjnić całe widowisko wieloma dodatkowymi atrakcjami, które w sumie stanowią całościową wartość dla kibiców. Międzynarodowe federacje sportowe starają się też uatrakcyjnić widowiska poprzez zmiany przepisów.

To, co często przyciąga kibiców do sportu to chęć przeżywania **emocji** związanych z rywalizacją sportowców. Różne dyscypliny w różnym stopniu mogą takie emocje wyzwać, ale jest to z pewnością dla kibiców istotna wartość.

Pewna, może nie bardzo liczna, część kibiców sportowych interesuje się wydarzeniami na boiskach ze względu na **wartości ekonomiczne**, czyli możliwość zysków z zakładów bazujących na wydarzeniach sportowych, czyli Totalizatora Sportowego i różnego rodzaju zakładów bukmacherskich. Tego typu gry i zakłady rozwijają się w ostatnim czasie, istnieją też możliwości gry w Internecie.

Sport jest traktowany przez dużą grupę widzów jako czysta **forma sztuki**. Koszykówka jest często porównywana do baletu, wielu fanów zachwyca się arcyzmem sportowców. Dotyczy to szczególnie niektórych dyscyplin sportowych, np. gimnastyki sportowej i artystycznej, lekkiej atletyki, jazdy figurowej na lodzie. Można przypuszczać, że takie motywy występują w dużym stopniu wśród kobiet, np. relatywnie dużo pań interesuje się zawodami łyżwiarstwa figurowego, prawdopodobnie ze względu na ich walory estetyczne.

**Potrzeba przynależności** to też istotny czynnik motywujący do uczestnictwa w zawodach sportowych. Należy tu wspomnieć o znanej w socjologii koncepcji grupy odniesienia, czyli grupy, z którą dana osoba się identyfikuje i do niej przynależy lub też chciałaby z nią być identyfikowana.

Sport może się też przyczyniać do rozwoju **więzi rodzinnych i towarzyskich**. Dzięki uczestnictwu w imprezach sportowych rodzina może wspólnie spędzać czas na obiektach sportowych i później toczyć dyskusje na temat sukcesów i porażek swych ulubieńców. Na zawodach sportowych można też spotkać starych i nowych znajomych i pogłębić więzi towarzyskie. Dobrze jest też się pokazać w pewnych sferach i wśród osób, które tam bywają.

Powyższa, krótka z konieczności, charakterystyka indywidualnych nabywców produktów sportu – kibiców świadczy o tym, że rynek sportu wykazuje także swoistość od strony popytowej. Zróżnicowane motywy konsumentów tego rodzaju produktów sportu i ich zachowanie się na rynku, inne niż nabywców wszelkich produktów konsumpcyjnych, wymagają uwzględnienia tego przez organizacje sportowe.

### Podsumowanie

Sport jako zjawisko społeczne podlega stałym systematycznym zmianom wynikającym z rozwoju cywilizacji i zmian społecznych, kulturowych, technologicznych, a także ekonomicznych. Rozwija się rynek sportu, który zyskuje charakter w coraz większym stopniu globalny. Kluby sportowe przekształcają się ze stowarzyszeń sportowych w spółki kapitałowe, które muszą się kierować zasadą ekonomiczności działania. Dodatkowo państwo zmienia swe funkcje i następuje reorientacja systemów finansowania sportu.

Początki zainteresowania naukowców ekonomicznymi aspektami sportu profesjonalnego sięgają połowy lat 50. ubiegłego wieku. Wówczas prace naukowe poświęcone temu zagadnieniu prowadzili przede wszystkim autorzy amerykańscy. Europejscy ekonomiści podjęli badania nad problematyką biznesu sportowego 20 lat później. W Polsce zainteresowanie tym polem badawczym zaczyna się dopiero teraz.

