

Artur Grabowski*

FUNKCJONOWANIE NIEMIECKICH PRZEDSIĘBIORSTW SPORTOWYCH W WARUNKACH GLOBALIZACJI

FUNCTIONING OF GERMAN SPORT COMPANIES IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Summary

The German sport clubs in last few years were submitted of organizing conversion to become sport companies. Taking into consideration the hierarchy of goals, sport success as well as financial results start to have an enormous role in their activity. This is a main reason, why marketing strategy begun to be implemented towards their customers. Diversification of the business activity and limitation of the risk was typical in this situation. In result, the German sport companies start to achieve revenues about 1,57 milliards € and become the main part of service sector. It is important to stress that all basic foundations will be verified during this recession.

„ Najlepszy menedżer to nie ten, który ma wiele pomysłów.

Jest nim ten, który potrafi jeden lub dwa pomysły wcielić w życie”

Herbert Heiner [Smit 2007, s. 366]

1. Uwagi wstępne

Komercjalizacja i umiędzynarodowienie sportu zawodowego, a w szczególności piłki nożnej nie pozostało bez wpływu na funkcjonowanie europejskich klubów sportowych. Czynniki ekonomiczne, a także marketingowe zy-

* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

skują na znaczeniu zmieniając dotychczasową hierarchię priorytetów klubów sportowych. Jeszcze w początkach lat 90. XX wieku celem nadrzędnym było oferowanie klientom widowiska sportowego, np. meczu piłki nożnej. Obecnie w epoce globalizacji, aby pozostać konkurencyjnym na rynku, kluby sportowe są zmuszone w swych strategiach uwzględniać w równym stopniu cele organizacyjne, sportowe oraz ekonomiczne, a także powiązania między nimi. Od 1998 roku niemieckie zawodowe kluby sportowe przechodziły intensywne procesy przekształceń organizacyjnych. W efekcie reorganizacji stały się szczególnego rodzaju przedsiębiorstwami rynkowymi, a mianowicie przedsiębiorstwami piłkarskimi (Fussballunternehmen).

Warunki rozwoju ekonomicznego zawodowej piłki nożnej są uzależnione od trzech czynników: postępu technologicznego mediów, transmisji telewizyjnych oraz internetowych z meczów piłki nożnej, a także zaspokajania potrzeb kibiców – konsumentów widowiska sportowego.

Celem referatu jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jaki sposób postępują przedsiębiorstwa sportowe w RFN, aby pozostać konkurencyjnymi na rynku?
2. Jakie działania marketingowe podejmują niemieckie przedsiębiorstwa sportowe wobec wzrastających wymagań konsumentów?

Za case study służyć będą niemieckie zawodowe kluby piłki nożnej (przedsiębiorstwa piłkarskie) zgrupowane w 1. Bundeslidze. Wybór obiektu badań był podyktowany poziomem rozwoju tamtejszych przedsiębiorstw piłkarskich, jak i oryginalnością rozwiązań organizacyjnych, które są odmienne od przyjętych w pozostałych państwach Unii Europejskiej.

2. Przedsiębiorstwa sportowe – aspekty teoretyczne

Posiadanie profesjonalnych struktur organizacyjnych i strategii to dwa niezbędne warunki do funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw sportowych. Schilhanek wymienia sześć czynników mogących wpływać na sukces przedsiębiorstwa: strategia z wizją i celami oraz system kontroli, organizacja oparta na strategii, praktykowanie bliskości w stosunku do klientów, efektywny system zarządzania, wzmocnienie wykorzystywania potencjału pracowników, dostęp do informacji rynkowej i system komunikacji [Schilhanek 2004, s. 30-31]. W literaturze przedmiotu występują heterogeniczne podejścia do aktywności przedsiębiorstw na polu budowy relacji z klientami. Zeltinger wskazuje na dwa rodzaje strategii budowania relacji z klientami: aktywną i reaktywną. W ramach aktywnej może dochodzić do trzech rodzajów relacji: standardowych, indywidualnie standardowych, w pełni standardowych. Z kolei relacje reaktywne dzielą się na dwa rodzaje: niezależnych przyczyn i określonych przyczyn [Zeltinger 2004, s. 115-116]. Poleca się stosowanie pięciu różnorodnych

