

Artur Grabowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RODZAJE RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI WIODĄCYCH PRZEDSIĘBIORSTW PIŁKARSKICH W EUROPIE

Ryzyko dotyczy niebezpieczeństw, których prawdopodobieństwo możemy (albo tylko sądzimy, że możemy) oszacować: ryzyko dotyczy niebezpieczeństw obliczalnych. Gdy w ten sposób staje się czymś zaskakująco bliskim (niestety nieosiągalnej) pewności. (...) Prawdopodobieństwo, nawet najsumiennie wyliczone, nie daje żadnej pewności, że niebezpieczeństwa się uniknie tu i teraz w tym konkretnym przypadku lub tam i kiedyś w innym¹.

Streszczenie: Artykuł przedstawia funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw piłkarskich (FC Bayern, Juventus Turyn, Manchester United, Olympique Lyon, Real Madryt), które mają swoje siedziby w pięciu różnych europejskich państwach i są uczestnikami rywalizacji sportowo- ekonomicznej na różnorodnych rynkach. Każdy z tych podmiotów ma obroty roczne wynoszące ponad 100 mln EUR. Działalność tych przedsiębiorstw odbywa się w warunkach ryzyka i niepewności. Jest ono potęgowane dodatkowym czynnikiem charakterystycznym tylko dla tego typu działalności, czyli nieprzewidywalnością efektów sportowej konkurencji. Podjęcie aktywności w obszarze sportu profesjonalnego oznacza automatyczną ekspozycję na to ryzyko, lecz nie jest ono jedynym typem ryzyka, z jakim zmierzyć się muszą te przedsiębiorstwa. Z tego też powodu podjęto szczegółową identyfikację ryzyka, na które narażone są europejskie firmy sportowe. Na jej podstawie dokonano klasyfikacji, jak również wskazano przyczyny oraz obszary oddziaływania ryzyka na przedsiębiorstwa sportowe. Wyszczególniono trzy kluczowe kategorie ryzyka: branżowe (sektorowe), ekonomiczne i prawne, do których następnie przyporządkowano różnorodne typy ryzyka, jakie zostały wskazane przez pięć analizowanych podmiotów. Współczesny model profesjonalnego sportu (w szczególności piłki nożnej) można zawrzeć w formule MCMMG (*Media – Corporations – Merchandising – Markets – Global*). Procesy globalizacji nie tylko stwarzają szansę, ale także związane są z rozprzestrzenianiem się ryzyka i niepewności. Dla przedsiębiorstw sportowych w ich działalności kluczowe jest zmierzenie się z czynnikami ryzyka pochodzącymi z otoczenia bliższego (np. pozyskiwanie nowych pracowników – zawodników, trenerów) i dalszego (np. dostęp do finansowania zewnętrznego). Spowolnienie gospodarcze i kryzys w strefie euro oraz wejście w życie nowych przepisów UEFA stanowią dodatkowe wyzwania, z jakimi muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa sportowe. Dlatego też niezbędne, również dla firm sportowych, stało się stosowanie podstawowych instrumentów biznesowych, czyli controllingu i dywersyfikacji.

Słowa kluczowe: konkurencja, niepewność, przedsiębiorstwo, piłka nożna, ryzyko.

¹ Z. Bauman, *Płynny lęk*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008, s. 21.

1. Wstęp

Jedną z dziedzin życia społeczno-ekonomicznego, w której występują zjawisko niepewności i ryzyko, jest sport profesjonalny. Nowe wyzwania rynkowe wynikające m.in. z procesów globalizacyjnych dotyczą również klubów sportowych. Przechodzą one od kilku lat poważne procesy zmian w swoich strukturach organizacyjnych. Większa część (51%) z 665 podmiotów występujących w najwyższych ligach piłki nożnej w Europie funkcjonuje już w formie spółek kapitałowych (akcyjnych, komandytowych, z ograniczoną odpowiedzialnością), a ich łączny przychód w 2010 r. wyniósł 12,797 mld EUR². Zakres ich działalności ulega rozszerzeniu o nowe obszary, wykraczając poza jedynie oferowanie konsumentom możliwości obejrzenia meczu piłkarskiego. Współczesny model profesjonalnego sportu można ująć w formule MCMMG (*Media – Corporations – Merchandising – Markets – Global*)³. Do rozwoju sportu przyczyniły się właśnie media, które przyciągnęły do niego korporacje transnarodowe. Tymczasem rozpoczęcie eksploracji nowego źródła finansowania działalności (np. *merchandising*) spowodowało konieczność funkcjonowania na różnych rynkach i sprostanie nowym wyzwaniom i wystawienie się na ryzyko będące pochodną procesów globalizacyjnych. Wszystkie te zmiany spowodowały, że do literatury przedmiotu weszło już na stałe określenie *football industry*. Natomiast na poziomie mikroekonomicznym w stosunku do klubów sportowych konieczne stało się używanie pojęcia „przedsiębiorstwa sportowe”⁴.

Do analizy wybrano różnorodne przedsiębiorstwa sportowe, które zgodnie z klasyfikacją stosowaną przez UEFA należą do kontynentalnej elity. Ich dochody wynoszą ponad 50 mln EUR. W 2010 r. takich firm było łącznie 73, co stanowiło 11% ogółu wszystkich podmiotów występujących w najwyższych ligach piłki nożnej w Europie. W grupie badanych przedsiębiorstw znalazły się dwie spółki giełdowe (Juventus Turyn, Olympique Lyon). Akcją jednej spółki (Manchester United) były w przeszłości (lata 1991-1998) notowane na giełdzie w Londynie. Obecny właściciel (amerykański multimiliarder Malcolm Glazer) wystąpił w początku lipca 2012 r. do Komisji Papierów Wartościowych i Giełd w Nowym Jorku o wyrażenie zgody na

² *Die europäische Klubfußballlandschaft. Benchmarking – Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2010*, red. UEFA, Nyon 2011, s. 16, 84.

³ W. Andreff, *Team sports and finance*, [w:] *Handbook on the Economics of Sport*, red. W. Andreff, S. Szymanski, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2009, s. 693.

⁴ J. Engelhardt, *Typologia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CEDEWU.PL, Warszawa 2009, s. 138-139; A. Grabowski, *Wpływ koniunktury gospodarczej na funkcjonowanie przedsiębiorstw sportowych w Republice Federalnej Niemiec*, [w:] *Koniunktura gospodarcza a reakcja podmiotów gospodarujących*, red. J. Czech-Rogosz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 285-293. W literaturze niemieckiej dotyczącej ekonomii sportu (*Sportökonomie*) używa się kategorii przedsiębiorstw piłkarskich (*Fussballunternehmen*) do określenia klubów sportowych – piłki nożnej, które uczestniczą we współzawodnictwie ekonomicznym i sportowym. Na potrzeby tego artykułu zamiennie będą stosowane określenia „przedsiębiorstwo sportowe”, „przedsiębiorstwo piłkarskie”, „firma sportowa”.

debiut giełdowy Manchesteru United na tamtejszym rynku⁵. Pozostałe podmioty poddane analizie to spółka akcyjna FC Bayern Monachium (posiada dwóch udziałowców: Adidas AG oraz Audi AG) i Real Madryt, który funkcjonuje jako stowarzyszenie. Według najnowszego rankingu opublikowanego przez Forbes Manchester United i Real Madryt to najbardziej wartościowe przedsiębiorstwa piłkarskie (odpowiednio 2,235 mld USD i 1,877 mld USD), na piątym miejscu jest FC Bayern (1,235 mld USD), na dziewiątym – Juventus (591 mln USD) i na piętnastym – Olympique Lyon (385 mln USD)⁶.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza specyficznych rodzajów ryzyka, jakie dotyczą wybranych europejskich przedsiębiorstw sportowych.