Dokonana w niniejszym artykule charakterystyka rynku sportu i prowadzonych na nim działań gospodarczych potwierdza przedstawioną w nim tezę, że rynek sportu jest silnie zróżnicowany i różni się istotnie od rynku, na którym są sprzedawane produkty konsumpcyjne. Jego swoistość przejawia się w następujących cechach:

- organizacje sportowe jako podmioty, działające na rynku sportu po stronie podaży, są silnie zróżnicowane,
- cele organizacji sportowych są zdecydowanie bardziej zróżnicowane niż cele przedsiębiorstw działających w innych branżach,
- profesjonalne kluby sportowe z jednej strony silnie ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne,
- decyzje kierujących organizacjami sportowymi są bardzo szybko komentowane zarówno przez kibiców, jak i media,
- rynek sportu jest rynkiem podwójnie dualnym – organizacje sportowe działają równocześnie na rynku sportu (nabywcami produktów są indywidualni konsumenci) i rynku reklamowo-sponsoringowym (nabywcy instytucjonalni,

więc stosują one dwa modele biznesu – B2C (Business-to-Consumers) i B2B (Business-to-Business),

- rynek sportu jest rynkiem regulowanym, czyli kluby – przedsiębiorstwa muszą uwzględniać nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, ale także szczególne dotyczące sportu,
- kibice sportowi jako nabywcy mają swe specyficzne cechy, charakteryzują się przywiązaniem i lojalnością wobec klubu i zwykle chcą mieć wpływ na jego funkcjonowanie.

Biorąc pod uwagę rozwój komercjalizacji i internacjonalizacji sportu profesjonalnego, polegający na różnicowaniu produktów sportu, umiędzynarodowianiu klubów sportowych funkcjonujących jako przedsiębiorstwa, coraz większym angażowaniu się przedsiębiorców inwestujących w kluby sportowe, powstawaniu coraz większej liczby sportowych kanałów telewizyjnych i relacjonowaniu zawodów sportowych w nowych mediach, należy sądzić, że badania ekonomiczne rynku sportu w skali mikro i makro będą się dynamizować. Badania mikroekonomiczne powinny się koncentrować, moim zdaniem, na poszukiwaniu szans na osiąganie zysków przez kluby sportowe, badania makroekonomiczne – na wskazywaniu na wpływ sportu, szczególnie dużych imprez sportowych, na rozwój gospodarki kraju w różnych jej przekrojach. W Polsce taką dodatkową motywacją powinien być z pewnością fakt uzyskania prawa do organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012.

## Bibliografia

- Agudo San Emeterio A., Toyos Rugarcia F., [2003], *Marketing del futbol*, Piramide, Madrid.
- Analiza – Piłka to biznes w kraju nad Wisłą*, [5 sierpnia 2005], „Przegląd Sportowy”.
- Baruma I., [4 lipca 2006], *Najbezpieczniejszy fanatyzm*, „Dziennik”.
- Beech J., Chadwick S., [2004], *The Business of Sport Management*, Pearson Education.
- Bieling M., Eschweiler M., Hardenacke J. (red.), [2004], *Business-to-Business Marketing im Profifussball*, Gabler, Wiesbaden.
- Braeutigam R.R., [1989], *Optimal Policy for Natural Monopolies*, [w:] (red.) R. Schmalensee, R. Willig, *Handbook of Industrial Organizations*, Elsevier, Amsterdam.
- Cairns J., Jennett N., Sloane P.J., [1986], *The Economics of Professional Team Sports: A Survey of Theory and Evidence*, „Journal of Economics Studies”, nr 8.
- Cialdini R., Borden R.J., Thorne A., Walker M.R., Freeman S., Sloan R.L., [1976], *Basking in Reflected Glory, Three (Football) Field Studies*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 34.
- Cialdini R., [1996], *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Deloitte – Annual Review of Football Finance, Europa im Fokus*, [lipiec 2006], Duesseldorf.
- Dobson S., Goddard J., [2001], *The economics of football*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Drewes M., *Management, competition and efficiency in professional sport leagues*, [http://www.arbeitskreis-sportoeconomie.de/spoock\\_drewes.pdf](http://www.arbeitskreis-sportoeconomie.de/spoock_drewes.pdf)
- El-Hodiri M., Quirk J., [1971], *An Economic Model of a Professional Sports League*, „Journal of Political Economy”, nr 6.