strategii budowania relacji z klientami: a) zakorzenienia (pogłębiania zaangażowania), b) interakcji (dodatkowe atrakcje/usługi powiązane z meczem piłki nożnej), c) tworzenia oferty uwzględniającej osobowości danego klubu (udział zawodników, trenerów, zarządu w wydarzeniach marketingowych), d) inscenizacji historii klubu, e) skoncentrowanej na grupach „dzieci i młodzież”, a także „relacjach ojciec – dziecko” [Schilhaneck 2008, s. 225-229]. Natomiast Hopwood ukazuje konieczność stosowania zintegrowanych elementów komunikacji w ramach marketingu-mix: inserat ⇒ rozgłos ⇒ kontakty osobiste ⇒ zainteresowanie ⇒ otoczenie ⇒ oncesjonowanie ⇒ sponsoring [Beech, Chadwick 2007, s.223]. „Oprócz oczywistych korzyści z punktu widzenia planowania i realizacji działań marketingowych klubu, kierowanych do nabywców indywidualnych (B2C), wiedza o klientach stanowi idealną podstawę do tworzenia ofert współpracy z nabywcami instytucjonalnymi (B2B – sponsorskich, patronackich, partnerskich). Baza danych sympatyków klubu, umożliwiająca ustalenie ich cech społeczno-demograficznych, preferencji czy wzorców zachowań, stanowi dużą wartość w negocjacjach ze sponsorami i reklamodawcami” [Sznajder 2008, s. 101].

Sport profesjonalny „nastawiony jest na samorealizację, spełnienie oraz osiągnięcie z tego tytułu pewnego statusu i dochodu. W zarządzaniu uwagę skupia się głównie na maksymalizowaniu budżetu, zysków i wielkości potencjalnego rynku. Szczególnie pomocne w poszerzaniu rozmiarów działalności przez organizacje sportowe mogą okazać się środki finansowe i rzeczowe uzyskiwane od sponsorów. Z tych też komercyjnych powodów top sport jest nastawiony na wejście na rynek globalny” [Sporek 2007, s. 72]. Procesy przekształceń własnościowych, jakie nastąpiły po 1998 roku w RFN spowodowały, że zaistniała konieczność wdrażania strategii orientacji marketingowej. Jak podkreśla Waśkowski zależy ona od wiedzy i skłonności podejmowania ryzyka przez odpowiedzialnych menedżerów [Waśkowski 2007, s. 170]. W kolejnym punkcie zostanie podjęta próba zidentyfikowania działań, które podejmują współczesne niemieckie przedsiębiorstwa sportowe w warunkach globalizacji.

3. Funkcjonowanie przedsiębiorstw sportowych – case study research

Przystąpienie do rywalizacji w niemieckiej zawodowej lidze piłki nożnej (1.Bundesliga) poprzedza proces postępowania licencyjnego wobec jego kandydatów. Przeprowadza go co roku niezależny podmiot (spółka zarządzająca ligami zawodowymi – DFL GmbH). Przedsiębiorstwa sportowe muszą wypełniać kryteria: sportowe, prawne, personalno – administracyjne, infrastrukturalne i bezpieczeństwa technicznego, medialne oraz finansowe (gospodarczej wydajności). Istniejący porządek prawny (postępowanie licencyjne) wywodzi

się z założeń społecznej gospodarki rynkowej (Soziale Marktwirtschaft), która mimo coraz większego odchodzenia od swoich korzeni ordoliberalnych, zawiera również wg określenia Dornemanna „sportową gospodarkę rynkową” (Sportliche Marktwirtschaft) [Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog 1999, s. 252].

Prezes VfB Stuttgart Erwin Staudt jest osobą wspierającą „Inicjatywę nowa społeczna gospodarka rynkowa” (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft - INSM), którą w 2001 roku powołał do życia przedsiębiorca Randolph Rodenstock. Powodem były m.in. zbyt wielkie ingerencje państwa w procesy gospodarcze, a co za tym idzie psucie rynku i porządku konkurencji. „Wolność stwarza wybór i prowadzi do różnorodności szans życiowych. Dlatego uwolnienie z więzów jest celem nowej społecznej gospodarki rynkowej” [Rodenstock 2001, s. 36]. Uzupełnia tę wypowiedź Staudt: „Nadal wierzę, że wolna i uczciwa konkurencja zgodna z pojmowaniem jej przez Erharda jest najlepszym warunkiem sukcesu zarówno na boisku sportowym, jak i w gospodarce” [Scheinflug 2008, s. 94].