2. Miejsce ryzyka w działalności przedsiębiorstw sportowych

Przedsiębiorstwa sportowe stanowią część sektora usług w swoich krajach. Rywalizują z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami oferującymi społeczeństwu różne formy spędzania czasu wolnego. Stoją przed dylematami polegającymi na pogodzeniu celów krótko- i długookresowych oraz sportowych i ekonomicznych. Są one z pewnością związane także z występowaniem ryzyka i niepewności. Pierwsze można próbować liczyć metodami statystycznymi, niepewność jest zaś niemierzalna⁷. Pomimo występowania ich obu przedsiębiorstwa dokonują rozmaitych inwestycji (np. w nowych pracowników, budowę obiektów infrastrukturalnych – stadionów, centrów szkoleniowych), które mają prowadzić do osiągnięcia uprzednio określonych celów. Długookresowe decyzje podmiotów gospodarczych są szczególnie obciążone balastem niepewności. To zaś powoduje konieczność postawienia sobie pytania, jak racjonalnie podejść do takiego wyzwania⁸.

W pierwszej kolejności należy przyjąć, iż konkretny podmiot gospodarczy ma do czynienia z ryzykiem specyficznym, a na rynku występuje ponadto ryzyko systematyczne. Oba tworzą łącznie ryzyko całkowite. „Generalnie przyjmuje się jednak założenie teoretyczne, że firma nie ma wpływu na ten rodzaj ryzyka, który zasadniczo jest kształtowany przez rynek, ewentualnie przez władze monetarne. Drugie jest ryzykiem specyficznym, dotyczącym daną firmę. Przed pierwszym rodzajem ryzyka firma może się zabezpieczyć na rynku, przed drugim – w ramach działań wewnętrznych”⁹.

⁵ Dotychczas rozważno dokonanie debiutu na giełdach w Hongkongu i Singapurze (we wrześniu 2011 r. otrzymano nawet zgodę na emisję akcji, ale pogorszenie klimatu inwestycyjnego spowodowało rezygnację z debiutu).

⁶ *Most Valuable Soccer Teams 2012*, „Forbes”, 18.4.2012.

⁷ G.A. Akrelof, R.J. Shiller, *Animal spirits. Wie Wirtschaft wirklich funktioniert*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2009, s. 205.

⁸ H. Albach, *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre“ 1993, Ergänzungsheft 3, s. 11.

⁹ P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 72.

Charakterystyczne dla tego typu działalności są właśnie zjawisko niepewności (wyniku końcowego rywalizacji sportowej), a także problem zachowania *competitive balance* w ramach danej ligi piłki nożnej¹⁰. Niepewność dla konsumentów (kibiców) meczu jest czynnikiem, który wywołuje największe zainteresowanie i stanowi powód, aby oglądać mecze bezpośrednio na stadionie czy też w telewizji lub poprzez nowe media. Tymczasem równowaga przedsiębiorstw konkurujących ze sobą w sporcie ma znaczenie dla przebiegu całej rywalizacji w sezonie sportowym. Dominacja niewielkiej liczby przedsiębiorstw sportowych, dysponujących potencjałem ekonomicznym znacznie odbiegającym od pozostałych konkurentów, wpływa na obniżenie niepewności co do końcowego rezultatu oraz na poziom zainteresowania konsumentów¹¹.

W interesie danego podmiotu nie jest eliminacja konkurentów, lecz ich posiadanie, ale nie wyklucza to rozwijania własnego przedsiębiorstwa i budowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego też należy jeszcze dodać, iż w tej sytuacji organizator rozgrywek w profesjonalnej lidze będzie dążył do maksymalizacji korzyści z udziału w niej dla wszystkich jego uczestników, w przeciwieństwie do pojedynczego klubu, który dąży przede wszystkim do osiągnięcia celów indywidualnych¹². Na rynku piłki nożnej dochodzi do interwencji na poziomie krajowym i europejskim polegających na zastosowaniu regulacji mających doprowadzić do ograniczenia strukturalnej niestabilności. Występuje ona podczas ogólnoeuropejskiej rywalizacji w ramach Champions League, gdzie dominuje od kilku lat grupa tych samych klubów piłkarskich¹³.

Charakterystyczne dla zawodowego sportu jest również występowanie łącznie kooperacji i konkurencji¹⁴. Dwa podmioty gospodarcze wspólnie „wytwarzają” mecz sportowy, korzystając przy tym z niezbędnej do jego „wytworzenia” kombinacji czynników produkcji – kapitału, pracy, wiedzy (umiejętności). Szczególne znaczenie dla tego typu działalności gospodarczej ma proces pozyskiwania nowych pracowników. Najbardziej prężne (ekonomicznie i medialnie) podmioty mają ten-

¹⁰ L. Groot, *Economics, Uncertainty and European Football. Trends in Competitive Balance*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, s. 25-33; S. Késenne, *The Economic Theory of Professional Team Sports. An Analytical Treatment*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2007, s. 9-10; M. Kringstad, B. Gerrard, *Beyond competitive balance*, [w:] *International Perspectives on the Management of Sport*, red. M.M. Parent, T. Slack, Elsevier, Burlington 2007, s. 149-153; R. Sandy, P.J. Sloane, M.S. Rosentraub, *The Economics of Sport. An International Perspective*, Palgrave Macmillan, New York 2004, s. 25.

¹¹ Por. J. Borland, R. Macdonald, *Demand of sport*, „Oxford Review of Economic Policy” 2003, vol. 19, no. 4, s. 478-502.

¹² K. Heinemann, *Probleme einer Ökonomie des Sports*, [w:] *Texte zur Ökonomie des Sports*, (Hrsg.) K. Heinemann, Verlag Karl Hofmann, Schorndorf 1984, s. 34-37.

¹³ J. Bourg, J.-J. Gouget, *The Political Economy of Professional Sport*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2010, s. 184-185.

¹⁴ S. Rosen, A. Sanderson, *Labour markets in professional sports*, „The Economic Journal” 2011, vol. 111(469), s. 47-68.

dencję do nadmiernego inwestowania w nowych zawodników, a z drugiej strony słabsze podmioty w ramach posiadanego potencjału nie chcą pozostawać w tyle i poprzez nadmierne inwestycje stają przed groźbą niewypłacalności¹⁵. Zjawisko to przybrało najbardziej ekstremalne formy w hiszpańskiej Primera Division. Potwierdzeniem tego faktu są słowa Ferrano Soriano jednego z byłych członków zarządu FC Barcelona, który przedstawił wirtualny cykl, jakim podlegają tego typu przedsiębiorstwa: inwestycje w nowych zawodników (doświadczonych, dysponujących wysokimi umiejętnościami lub też młodych, perspektywicznych, obdarzonych licznymi talentami) podnoszą prestiż i wywołują zainteresowanie mediów. W efekcie wpływa to na zwiększenie dochodów, co pozwala następnie na sprowadzenie do drużyny kolejnych pracowników (zawodników) będących specjalistami w swojej profesji. Cały proces oznacza uruchomienie okazałych środków pieniężnych i wiąże się z ogromnym ryzykiem finansowym¹⁶, którego negatywnym skutkiem mogą być powiększające się długi. Sandro Rossell, który od 2010 r. został prezesem FC Barcelona, odziedziczył po poprzednim zarządzie (w tym swój udział po części posiadał również wspomniany F. Soriano) zadłużenie wynoszące 420 mln EUR¹⁷. Opisanie zjawiska niestety nie należy do rzadkości.