- Fiedor B., [2006], *Normatywne a ekonomiczne ujęcie regulacji publicznej*, [w:] (red.) U. Zagóra-Jonszta, *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – teoria i praktyka*, AE Katowice.
- Foks J., [2003], *Unia Europejska i sport – aspekty prawne*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, nr 1(11).
- Football Money League*, [luty 2007], Deloitte.
- Fort R., Quirk J., [1995], *Cross-Subsidization, Incentives and Outcomes of Professional Team Sport Leagues*, „Journal of Economic Literature”, Vol. XXXIII.
- Foster G., Greyser S.A., Walsh B., [2006], *The Business of Sports*, Thomson Higher Education, Mason, USA.
- Hermanns A., Riedmueller F. (red.), [2001], *Management – Handbuch Sport-Marketing*, Verlag Vahlen, Monachium.
- Hintermeier D., Rettberg U., [2006], *Geld schießt Tore*, Hanser Verlag, Muenchen.
- Hödl G., [2002], *Zur politischen Oekonomie des Fussballsports*, [w:] (red.) M. Fanizadeh u.a., *Global Players – Kultur, Ökonomie und Politik des Fußballs*, Frankfurt/Main, Wien, Brandes & Apsel, Südwind.
- Kahn T., [1991], *The Economics of Regulations. Principles and Institutions*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA.
- Kurscheidt M., [2004], *Stand und Perspektiven ökonomischer Forschung zum Fussball – eine dogmenhistorische Annäherung*, [w:] (red.) P. Hammann, L. Schmidt, M. Welling, *Ökonomie des Fussballs*, Gabler, Wiesbaden.
- Neale W., [1964], *The Peculiar Economics of Professional Sport*, „Quarterly Journal of Economics”.
- Piechota R., [2006], *Prawa do transmisji widowisk sportowych – zarys problemu*, „Sport Wyczynowy”, nr 5-6.
- PriceWaterhouse Coopers*, Wilkofsky Grün Associates.
- Rottenberg S., [June 1956], *The baseball players’ labor market*, „Journal of Political Economy”, nr 64.
- Shank M.D., [2002], *Sports Marketing. A Strategic Pespective*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sloane P., [June 1971], *The economics of professional football*, „Scottish Journal of Political Economy”, Vol. 18(2).
- Szymanski S., Ross S.F., [September 2000], *Open Competition in League Sports*, „Illinois Law & Economics Research Paper”, nr 7.
- Vademecum handlu zagranicznego*, [1976], Polska Izba Handlu Zagranicznego, Warszawa.
- Welling M., Reckenfelderbeaumer M., [2003], *Fussball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre*, „Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr”, nr 2.
- Woratschek H., [2002], *Theoretische Elemente einer oekonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”.

## THE CHARACTERISTIC FEATURES OF THE PROFESSIONAL SPORTS MARKET

### Summary

The author takes a look at the professional sports market and identifies its characteristic features. He analyzes literature on the economics of sports and the sports industry and describes the conditions underlying the operations of sports organizations, the features of sports goods, competition on the sports market, the functioning of sports



clubs, and the behavior of buyers on this market. This allows Sznajder to determine the characteristic features of the sports business and the professional sports market.

Sznajder notes that sports have become a major industry today and that the sports market is increasingly global in nature. Sports clubs are transforming themselves from nonprofit associations into commercial companies that seek to be profitable and economical. Governments are changing their approach toward sports, and the systems for financing sports are being modified. The sports market is dual in nature, Sznajder says, because sports companies these days must do business according to both the business-to-consumer (B2C) and business-to-business (B2B) models. These two markets involve different kinds of sports products and different marketing approaches. The sports market shows considerable differences among market entities and their goals. At the same time, sports organizations, which act as suppliers on this market, heavily depend on the behavior of sports fans as customers. All this makes the sports industry a regulated market, the author concludes.

**Keywords:** sports market, competitive sports industry, sports clubs, business-to-consumer (B2C)/business-to-business (B2B) models