Istniejący ład gospodarczy pozwala na wolną i nieskrępowaną działalność, która daje możliwość osiągania indywidualnych celów. W przypadku przedsiębiorstw piłkarskich cele sportowe, finansowe i budowy pozytywnego wizerunku przenikają się wzajemnie. Przedsiębiorstwa te walczą o osiągnięcie jak najlepszych rezultatów. Każde ze sportowych przedsiębiorstw jednak jest na innym etapie swojego rozwoju. Podstawę funkcjonowania stanowi struktura firmy. Przeprowadzenie zmian w wewnętrznych strukturach powinno wpłynąć na szybkość reakcji wobec wyzwań, jakie wynikają z funkcjonowania w epoce „płynnej nowoczesności” (wg określenia Baumana).

Uwzględniając 9 obszarów zagadnień (struktura organizacyjna, stakeholders, merchandising, organizacja meczów, sponsoring, marka, nowe rynki, media - w tym internet, dywersyfikacja działalności) ukazano najbardziej charakterystyczne (reprezentatywne) postawy wśród niemieckich przedsiębiorstw sportowych, które mają prowadzić do pozostania konkurencyjnym w rywalizacji globalnej.

Struktura organizacyjna: Sektor klubów działających jako stowarzyszenia zaczął odchodzić do lamusa. Został stopniowo zastąpiony przez profesjonalizację form i struktur organizacyjnych. Obecnie na 18 zawodowych klubów piłki nożnej w RFN uczestniczących w sportowej rywalizacji w ramach Bundesligi większość z nich (12) jest spółkami (różnego typu: akcyjnymi, z ograniczoną odpowiedzialnością, komandytowymi), pozostałe sześć to stowarzyszenia. Prezesem zarządu VfB Stuttgart jest Erwin Staudt (były prezes oddziału IBM w RFN), który jest pionierem we wprowadzaniu rozwiązań IT. Od 2004 roku wdrożono program Balanced - Scorecard, pozwalający na profesjonalne zarządzanie całym przedsiębiorstwem. Kolejnym krokiem ze względu na roz-

wój firmy było zastosowanie oprogramowania przeznaczonego do analiz finansowych - Professional Sports Planer (wykorzystuje go m.in. FC Bayern Monachium). Ponadto dla usprawnienia procesów zarządzania danymi zastosowano oprogramowanie Knowledge Miner. Następnie w ramach działań CRM stworzono bazę obejmującą 44 tysiące członków klubów z 250 organizacji kibicowskich oraz skatalogowano ponad 60 tysięcy klientów [Scheinpflug 2008, s. 182-186].

Stakeholders przedsiębiorstw sportowych w Niemczech to – DFL GmbH (spółka zarządzająca ligą), publiczność, media, sponsorzy, gminy, konkurenci, inwestorzy, firmy konsultingowe oraz wewnętrzni interesariusze, np. rady nadzorcze [Haas 2006, s. 5-40].

Merchandising: Bayer 04 Leverkusen w tym obszarze określił swoje cele następująco: generowanie środków finansowych, budowanie więzi z klientem, komunikacja z klientem. Natomiast FC Bayern AG powołał własną spółkę (FC Bayern Sport Werbe GmbH), która zajmuje się klubowym merchandisingiem. Posiadanie 100% udziału w tej spółce i wyłączenie możliwości ingerencji zewnętrznej jest indywidualnym rozwiązaniem w całej Bundeslidze. Większość klubów współpracuje z firmami konsultingowymi (tzw. Vermarktungsagenturen), które mają za cel w ich imieniu (działa tutaj system prowizyjny) dbać o pozyskiwanie źródeł reklamowych i nowych sponsorów, a także udzielać wsparcia w obszarze merchandising. Dobrym przykładem współpracy z firmą konsultingową (Sportfive GmbH) jest Hamburger SV, w którego pionie operacji biznesowych stworzono komórkę dla 17 współpracowników tej firmy. Do ich zadań należą obszary: sales, marketing, ticketing, merchandising. Strategia obejmuje kompleksowe działania [Zieschang, Klimmer 2004, s. 96]. Efektem było osiągnięcie w latach 1997-2003 siedmiokrotnego wzrostu dochodów i 180 mln € obrotów. Posiadanie własnych centrów serwisowych (oferuje się usługi mające bezpośredni związek z potrzebami klientów) i sklepów z gadżetami (głównie w siedzibie macierzystej, ale także w innych miastach niemieckich) stanowi podstawę funkcjonowania niemieckich przedsiębiorstw sportowych. Przykładem spektakularnej akcji z pogranicza sponsoringu i merchandisingu była inicjatywa przeprowadzona w Dortmundzie z udziałem tamtejszego klubu Borussia i jej nowego sponsora strategicznego (Evonik Industries AG), polegająca na rozprawdzeniu koszulek klubowych z nowej kolekcji w ciągu trzech dni wśród prawie 40 tysięcy osób - posiadaczy rocznych karnetów.