Dlatego też odmienną strategię proponują niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie, wśród których znajduje się m.in. Werder Brema. Świadomość wyzwań (należy planować w długiej i średniej perspektywie wobec konieczności osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku w perspektywie krótkookresowej) wymaga, według menedżera Klause Allofsa, ścisłej koordynacji działalności w obszarach sportowym i ekonomicznym (gospodarczym)¹⁸.

Powstaje w tym miejscu otwarte pytanie: jak pogodzić koordynację obu obszarów, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach niepewności i ryzyka. W tym też celu analizowano sytuację podmiotów sportowych, warunków, w jakich funkcjonują, i ryzyka, z jakim stykają się w swojej działalności.

3. Identyfikacja ryzyka w działalności przedsiębiorstw sportowych

Wybrane przedsiębiorstwa sportowe znajdują się na niejednorodnych etapach rozwoju i funkcjonują na różnych rynkach. Ich struktura celów wykazuje podobieństwa i dotyczy aspektów sportowo-ekonomicznych, takich jak np. sukces sportowy (w skali krajowej lub międzynarodowej, polegający na byciu najbardziej konkurencyjnym, czego potwierdzeniem jest tytuł mistrza kraju lub w skali ogólnoeuropejskiej

¹⁵ S. Voelpel, R. Lanwehr, *Management für die Champions League. Was wir vom Profifußball lernen können*, Publicis Publishing, Erlangen 2009, s. 181.

¹⁶ F. Soriano, *Goal: The Ball doesn't Go in by Chance. Management Ideas from the World of Football*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2012, s. 45.

¹⁷ <http://www.fcbarcelona.com/club/detail/article/fc-barcelona-close-out-the-2011-12-season-with-a-record-profit-of-40-million-euros> [29.06.2012].

¹⁸ S. Voelpel, R. Lanwehr, wyd. cyt., s. 40,75.

bycie triumfotorem w rozgrywkach Champions League) czy też zwiększenie liczby konsumentów widowiska sportowego albo własnej obecności w mediach. Wszystkie one w efekcie mogą doprowadzić do powiększenia obrotów (a nawet zysków).

Rozwój podmiotów sportowych zależy od stopnia eksploracji dostępnych im źródeł finansowania działalności. Za podstawowe w tej dziedzinie gospodarczej uważa się dochody uzyskiwane ze sprzedaży: praw medialnych, biletów i karnetów, merchandisingu, powierzchni reklamowych i sponsoringu oraz opłat za transfer zawodników do innych klubów. W tabeli 1 przedstawiono szczegółowe zestawienie dochodów poszczególnych podmiotów uzyskanych w sezonie 2010/2011.

Tabela 1. Dochody wybranych przedsiębiorstw sportowych w sezonie 2010/2011*

Wyszczególnienie	FC Bayern	Juventus	Olympique	Manchester	Real
Dzień meczu ^a	71,9	11,6	19,0	120,3	123,6
Handel ^b	177,7	53,6	44,2	114,5	172,4
Prawa medialne ^c	71,8	88,7	69,6	132,2	183,5
Suma	321,4	153,9	132,8	367,0	479,5

* Wartości wyrażone w mln EUR.

^aObejmuje: sprzedaż biletów i karnetów (miejsca w łóżach i sky-boxach). ^bObejmuje: sponsoring, sprzedaż powierzchni reklamowych i detaliczną towarów oraz usług pod własną marką, a także *merchandising* i nowe media. ^cObejmuje: sprzedaż licencji do relacjonowania meczów piłkarskich przez stacje telewizyjne i radiowe oraz portale internetowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Deloitte, *Fan power. Football Money League*, Sport Business Group, Manchester, February 2012.

W rankingu (lista obejmuje 20 podmiotów) sporządzonym przez Deloitte badane przedsiębiorstwa zajęły następujące miejsca: Real Madryt – 1, Manchester United – 3, FC Bayern – 4, Juventus Turyn – 13, Olympique Lyon – 17. Od kilku lat kolejność w czołowej grupie nie ulega znaczącej zmianie. Przedsiębiorstwa Juventus i Olimpique zanotowały spadek o trzy pozycje w porównaniu z sezonem 2009/2010. Spośród wybranych przedsiębiorstw największy dochód z handlu uzyskuje spółka FC Bayern, która okazała się lepsza nawet od lidera rankingu – Realu Madryt. Natomiast indywidualny sposób sprzedaży praw medialnych w Hiszpanii (dotyczy Realu) i rozwinięty rynek medialny w Wielkiej Brytanii (dotyczy Manchesteru United) są głównymi przyczynami przewagi tych spółek nad pozostałymi podmiotami. Natomiast najbardziej doświadczone w organizacji meczów (eventów stadionowych) są Real i Manchester United. Ich pozycja rynkowa zależała od posiadanego doświadczenia i prestiżu, jaki osiągnęły w komercjalizacji oferowania usług pod swoimi znakami firmowymi¹⁹. Do tego grona należy zaliczyć drugą w rankingu Deloitte FC Barcelonę.

¹⁹ S. Szymanski, *Why is Manchester United so successful?* "Business Strategy Review" 1998, vol. 9, issue 4, s. 47-54.

Własną ścieżką rozwoju podąża FC Bayern Monachium, który również zwiększa swoje międzynarodowe zaangażowanie. Spore postępy poczyniły w ostatnich latach Olympique Lyon (w grudniu 2013 r. planowane jest oddanie do użytku nowego multifunkcjonalnego stadionu wraz infrastrukturą towarzyszącą, co jeszcze bardziej wzmocni pozycję tego podmiotu na rynku²⁰) i Juventus Turyn (w 2011 r. otwarto nowoczesny stadion, którego spółka jest właścicielem, co czyni ją liderem na rynku włoskim i pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej).

Na krętych ścieżkach rozwoju przedsiębiorstw sportowych występuje jednak ryzyko. Ma ono swoje źródła we wnętrzu, w otoczeniu bliższym i makrootoczeniu przedsiębiorstwa²¹. Ich poszukiwania w wybranych przedsiębiorstwach rozpoczynamy od identyfikacji i analizy, która zostanie zakończona klasyfikacją. W badaniach uwzględniono treści zawarte w raportach opublikowanych przez podmioty sportowe.

Rozpoczynamy od francuskiego holdingu OL Groupe, który powstał 1 lutego 1999 r. Profil działalności został wyznaczony i opiera się na organizacji imprez sportowych z udziałem Olympique Lyon oraz na aktywności na rynku medialnym i w branży rozrywkowej. W skład holdingu wchodzi kilka podmiotów, które zajmują się m.in. merchandisingiem (dystrybucją i sprzedażą produktów OL), obsługą biur podróży, produkcją sprzętu sportowego, produkcją programów telewizyjnych, *hospitality*, akwizycją na rynku usług gastronomicznych (bary, kawiarnie, restauracje, puby), prowadzeniem salonów urody i fryzjerskich oraz zarządzaniem akademią młodzieżową i doradztwem na rynku nieruchomości. Ryzyko podzielono na trzy główne kategorie: ryzyko związane bezpośrednio z sektorem, w którym funkcjonuje Olympique Lyon, ryzyko prawne i ryzyko specyficzne wynikające z profilu działalności.