Organizacja meczów: Produktem tradycyjnych klubów sportowych był tylko mecz piłki nożnej. Obecnie w centrum uwagi jest nadal mecz, ale do niego należą „dodatki”: eventy (program przedmeczowy, oprawa widowiska, program pomeczowy). Przedsiębiorstwa sportowe chcące pozostać konkurencyjnymi w warunkach globalizacji muszą odpowiadać na wyzwania konsumentów. Stadion sportowy wśród wielu funkcji, jakie współcześnie wypełnia, stał się

miejszem handlu, stąd też używa się wobec niego określenia „świątynia konsumpcji”. Współczesnych fanów chcących obejrzeć mecz piłki nożnej nazywa się potocznie „pielgrzymami”. Coraz częściej słowo kibic staje się synonimem klienta (widowiska sportowego). Podczas meczu towarzyskiego (sierpień 2007 roku) pomiędzy FC Bayern a Barceloną obroty ze sprzedaży gadżetów wyniosły 250 tys. €. Wpływ na to posiada serwis oferowany przez Allianz One GmbH (odpowiada za gastronomię, eventy, facility management) i partnera technologicznego Siemens AG. FC Bayern posiada 100% udziałów w spółce zarządzającej obiektem (Allianz Arena München Stadion GmbH). Na jego obszarze znajduje się galeria handlowa, gdzie na 4000 m² rozlokowanych jest kilkanaście sklepów, w których oferowane są produkty i usługi sponsorów (Adidas, Audi, Deutsche Telekom, Hypovereinsbank). Ponadto powierzchnia wokół stadionu jest wykorzystywana do realizacji indywidualnych programów sponsorskich przez partnerów FC Bayern. Specjalne działania podejmowane są w celu zmiany stereotypu o męskim wymiarze piłki nożnej. Obecność kobiet na meczach Bundesligi wzrasta, podobnie ważne staje się zagospodarowanie czasu wolnego dzieci. Przedszkola z odpowiednio wykształconym personelem, sektory przeznaczone dla dzieci, mające swoich opiekunów, to coraz częstszy obraz. Kluby idą jeszcze dalej w pozyskiwaniu nowych klientów. Inwestują w przyszłość, tj. fundują rodzicom, którzy są członkami fanklubów, wyprawki dla ich nowo narodzonych dzieci. Jednocześnie, jako bonus, otrzymują gratisowe karty członkowskie dla swych pociec (tak czyni m.in. Werder Brema). Budowanie wspólnoty to zadeklarowany cel większości niemieckich klubów. Wszak inwestycje w przyszłość są tak ważne, gdyż wybór ulubionego klubu przez daną osobę jest zwykle decyzją na całe życie. Obrazuje to liczba osób płacących składki członkowskie, która wykazuje tendencje wzrostowe i stanowi podstawową grupę klientów. Pakiety powitalne dla nowych członków (stosuje go np. Borussia Dortmund) i darmowa prenumerata czasopisma klubowego wraz ze zniżkami na karnety i bilety oraz system rabatów na usługi oferowane przez sponsorów przedsiębiorstwa stanowi dopełnienie oferty.