Ryzyko sportowe obejmowało takie kategorie szczegółowe, jak: a) rezultat końcowy w rywalizacji sportowej, b) osiąganie przychodów z praw marketingowych i medialnych (niepewność co do wysokości tych przychodów w przyszłości), c) utrata licencji przez zawodników, d) zaległości z tytułu opłat za transfery zawodników, e) zależności wyniku finansowego od prowadzonej polityki transferowej, f) zastosowanie dopingu przez zawodnika, g) ekscesy na stadionie, akty chuligaństwa i terroryzmu podczas imprezy sportowej, h) braki w bezpieczeństwie na stadionie, i) uzależnienie od kontraktów sponsorskich (anulowanie danej umowy lub jej nieprzedłużenie), j) podwyżka pensji dla zawodników, k) zmniejszenie zainteresowania rozgrywkami

²⁰ Stadion będzie jedną z aren kolejnych Mistrzostw Europy w piłce nożnej, które odbędą się w 2016 r. we Francji. Pojemność Stade des Lumières to 58 tys. miejsc. Do tego dochodzą następujące inwestycje składające się na cały kompleks, czyli: dwa hotele, budynek biurowy, kompleks rekreacyjno-rozrywkowy i pięć boisk treningowych. Koszt łączny inwestycji to 450 mln EUR (sama budowa stadionu wyniesie 381 mln EUR) i będzie sfinansowana wyłącznie środkami prywatnymi. Władze samorządowe i państwowe z własnych środków pokryją koszty powstania niezbędnej infrastruktury.

²¹ A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 13.

piłki nożnej na poziomie krajowym i europejskim, l) niesportowe zachowania i nielegalne praktyki.

Ryzyko prawne zawierało: a) utratę licencji na występy w lidze francuskiej, b) zmiany w regulacjach prawnych, c) kontrole DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion – organizacja odpowiedzialna za monitoring wypłacalności i nadzór nad bilansami profesjonalnych klubów we Francji) i UEFA w ramach mechanizmu *Financial Fair Play*, d) wzrost kosztów ubezpieczeń społecznych dla zawodników, e) wejście w życie bardziej restrykcyjnych przepisów, f) nowe przepisy ustalone przez organy podatkowe.

Ryzyko specyficzne obejmowało: a) utratę marki OL, b) zużycie techniczne stadionu powodujące niemożność rozgrywania na nim meczów piłkarskich, c) projekt nowego stadionu i jego finansowanie, d) uzależnienie od decyzji podejmowanych przez kluczowych członków zarządu, e) wpływ głównych interesariuszy na działalność i strategię spółki, f) niepowodzenie we wdrażaniu strategii polegającej na dywersyfikacji działalności, g) zmianę stopy procentowej i wysokości rat od kredytu, h) bezpieczeństwo kapitału własnego, i) płynność finansową²².

Juventus Turyn jest kontrolowany przez EXOR SpA (przedsiębiorstwo, którego właścicielem jest Giovanni Agnelli, posiada 60% akcji), 32% akcji znajduje się w wolnym obrocie, a 7,5% należy do LAFICO S.a.l. (Libyan Arab Foreign Investment Company), które podlegają sankcjom nałożonym przez Radę Europejską. Uwzględniając specyfikę prowadzonej działalności, Juventus dokonał podziału ryzyka na trzy kategorie:

1. Ryzyko branżowe – obejmowało ryzyko i niepewność związane z sytuacją gospodarczą Włoch i Unii Europejskiej. Czynniki te mają negatywny wpływ na wysokość dochodów uzyskiwanych z podstawowych źródeł dla przedsiębiorstwa piłkarskiego. Ponadto niestabilna sytuacja makroekonomiczna powoduje, że przedsiębiorstwa (dotychczas zaangażowane w sponsoring sportu) ograniczają wydatki na reklamę i akwizycję. Dlatego też w celu zapewnienia sobie płynności ma otwartą linię kredytową w banku i dokonuje krótkoterminowych inwestycji w różnych dużych instytucjach rynku finansowego.

2. Ryzyko procesowe (obejmujące ryzyko finansowe, operacyjne, strategiczne) – w tej kategorii umieszczono typy ryzyka dotyczące specyfiki funkcjonowania na rynku sportowym, czyli związane z działalnością na rynku transferowym i pozyskiwaniem nowych pracowników (zawodników) dla drużyny piłkarskiej. Podstawowa kwestia związana z tym ryzykiem zawarta jest w pytaniu: czy po zakupie nowego zawodnika podniesie się poziom sportowy drużyny i jak ten fakt wpłynie na osiągnięcie rezultatu zgodnego z planem rozwoju spółki (zajęcie w lidze włoskiej miejsc od 1 do 3 i uzyskanie prawa kwalifikacji do rozgrywek w pucharach europejskich)? To ostatnie jest konieczne, aby czerpać wyższe dochody z podziału środków z praw medialnych dokonywanych przez organizatora rozgrywek (Lega Calcio). Natomiast

²² Olympique Lyonnais, *OL Group Registration Document 2010-2011*, OL Group, Lyon 2012.

negatywne zachowania kibiców obecnych na stadionie podczas meczów mogą spowodować nałożenie sankcji i wywołać inne problemy, np. kary finansowe włącznie z zamknięciem stadionu, co wpłynie niekorzystnie również na ekspozycję marki Juventus. W wariantcie pozytywnym uzyskanie sportowej kwalifikacji do udziału w rozgrywkach europejskich pucharów wiąże się także z ryzykiem dotyczącym otrzymania licencji przez UEFA. Kandydaci podlegają ocenie i w jej wyniku otrzymują uprawnienia do występów w Champions League/Europa League bądź są pozbawieni tego prawa (w 2012 r. takie negatywne orzeczenie wydano np. wobec tureckich klubów Besiktas Sztambuł i Bursaspor oraz greckiego PAOK Saloniki). Kolejnymi typami ryzyka wskazanymi przez włoski podmiot była zmiana stopy procentowej, a także wysokości rat kredytowych.

3. Ryzyko prawne – menedżerowie spółki prowadzą we współpracy z radcami prawnymi monitoring sytuacji bieżącej, dokonują prognoz dotyczących źródeł występowania ryzyka w przyszłości i ich negatywnych skutków, aby podejmować działania na rzecz ich ograniczenia. Zastrzegają przy tym, iż nie są w stanie oszacować, w jakiej skali ich efekty będą wpływały na pozycję finansową, dochody i *cash flow* spółki Juventus Turyn²³.

Trzecim podmiotem poddanym analizie jest spółka akcyjna FC Bayern Monachium, która w swoim raporcie rocznym poświęciła miejsce także kwestiom ryzyka. W bieżącej pracy w spółce wykorzystuje się system informatyczny i za jego pomocą prowadzi się stały monitoring polegający na inwentaryzowaniu i ocenie wpływu ryzyka na sytuację i rozwój przedsiębiorstwa. Stanowi to dobrą podstawę podejmowania rozmaitych decyzji dotyczących różnych obszarów działalności FC Bayern. Przedsiębiorstwo to dokonało podziału ryzyka na pięć grup:

1. Ryzyko związane z otoczeniem i branżowe – stwierdzono występowanie zjawiska niesłabnącego zainteresowania społeczeństwa niemieckiego piłką nożną, w szczególności zaś udziałem FC Bayern w rozgrywkach Bundesligi. Wyzwaniem pozostaje utrzymanie posiadanej przez ten podmiot marki lidera na niemieckim rynku sportowym.

2. Ryzyko dotyczące wydajności ekonomicznej – sukces ekonomiczny jest nieodłącznie związany z sukcesem sportowym. Z tego też powodu kadra zawodników jest budowana z myślą o uczestnictwie w międzynarodowej rywalizacji (w ramach Champions League). Zbyt wczesne (faza grupowa rozgrywek) odpadnięcie z ich udziału powoduje straty w dochodach, których nie można zrekompensować. Ryzyko niepowiedzenia sportowego można ograniczać w niewielkim stopniu. Dlatego też opracowuje się różnorodne scenariusze sytuacyjne, których podstawę konstruowania stanowi uwzględnienie wpływu danego wyniku sportowego na sytuację finansową. Podobnie sprawa wygląda ze stadionem Allianz Arena, z którego czerpanie dochodów jest również uzależnione od sytuacji sportowej.

3. Ryzyko osobowe i strategiczne – strategia przedsiębiorstwa i polityka zatrudnienia są jednakowe. Od indywidualnej wydajności profesjonalnych zawodników

²³ Juventus Football Club S.p.A., *Financial Report at 30 June 2011*.

(kryzys formy, kontuzje, którym nie można pobic) zależy sukces ekonomiczny. Z tego powodu przed dokonaniem nowych transferów zawodników prowadzi się ich intensywną obserwację pod względem sportowym i medycznym. Po zakontraktowaniu nowym pracownikom oferuje się optymalne warunki treningowe i centrum rehabilitacyjne.

4. Ryzyko finansowe – koncern FC Bayern ponosi samodzielnie ryzyko związane z finansowaniem stadionu Allianz Arena i zarządzaniem nim.

5. Ryzyko dotyczące korzystania z instrumentów finansowych – wynika z budowy nowego stadionu, a następnie ze spłacania kredytu bankowego. Ryzyko zmiany stopy procentowej zostało zabezpieczone przez *cross-currency-swap*.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarząd FC Bayern przez konsekwentne wdrażanie strategii nie zauważa istotnego ryzyka, które mogłoby być zagrożeniem dla rozwoju spółki w średniookresowej perspektywie²⁴.

Za podstawowe ryzyko w swojej działalności Real Madryt wskazał na ryzyko kredytowe, rynkowe i płynności. Te trzy nie pojawiają się przypadkowo i stanowią przykład problemów charakterystycznych dla całej gospodarki hiszpańskiej. Otóż, inwestycje w nowych pracowników pionu sportowego odbywały się dzięki kredytom udzielonym przez banki hiszpańskie (Caja Madrid, Banco Santander, odpowiednio 76,5 mln EUR i 75 mln EUR)²⁵. Do tego dochodzą wysokie koszty osobowe (182,59 mln EUR w sezonie 2010/2011, co oznaczało wzrost z poprzednim okresem o 25 mln EUR). Natomiast Real Madryt dokonał w ostatniej dekadzie dwóch znaczących inwestycji infrastrukturalnych: modernizacji stadionu kosztem 191 mln EUR i wybudował centrum treningowe, tzw. Real Madrid City, kosztem 139 mln EUR²⁶. Łączne zadłużenie 20 klubów z hiszpańskiej ligi wynosiło 3,53 mld EUR (48% tej kwoty jest udziałem dwóch podmiotów mających swoje macierzyste siedziby w Madrycie – Real i Atletico oraz FC Barcelony)²⁷. Dla łagodzenia skutków zaistniałej sytuacji Real dokonuje dywersyfikacji, ponadto prowadzi inwestycje w produkty bankowe (z wyjątkiem strukturyzowanych) i korzysta z usług wielu instytucji rynku finansowego. Ważnym elementem strategii jest ewaluacja wartości zawodników, co w przypadku transferu do innego podmiotu może przynieść dodatkowe przychody. Real Madryt współpracuje z 340 podmiotami gospodarczymi, a ze 120 ma obowiązujące umowy licencyjne. Paradoksalnie w swoim profilu opowiada się za odpowiedzialnością ekonomiczną, co w kontekście posiadania łącznych zobowiązań wynoszących 590 mln EUR brzmi mało przekonująco. Jak przekonują autorzy (S. Kuper, S. Szymanski), kluby (przedsiębiorstwa) piłkarskie mają zadziwiającą siłę przetrwania, stanowiąc wyjątkowe zjawisko we współczesnej gospodarce, mimo

²⁴ FC Bayern München AG, *Jahresabschluss zum 30. Juni 2010, Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2009/2010 des FC Bayern München AG Konzern*, München 12.8.2010.

²⁵ S. Loewe, *Revealed: the loans Real Madrid took out after Kaka and Ronaldo deals*, „The Guardian”, 16.6.2009.

²⁶ Real Madrid C.F., *Group Management Report 2010/2011*, Madrid September 2011; Real Madrid C.F., *Annual Report 2010/2011*, Madrid September 2011.

²⁷ J.M. Gay de Liébena, *Liga de Las Estrellas 2010/2011*, prezentacja z 30 marca 2012 r.

uprawiania *moral hazard*, jak czyni to np. Real. Ich egzystencja opiera się wyłącznie na swoistych subwencjach banków, władz lokalnych i urzędów podatkowych. Iluzją jest dążenie do osiągnięcia zysku (wyjątek stanowi Manchester United bądź niektóre niemieckie podmioty), dlatego ich wyłącznym celem jest osiągnięcie sportowych trofeów²⁸. Stąd też w literaturze przedmiotu przyjęto pogląd, iż europejskie przedsiębiorstwa sportowe dążą do maksymalizacji użyteczności, a amerykańskie – do maksymalizacji zysku²⁹.

Ostatnim przedsiębiorstwem, które zostanie zaprezentowane, jest wspomniany Manchester United, lider zmian w świecie przedsiębiorstw piłkarskich, wyznaczający kierunki w profesjonalizacji i komercjalizacji tej branży (w sezonie 2011/2012 sprzedał 5 mln produktów własnych w jednym z 10 tys. sklepów na świecie, gdzie są dostępne jego produkty, oprócz tego ma 200 licencjobiorców w 130 państwach). Świadczą o tym fakcie podstawowe elementy strategii: 1) rozszerzanie portfolio o globalnych i regionalnych sponsorów, 2) rozwój sprzedaży produktów pod własną marką i merchandising, 3) wykorzystywanie nowych mediów i technologii mobilnych, 4) zwiększanie zasięgu i dystrybucji własnych praw medialnych, 5) dywersyfikacja źródeł dochodów i poprawy dochodu krańcowego.

Po tym wprowadzeniu możemy przejść do typów ryzyka, które mogą wpłynąć na utrudnienia we wdrażaniu zaprezentowanej strategii. Przyszłe dochody spółki są przede wszystkim uzależnione od wydajności i popularności drużyny piłkarskiej, która bierze udział w krajowej i międzynarodowej rywalizacji sportowej. Istotnym ryzykiem są zmiany następujące w składzie kadry zawodników wynikające z napływu i odpływu pracowników na skutek transferów. Ważną kwestią są pensje zawodników, które podlegają ryzyku wynikającemu ze zmiany wysokości podatków i siły nabywczej funta brytyjskiego.

Przedsiębiorstwo sportowe nie ma żadnego wpływu na negocjowanie wysokości kontraktu z mediami, gdyż przez występowanie scentralizowanego systemu decydują o tym wyłącznie spółka Premier League (dotyczy to rozgrywek krajowych) i UEFA (dotyczy rozgrywek na poziomie europejskim). Ogólnie niekorzystnie dla dochodów z mediów wpłynęła np. niedawna interwencja Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej³⁰. Przedsiębiorstwo uzyskuje mniejsze dochody na skutek nielegalnych

²⁸ S. Kuper, S. Szymanski, *Warum England immer verliert. Und andere kuriose Fußballphänomene*, Edition TIAMAT, Berlin 2012, s. 100-109.

²⁹ P. Sloane, *The economics of professional football: The football club as a utility maximiser*, „Scottish Journal of Political Economy”, 1971, no. 2, s. 121-146.