Sponsoring: Cztery przedsiębiorstwa - Hamburger SV, Schalke 04 Gelsenkirchen, Borussia Mönchengladbach i SV Werder Brema posiadają zagranicznych sponsorów strategicznych (odpowiednio): Fly Emirates, Gazprom, Kyocera, Citibank. Pozostałe 14 posiada za sponsorów firmy mające macierzyste siedziby w RFN, ale działające na rynkach globalnych np. Bayer AG, Volkswagen AG. Najwyższy kontrakt sponsorski w Europie posiada FC Bayern z Deutsche Telekom AG. Umowa roczna opiewa na kwotę 20 mln € (maksymalna wartość uzależniona jest zwykle od osiągniętego celu sportowego). Już podczas przygotowań do budowy nowego stadionu w Monachium zawarto umowę sponsorską z Allianz AG na okres 15 lat (do 2021 roku), dotyczącą wykupienia prawa do nazwy obiektu. Na konto spółki zarządzającej obiektem wpłynie łącz-

nie 90 mln €. Grupa sponsorska została przez FC Bayern podzielona według następujących kryteriów: sponsor strategiczny (Deutsche Telekom AG), firma dostarczająca wyposażenie sportowe (Adidas Salomon AG), Premium partner (14 firm), Classic Partner (11 firm). Nie występuje tzw. piramida sponsoringu (w zależności od ich ważności), jak chociażby w prezentowanym wcześniej Hamburger SV, lecz FC Bayern stosuje indywidualną i równoważną strategię wobec swoich poszczególnych sponsorów.

Marka: Piłka nożna, jako część sektora usług nie może egzystować bez widzów (klientów). Celem nadrzędnym jest podnoszenie jakości życia konsumentów. Jednocześnie powiększenie udziałów w rynku nie jest we współczesnej gospodarce warunkiem sukcesu. Potrzeba czegoś dodatkowego, a mianowicie tworzenia przekazu wypełnionego wartościami, wpływającymi na budowanie klarownej marki [Sprenger 2008, s. 58 – 61]. Image spółki (klubu) jest tym elementem, który może się okazać kluczowym dla dalszego powodzenia w rozwoju rynkowym przedsiębiorstwa sportowego. W rankingu najbardziej wartościowych marek wśród europejskich klubów znajduje się trzech przedstawicieli niemieckiej ligi: FC Bayern (7 miejsce, rating AA - w 2004 roku jeszcze BBB, wartość marki - 147 mln €), Hamburger SV (14 miejsce, rating BBB, wartość marki - 52 mln €), Schalke 04 Gelsenkirchen (15 miejsce, rating BB+, wartość marki - 48 mln €) [Brand Finance 2008, s. 4].

Nowe rynki: Ekspansja na nowe rynki nie dotyczy tylko Europy (np. dzięki współpracy ze swoimi sponsorami FC Bayern podejmował działania na rynku Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce i Chorwacji). Z punktu widzenia nie tylko niemieckich przedsiębiorstw sportowych dla przyszłości będzie ważna rywalizacja o konsumentów z Azji. FC Bayern (FCB) na tamtejszym rynku dzięki kooperacji ze swoim udziałowcem (Adidas Salomon AG) prowadzi działania konkurując z angielskimi i hiszpańskimi firmami. Od kilku lat FCB jest obecny w Azji. Posiada umowę o współpracy z japońskim klubem, utworzył akademię sportową w Indiach, kadra zawodników odbywała zimowe przygotowania na obiektach książęcej rodziny w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. FCB rozgrywa regularnie spotkania z azjatyckimi klubami lub bierze udział w tournée, organizowanych przez swoich sponsorów (Audi, Deutsche Telekom, Lufthansa). W Monachium gościła reprezentacja olimpijska Chin, a w lipcu 2009 roku odbędzie się dzięki jednemu ze sponsorów turniej (Audi Cup), w którym udział wezmą: Manchester United, AC Milan, Boca Juniors. Sposobem na pozyskanie nowych klientów może być fakt posiadania w swojej kadrze zawodników z krajów azjatyckich (Chiny, Japonia, Iran), którzy służyli za ikony w działaniach marketingowych klubów (Energie Cottbus, Hamburger SV, Eintracht Frankfurt, FC Bayern).

Media: Tylko dwa spośród 18 klubów prowadzą swoje strony internetowe wyłącznie w języku niemieckim. 16 z nich posiada minimum jedną obcojęzycz-

ną wersję (angielską). Rekordzistą jest FC Bayern (4 wersje językowe). Oprócz angielskiej są jeszcze hiszpańska, chińska i japońska, co wskazuje na kierunki ekspansji rynkowej oraz fakt posiadania „frakcji” zawodników z Ameryki Południowej (Argentyna, Brazylia), których obecność „wykorzystywana” jest w celach marketingowych (zwiększenie potencjału odbiorców-klientów na tym rynku). W lipcu 2007 roku ustalono rekord: 54 mln użytkowników odwiedziło portal internetowy FC Bayern. Większość klubów posiada już własne telewizje i sklepy internetowe. Prawa do transmisji telewizyjnych z rozgrywek krajowych są sprzedawane całościowo przez spółkę zarządzającą ligą, stanowiąc tym samym pewne źródło dochodów (nowa umowa jest zawarta na cztery lata).

Dywersyfikacja działalności: Wspólne inicjatywy z sektorem bankowo – ubezpieczeniowym nie należą do rzadkości i są od kilku lat rozwijane z różnym powodzeniem. W 2001 roku FC Bayern wraz z Allianz AG wziął udział w powstaniu funduszu inwestycyjnego „FC Bayern München Fonds Aktien-Power Global” w ramach towarzystwa Allianz Asset Management Luxembourg. Został on zawieszony w 2003 roku ze względu na poniesione straty i niskie obroty. Po niepowodzeniu z funduszem hedge w tym samym roku rozpoczęto współdziałanie z bankiem (Hypovereinsbank). Przyniosło ono stworzenie czterech produktów: a) kartę kredytową FC Bayern Mastercard, b) kartę oszczędnościową (FC Bayern SparKarte) – oferującą gwarancję stałego oprocentowania z dodatkową premią uzależnioną od osiągniętego wyniku sportowego, c) konto osobiste dla dorosłych (FC Bayern Konto), d) konto osobiste dla młodzieży do 17 roku życia (FC Bayern Konto Young).

W ramach działań dywersyfikacyjnych Borussia Dortmund i Werder Brema utworzyły własne centra medyczno - rehabilitacyjne. Spółki córki FC Bayern i Borussia Dortmund zarządzają biurami podróży (odpowiednio FC Bayern Tours i Borussia Euro Lloyd Sports Travel). VfB Stuttgart wybudował centrum usługowe w pobliżu stadionu, gdzie znajduje się m.in. hotel Hilton, część gastronomiczna, centrala sprzedaży biletów, sklep z gadżetami, sala spotkań, akademie młodzieżowa wraz z mieszkaniami dla opiekunów i salami lekcyjnymi, na dachu budynku zlokalizowano boisko ze sztucznej nawierzchni wraz z oświetleniem, a także centrum rehabilitacyjne dla zawodników [Scheinpflug 2008, s. 179-180].

Źródła dochodów: W poniższej tabeli ukazano podsumowanie dotyczące 18 przedsiębiorstw sportowych oraz dla porównania wynik osiągnięty przez spółkę akcyjną FC Bayern Monachium – najbogatszą w RFN i należącą do europejskiej elity finansowej.

Tabela 1. Pozycje dochodów przedsiębiorstw sportowych w sezonie 2007/2008

	Bundesliga – 18 przedsiębiorstw	FC Bayern Monachium
Organizacja meczów	338 054 000	69400 000
Reklamy	402 642 000	74 300 000
Prawa medialne	475 775 000	49 400 000
Transfery zawodników	128 993 000	33 100 000
Merchandising	69 164 000	41 100 000
Pozostałe	152 303 000	19 500 000
Suma	1 566 931 000	286 800 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Bundesliga Report” DFL GmbH Frankfurt am Main z 2008 roku i komunikatu prasowego FC Bayern AG. Wartości wyrażone w €, obejmują rok finansowy: 1.7.2007-30.6.2008.

Pomiędzy strukturą dochodów ogólną dla całej Bundesligi a klubem FC Bayern Monachium istnieją różnice. Na pierwszej pozycji dla całej ligi są prawa medialne (30,36%), następnie reklamy (25,7%) i organizacja meczów (21,57%). W przypadku FC Bayern struktura dochodów wygląda następująco: reklamy są na pierwszym miejscu, a na kolejnych organizacja meczów i prawa medialne. W ogólnych przychodach Bundesligi FC Bayern ma więc 18% udział. Wysoką pozycję zajmuje sponsoring oraz merchandising. Zawdzięczają to głównie sportowym sukcesom i zarządzającym spółką (stabilny zarząd i bardzo kompetentnie obsadzona rada nadzorcza). Z drugiej strony duża obecność w mediach ogólnoniemieckich i europejskich buduje pozytywny image, który przyciąga nowych sponsorów. Na początku kryzysu w lipcu 2008 roku grono sponsorów tzw. Premium Partner powiększyło się o koncern energetyczny E.ON Energie AG.