³⁰ Wyrok w sprawach połączonych (C-403/08, C-429/08) z 4 października 2011 r.: Football Association Premier League i in./QC Leisure i in./Karen Murphy/Media Protection Services Ltd. Uzasadnienie Trybunału: „System licencji na retransmisję spotkań piłkarskich, który przyznaje nadawcom wyłączność terytorialną w poszczególnych państwach członkowskich i który zakazuje telewizjom oglądania tych programów przy użyciu karty do dekodera w innych państwach członkowskich, jest sprzeczny z prawem Unii. (...) system licencji wyłącznych jest sprzeczny również z prawem konkurencji Unii, jeżeli umowy licencyjne zabraniają dostarczania zagranicznych kart do dekoderek telewizjom pragnącym oglądać programy poza państwem członkowskim, na które udzielono licencji” (Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej, komunikat prasowy nr 102/11).

transmisji internetowych (z meczów) oraz piractwa (dotyczącego produktów), gdyż w wielu państwach poziom ochrony praw własności intelektualnej jest niski.

Kolejnym podstawowym źródłem dochodów są te pochodzące z organizacji meczów, których wysokość zależy od liczby widzów obecnych na stadionie. Frekwencja jest pochodną kilku czynników: sukcesów drużyny Manchester United, zasięgu praw medialnych i sytuacji makroekonomicznej w Wielkiej Brytanii – jej pogorszenie wpływa bezpośrednio na zmniejszenie dochodów osobistych, jak również wydatków korporacji przeznaczanych na cele marketingowe i usługi *hospitality*. Ponadto istnieje także ryzyko obniżenia poziomu zainteresowania piłką nożną. Przedsiębiorstwo sportowe jest narażone w prowadzeniu działalności na ryzyko sezonowości wynikające z fluktuacji meczów rozgrywanych podczas roku kalendarzowego.

Ze względu na funkcjonowanie w sektorze przedsiębiorstw sportowych zrzeszonych w ramach korporacji Premier League istnieje ryzyko, iż działania innych podmiotów mogą być sprzeczne z interesami Manchester United. Wszelkie decyzje podejmowane w gronie 20 podmiotów zostają przyjęte, gdy uzyskają poparcie 14 z nich. Szczególnie ważne są wszelkie zmiany przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa sportowe. Za ograniczenie konkurencji została uznana np. regulacja UEFA (tzw. *Financial Fair Play*), gdyż na rynku odbywa się ostra rywalizacja dotycząca wysokości sum transferowych i kontraktów dla zawodników (głównie z wyróżniającymi się umiejętnościami). Tym samym w opinii Manchesteru United skutkiem wejścia w życie nowej regulacji będzie nie tylko obniżenie wydatków na te cele, ale również pogorszenie miejsca klubu w rywalizacji krajowej. Będzie to stanowiło z kolei zagrożenie dla uzyskania kwalifikacji do Champions League. Co istotne, system wprowadzony przez UEFA nie zawiera szczegółowego systemu kar, jaki będzie zastosowany wobec podmiotów naruszających jego obowiązki.

Prowadzenie działalności w tym obszarze gospodarki powoduje konieczność konkurowania nie tylko o konsumenta z organizatorami innych wydarzeń sportowych i z różnymi formami spędzania czasu wolnego (koncerty, festiwale, teatry), ale także o sponsorów (dotyczy przedłużania i zawierania nowych kontraktów) i konkurencji w sprzedaży produktów własnych na rynkach międzynarodowych. Wyzwaniem jest utrzymanie istniejącej sieci sprzedaży, a ryzykiem obciążone jest wejście na nowe rynki.

Za istotne uznano ryzyko związane z sytuacją panującą na rynku kapitałowym. Zmiana stopy procentowej i stopy podatkowej (według przepisów Manchester United jest rezydentem w Wielkiej Brytanii, lecz spółka matka ma siedzibę na Kajmanach, a debiut giełdowy nastąpi w USA), ale także dostępności do kapitału oraz utrzymania *cash flow*. Stąd też podstawowym celem władz spółki jest stopniowe zmniejszenie zadłużenia, gdyż jego obecna wysokość obniża pozycję konkurencyjną Manchesteru United³¹.

³¹ Securities and Exchange Commission Washington, *Form F-1. Manchester United LTD.*, Registration No. 333, 3 July 2012.

Po dokonaniu przeglądu sytuacji bieżącej pięciu spółek i szczegółowej analizie ryzyka zawartej w ich oficjalnych dokumentach wyłania się następujący obraz tego sektora gospodarki światowej: poszczególne podmioty są na różnych poziomach komercjalizacji. Finansowanie działalności odbywa się głównie poprzez środki zewnętrzne, kredyty przeznaczone na zakup nowych pracowników (zawodników, trenerów) oraz inwestycje infrastrukturalne (stadiony, centra szkoleniowe). Oparcie strategii działania na osiągnięciu celów krótkookresowych (sukces sportowy – mistrzostwo danego kraju lub wygrana w Champions League) wiąże się z ogromnym ryzykiem, które w połączeniu z niepewnością co do wyniku końcowego rywalizacji sportowej w wariancie negatywnym prowadziło do wpadnięcia w spiralę zadłużenia, czego dowodem są niewypłacalność i poważne problemy finansowe podmiotów, szczególnie z Hiszpanii, ale także Włoch. Agresywna strategia na rynkach międzynarodowych prowadzona przez Manchester United również obciążona była rozmaitymi ryzykami, stąd też konieczność poszukiwania dostępu do nowego źródła kapitału, jakim mogą okazać się środki pozyskane z debiutu giełdowego.

Znacznie ostrożniej na rynku poruszają się Olympique Lyon i FC Bayern Monachium. Oba wprawdzie posiadają długi, ale w przypadku pierwszego podmiotu wynikają z rozpoczęcia budowy nowego stadionu, a w przypadku drugiego z procesu spłaty rat kredytowych z oddanego w 2005 roku do użytku stadionu Allianz Arena. Zarówno francuskie, jak i niemieckie przedsiębiorstwa sportowe starają się od ponad dekady budować swoją pozycję na solidnych fundamentach, zwiększając nie tylko obroty, ale uzyskując zyski z systematycznego rozszerzania obszarów działalności.

Na podstawie raportów pięciu spółek dokonano klasyfikacji ryzyka, z jakimi mają do czynienia wiodące europejskie przedsiębiorstwa sportowe.

Tabela 2. Kategorie i typy ryzyka w działalności przedsiębiorstw sportowych

Wyszczególnienie	1 ^a	2	3	4	5
I	2	3	4	5	6
Branżowe (sektorowe)					
Działania na rynku transferowym i zatrudnienie pracowników pionu sportowego	+++ ^b	+++	+++	+++	+++
Kompetencje i wydajność zawodników	+++	+++	+++	+++	+++
Rezultat końcowy rywalizacji sportowej	+++	+++	+++	+++	+++
Sezonowość prowadzonej działalności	+++	+++	+++	+++	+++
Stopień zainteresowania rozgrywkami piłkarskimi	+	•	+++	+++	•
Negatywne zachowania podczas meczów (akty terroryzmu, obniżenie poziomu bezpieczeństwa na stadionie)	•	•	+++	•	•
Sprzeczne interesy innych członków sektora	•	•		+++	•
Wpływ głównych interesariuszy na działalność	•	•	+++	•	•