Procesy globalizacyjne wymusiły konieczność dokonania zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw sportowych, bez których nie byłby możliwy ich udział w rywalizacji międzynarodowej. Szybkość podejmowania decyzji przez sprawnie zarządzane firmy sportowe stanowiła podstawę dla umacniania pozycji na rynku, gdzie odbywała się rywalizacja już nie tylko o kapitał ludzki, ale przede wszystkim o kapitał finansowy na dalszy rozwój działalności tych spółek. Globalne przedsiębiorstwa z większą uwagą przyglądały się rozwojowi przemysłu sportowego i stawały się bardziej skłonne podpisywać umowy sponsoringowe z wybranymi firmami tegoż sektora. Przedsiębiorstwa sportowe zaś rozpoczęły intensywniejsze poszukiwania nowych pozaeuropejskich rynków zbytu dla produktów (gadżetów). Rozwinięciu uległ również zakres prowadzonej działalności, wykraczający daleko poza obszar sportu. Spółki sportowe przykładają większą wagę do budowy wizerunku i tworzenia trwałych relacji

z klientami. Globalizacja wpłynęła również na zastosowanie w większym niż dotychczas stopniu technologii informatycznych, wykorzystywanych następnie do otwierania nowych kanałów komunikacyjnych.

4. Uwagi końcowe

Procesy globalizacji nie pozostały bez znaczenia dla funkcjonowania rynku sportowego. Struktury organizacyjne klubów sportowych uległy przekształceniu w spółki prawa handlowego. Niedawni kibice zmienili się w klientów widowiska sportowego, stąd też w działaniach marketingowych stało się konieczne wykorzystywanie instrumentarium i technik z praktyki gospodarczej. Niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie zgrupowane w zawodowej lidze nie oferują już tylko produktu w postaci meczu sportowego, ale zestaw usług z nim komplementarnych. Posiadają już nie tylko rywali sportowych, ale także konkurentów rynkowych. Wyzwaniem globalizacyjnym, jakie przed nimi stoi, jest opanowanie trudnej umiejętności godzenia realizacji celów sportowych z ekonomicznymi. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że niemiecka Bundesliga stała się już częścią sektora usług, sprzyjała temu również dobra koniunktura. Kolejne kryzysowe miesiące zweryfikują jakość stworzonych struktur i umiejętności zarządzających przedsiębiorstwami sportowymi w dostosowywaniu strategii do bieżącej sytuacji gospodarczej.

Literatura

1. Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog, *Der Kapitalismus im 21. Jahrhundert*, Piper Verlag GmbH, München/Zürich 1999.
2. Beech J., Chadwick S., *The Marketing of Sport*, Person Education Limited, Harlow 2007.
3. Brand Finance, *The Most Valuable European Football Club Brands*, February 2008.
4. Haas O., *Controlling der Fussballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006.
5. Hamann P., Schmidt L., Welling M., *Ökonomie des Fussballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2004.
6. Rodenstock R., *Chancen für Alle. Die Neue Soziale Marktwirtschaft*, Deutscher-Instituts-Verlag GmbH, KÖln 2001.
7. Scheinpflug G., *Erwin Staudt. Der rote Netzwerker*, Hohenheim Verlag, Stuttgart/Leipzig 2008.

8. Schilhaneck M., *Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren in Profivereinen – Entwicklung eines Analyseinstruments zur Optimierung des Vereinsmanagements*, Sportökonomie Uni Bayreuth e.V., Bayreuth 2004.
9. Schilhaneck M., *Zielorientiertes Management von Fussballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.
10. Smit B., *Die Dasslers. Drei Streifen gegen Puma*, Verlagsgruppe Bastei Lübbe, Bergisch Gladbach 2007.
11. Sporek T., *Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2007.
12. Sprenger R.K., *Gut aufgestellt. Fussballstrategien für Manager*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2008.
13. Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
14. Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
15. Wehrheim M., *Marketing der Fussballunternehmen. Sportmanagement und professionelle Vermarktung*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005.
16. Zeltinger J., *Customer Relationship Management in Fussballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
17. Zieschang K., Klimmer Ch., *Unternehmensführung im Profifussball. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.