1	2	3	4	5	6
Ekonomiczne					
Sytuacja gospodarza w Unii Europejskiej i makroekonomiczna państwa, gdzie przedsiębiorstwo posiada swoją siedzibę	•	+++	•	+++	•
Utrzymanie dotychczasowych i pozyskiwanie nowych sponsorów	•	•	+++	+++	•
Ograniczenie wydatków na reklamy, sponsoring i usługi w ramach hospitality przez przedsiębiorstwa	•	+++	+++	•	•
Zmniejszenie dochodów ze sprzedaży praw medialnych, nielegalne transmisji internetowe z meczów	•	+++	•	+++	•
Zaległości w opłatach za transfery	•	•	+++	•	•
Piractwo dotyczące produktów własnych i utrata wartości marki	•	•	+++	+++	•
Intensywna konkurencja z innymi formami spędzania czasu wolnego o konsumenta i sponsorów	•	•	•	+++	•
Utrzymanie posiadanej sieci sprzedaży	•	•	•	+++	•
Wejścia na nowe rynki i dywersyfikacji działalności	+++	•	+++	+++	•
Dostęp do kredytów	•	+++	+++	+++	+++
Finansowania nowych inwestycji	•	•	+++	+++	+++
Zmiany stopy procentowej	+	+++	+++	+++	+++
Zmiany oprocentowania kredytu i wysokości rat od kredytu	•	+++	+++	+++	+++
Płynności (<i>cash flow</i>)	+++	+++	+++	+++	+++
Zmiany siły nabywczej funta brytyjskiego	•	•	•	+++	•
Prawne					
Utrata licencji na występowanie w rozgrywkach krajowych	•	•	+++	•	•
Nowe przepisy krajowych federacji i UEFA (tzw. Financial Fair Play)	•	+++	+++	+++	•
Zmiana wysokości podatków nakładanych przez krajowe organy	•	•	+++	+++	•
Zmiana wysokości ubezpieczeń społecznych	•	•	+++	•	•
Wejście w życie bardziej restrykcyjnych regulacji prawnych	•	•	+++	•	•
Kontrole krajowych organów	•	•	+++	•	•

Źródło: ^a (1) FC Bayern Monachium, (2) Juventus Turyn, (3) Olympique Lyon, (4) Manchester United, (5) Real Madryt. ^b Siła oddziaływania danego typu ryzyka: +++ (dominująca), + (słaba), • (nie wskazano w raporcie). Opracowanie własne na podstawie FC Bayern München AG, *Jahresabschluss zum 30. Juni 2010, Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2009/2010 des FC Bayern München AG Konzern*, München 12.8.2010. Juventus Football Club S.p.A., *Financial Report at 30 June 2011*. Olympique Lyonnais, *OL Group Registration Document 2010-2011*, OL Group, Lyon 2012. Real Madrid C.F., *Annual Report 2010/2011*, Madrid September 2011. Real Madrid C.F., *Group Management Report 2010/2011*, Madrid September 2011. Securities and Exchange Commission Washington, *Form F-1. Manchester United LTD.*, Registration No. 333, 3 July 2012.

Typy ryzyka zostały podzielone na trzy kategorie: branżowe (sektorowe), ekonomiczne i prawne. Na podstawie raportów spółek wskazano rodzaje ryzyka, przyporządkowując je do poszczególnych kategorii. Następnie wskazano siłę oddziaływania poszczególnych rodzajów ryzyka na pięć klubów, co pozwoliło na wskazanie wspólnych cech; są one następujące:

- Dominacja ryzyka branżowego (sektorowego) nad pozostałymi. Najważniejsze są działania na rynku transferowym polegające na pozyskiwaniu pracowników z takimi kompetencjami, aby móc osiągać zakładany cel w rywalizacji sportowej. Dla wszystkich pięciu podmiotów jest to mistrzostwo kraju i uzyskanie tym samym bezpośredniej kwalifikacji do udziału w rywalizacji ogólnoeuropejskiej. Stąd też tak wiele uwagi zajmują kwestie rekrutacji zawodników.
- Rywalizacja wiąże się dwoma kwestiami prawnymi – wymogami uzyskania licencji wydawanej przez UEFA dla kandydatów oraz wejściem w życie nowych przepisów (tzw. *Financial Fair Play*), które – jak zauważyło słusznie jedno z przedsiębiorstw – może mieć skutek odwrotny do zamierzonego; prócz tego w tym nowym rozwiązaniu brakuje jasno sprecyzowanego systemu kar. Poza tym wskazano na interwencje ze strony władz krajowych i Unii Europejskiej dotyczące zmiany przepisów.
- Osiągnięcie sukcesu sportowego prowadzi bezpośrednio do polepszenia sytuacji ekonomicznej (np. wzrostu obrotów), zwiększenia zainteresowania mediów i sponsorów. Zbyt często powoduje to naciski (ze strony udostępniających środki finansowe) na władze przedsiębiorstw sportowych, aby w swojej działalności kierowały się perspektywą krótkookresową i osiągały zwrot z kapitału. Wobec podstawowej cechy rywalizacji sportowej – nieprzewidywalności, jest to zadanie trudne. Przekonał się o tym Roman Abramowicz (właściciel Chelsea Londyn), którego inwestycje w wysokości 1 mld EUR dopiero po dekadzie przyniosły zakładany efekt (zdobycie Champions League w 2012 r.). Podmioty hiszpańskie i włoskie chętnie korzystały z finansowania zewnętrznego w celu podniesienia poziomu sportowego, ale zapomniały przy tym o konieczności równoważenia budżetu. W efekcie dostęp do kolejnych kredytów, koszty jego uzyskania oraz zmiany stóp procentowych stały się dla nich podstawowym ryzykiem. Do tego doszła kwestia utrzymania płynności, która jest problemem hiszpańskich przedsiębiorstw (w tym sportowych)³².

Wobec trwającego kryzysu w strefie euro i spowolnienia gospodarczego największym wyzwaniem, przed jakimi staną w następnych latach przedsiębiorstwa sportowe, będzie ograniczenie kosztów osobowych. Warto również zmienić strate-

³² Pakiety ratunkowe dla hiszpańskiego sektora bankowego również pośrednio wspomagają sytuację Realu Madryt i innych klubów hiszpańskich, które mają zaległości finansowe wobec kontrahentów, banków i urzędów państwowych (750 mln EUR wobec instytucji podatkowych i 500 mln EUR wobec instytucji ubezpieczeniowych).

gię rozwoju przedsiębiorstwa na ewolucyjną. Prezes Olympique Lyon Jean-Michael Aulas (także założyciel firmy informatycznej Cegid Group) powiedział: „Każdego roku stawiamy sobie za cel osiągnięcie określonego wyniku sportowego i jednocześnie dążymy do polepszenia naszych zasobów finansowych”³³. Obroty francuskiego podmiotu w okresie dekady wzrosły z 94 mln EUR do nawet 214 mln EUR w 2007 r. Wobec tych faktów zrównoważony rozwój (godzenie celów sportowych, ekonomicznych i społecznych) jest możliwy do osiągnięcia nawet przez przedsiębiorstwo sportowe, mimo funkcjonowania w warunkach niepewności i występowania ryzyka.

4. Podsumowanie

Europejskie przedsiębiorstwa sportowe funkcjonujące w gospodarce rynkowej są narażone na różne rodzaje ryzyka. Podstawowe ryzyko wynikające z charakteru prowadzonej działalności ma związek z nieprzewidywalnością efektów sportowej konkurencji w ramach krajowych i ogólnoeuropejskich rozgrywek. Jest ono permanentnym zjawiskiem, dlatego główny wysiłek zarządów spółek sportowych polega na ograniczaniu jego rozmiarów poprzez podejmowanie decyzji o pozyskiwaniu niepowtarzalnych zasobów osobowych (personel trenerski i medyczny, zawodnicy), aby ich talenty, umiejętności i wiedza były na jak najwyższym poziomie³⁴, co dawałoby szansę na konkurowanie z innymi podmiotami np. o uzyskanie tytułu mistrza danego kraju czy też zdobycie pucharu europejskiego. Pozyskiwanie niepowtarzalnych zasobów wiąże się z koniecznością podejmowania inwestycji, które generują koszty (np. opłaty transferowe, ubezpieczenia, kontrakt wraz z systemem premii indywidualnych). Finansowanie działalności przedsiębiorstw sportowych nie odbywa się tylko środkami własnymi, ale również środkami zewnętrznymi (kredytami). Dostępność do nich oraz koszty pozyskania stanowią najpoważniejsze ryzyko. Wejście w spiralę zadłużenia związaną z nadmiernymi inwestycjami w kapitał ludzki i niemożność ich refinansowania to stały obraz sytuacji w hiszpańskiej i włoskiej lidze. Dlatego też wprowadzenie nowych przepisów opracowanych przez UEFA, czyli tzw. *Financial Fair Play*, ma wpłynąć (w założeniach ich autorów) na ograniczenie kosztów osobowych klubów piłkarskich na rzecz inwestowania w ośrodki szkolenia młodzieży oraz tworzenie infrastruktury sportowej. W okresie niestabilnej sytuacji na rynkach międzynarodowych trudniejszym wyzwaniem stało się pogodzenie celów sportowych i ekonomicznych przy jednoczesnym zachowaniu płynności przez podmioty sportowe. Tym samym zarówno liczba typów, jak i możliwość wystąpienia ryzyka uległy znaczącemu zwiększeniu. Stąd też konieczne wydaje się wzmocnienie w spółkach sportowych działów odpowiedzialnych za controlling i *risk-management* oraz prowadzenie dalszych działań dywersyfikacyjnych.

³³ S. Kuper, S. Szymanski, wyd. cyt., s.58.

³⁴ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Polski Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 205.

Literatura

- Adamska A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Akrelof G.A., Shiller R.J., *Animal spirits. Wie Wirtschaft wirklich funktioniert*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2009.
- Albach H., *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre“ 1993, Ergänzungsheft 3.
- Andreff W., *Team sports and finance*, [w:] *Handbook on the Economics of Sport*, red. W. Andreff, S. Szymanski, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2009.
- Bauman Z., *Płynny lęk*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
- Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Borland J., Macdonald R., *Demand of sport*, „Oxford Review of Economic Policy”, 2003, Vol 19, No. 4.
- Bourg J., Gouget J.-J., *The Political Economy of Professional Sport*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2010.
- Die europäische Klubfußballlandschaft. Benchmarking – Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2010*, red. UEFA, Nyon 2011.
- Engelhardt E., *Typologia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CEDEWU.PL, Warszawa 2009.
- Fan power. Football Money League*, Deloitte Sport Business Group, Manchester, February 2012.
- FC Barcelona, <http://www.fcbarcelona.com/club/detail/article/fc-barcelona-close-out-the-2011-12-season-with-a-record-profit-of-40-million-euros>, 29.06.2012.
- FC Bayern München AG, *Jahresabschluss zum 30. Juni 2010, Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2009/2010 des FC Bayern München AG Konzern*, München, 12.8.2010.
- Gay de Liébena J.M., *Liga de Las Estrellas 2010/2011*, prezentacja z 30 marca 2012 r.
- Grabowski A., *Wpływ koniunktury gospodarczej na funkcjonowanie przedsiębiorstw sportowych w Republice Federalnej Niemiec*, [w:] *Koniunktura gospodarcza a reakcja podmiotów gospodarujących*, red. J. Czech-Rogosz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Groot L., *Economics, Uncertainty and European Football. Trends in Competitive Balance*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008.
- Handbook on the Economics of Sport*, red. W. Andreff, S. Szymanski, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2009.
- Heinemann K., *Probleme einer Ökonomie des Sports*, [w:] *Texte zur Ökonomie des Sports*, (Hrsg.) K. Heinemann, Verlag Karl Hofmann, Schorndorf 1984.
- International Perspectives on the Management of Sport*, red. M.M. Parent, T. Slack, Elsevier, Burlington 2007.
- Juventus Football Club S.p.A., *Financial Report at 30 June 2011*.
- Késenne S., *The Economic Theory of Professional Team Sports. An Analytical Treatment*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2007.
- Koniunktura gospodarcza a reakcja podmiotów gospodarujących*, red. J. Czech-Rogosz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Kringstad M., Gerrard B., *Beyond competitive balance*, [w:] *International Perspectives on the Management of Sport*, red. M.M. Parent, T. Slack, Elsevier, Burlington 2007.
- Kuper S., Szymanski S., *Warum England immer verliert. Und andere kuriose Fußballphänomene*, Edition TIAMAT, Berlin 2012.
- Loewe S., *Revealed: the loans Real Madrid took out after Kaka and Ronaldo deals*, „The Guardian”, 16.6.2009.
- Most Valuable Soccer Teams 2012*, „Forbes” 18.4.2012.
- Olympique Lyonnais, *OL Group Registration Document 2010-2011*, OL Group, Lyon 2012.

- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Real Madrid C.F., *Annual Report 2010/2011*, Madrid, September 2011.
- Real Madrid C.F., *Group Management Report 2010/2011*, Madrid, September 2011.
- Rosen S., Sanderson A., *Labour markets in professional sports*, „The Economic Journal”, 2011, vol. 111(469).
- Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Sandy R., Sloane P.-J., Rosentraub M.S., *The Economics of Sport. An International Perspective*, Palgrave Macmillan, New York 2004.
- Securities and Exchange Commission Washington, *Form F-1. Manchester United LTD.*, Registration No. 333, 3 July 2012.
- Sloane P., *The economics of professional football: The football club as a utility Maximiser*, „Scottish Journal of Political Economy” 1971, no. 2.
- Soriano F., *Goal: The Ball doesn't Go in by Chance. Management ideas from the world of football*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2012.
- Szymanski S., *Why is Manchester United so successful?* „Business Strategy Review” 1998, vol. 9, issue 4.
- Texte zur Ökonomie des Sports*, K. Heinemann (Hrsg.), Verlag Karl Hofmann, Schorndorf 1984.
- Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej, komunikat prasowy nr 102/11.
- Voelpel S., Lanwehr R., *Management für die Champions League. Was wir vom Profifußball lernen können*, Publicis Publishing, Erlangen 2009.

TYPE OF RISK IN ACTIVITY OF LEADING SOCCER ENTERPRISES IN EUROPE

Summary: This paper describes the overall functioning of modern soccer enterprises (FC Bayern, Juventus Turin, Manchester United, Olympique Lyon, Real Madrid) which have their headquarters in five different European countries and actively participate in sport-economic competition on different markets. Each of them has annual turnover over 100 million euro. The companies function under the uncertainty and risk. This is heightened by additional characteristic factors for this type of activity like uncertainty of outcome in sports competition. The adoption of professional sport activities also automatically runs to the risk, but this is not the only problem that the company must confront. Due to this fact, detailed risks identification was undertaken in European sport enterprises. On this basis a classification was proposed, as well as the causes and area of risk influence on sport enterprises were indicated. Three risk categories were distinguished: industrial (sectors), economic and law, to which different risk types indicated by five analyzed subjects were next assigned. A modern model of professional sport (football particularly) can be concluded in MCMMG formula (Media – Corporations – Merchandising – Markets – Global). The processes of globalization build the opportunities, but they are also closely connected with spreading the risk and uncertainty. The key problem for sport enterprises in their activity is to face risk factors coming from internal business environment (e.g. new staff acquisition: players, coaches), as well as external business environment (e.g. external financing). The economic slowdown in euro zone, as well as UEFA's rules entered into force, are additional challenge that must be faced by sports enterprises. That is why the basic business tools like controlling and diversification should be used by sports enterprises.

Keywords: competition, uncertainty, risk, soccer, company.