

Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego

Wprowadzenie

Sport już od dawna przestał być tylko uprawiany przez młodzież chcącą poprawić swą sprawność fizyczną. Rekreacja fizyczna i sport masowy wyraźnie oddzielił się od sportu profesjonalnego, który polega na dostarczaniu widzom atrakcji i emocji z oglądania zawodów sportowych. Kluby sportowe działają jak przedsiębiorstwa w innych branżach i konkurują w warunkach rynkowych dążąc do osiągnięcia celów sportowych i ekonomicznych [Sznajder, 2007]. Rośnie gospodarcze znaczenia sportu na poziomie mikro-, mezo- i makroekonomicznym. Rozwijają się w związku z tym badania analizujące biznes sportowy stosujące narzędzia mikroekonomii, nauki o zarządzaniu i marketingu.

Celem artykułu jest dokonanie charakterystyki jednego z najważniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji sportowych jako przedsiębiorstw, czyli pokazanie istoty i znaczenia równowagi sił konkurentów (ang. *competitive balance*) na rynku sportu profesjonalnego, co ma istotny wpływ na ich pozycję sportową i ekonomiczną [Kringstad, Gerrard, 2007]. Przyjmuje się założenie, że taka równowaga sprzyja zwiększeniu przychodów poszczególnych klubów sportowych i ligi sportowej jako całości zarówno przychodów od nabywców indywidualnych (kibiców), jak i instytucjonalnych.

Aby jednak dokonać analizy tego zagadnienia trzeba pokazać, jakie cechy poszczególnych widowisk sportowych i całego ich systemu, czyli całosezonalnych rozgrywek w ramach ligi profesjonalnej, są dla nabywców – kibiców sportowych istotne. Sprowadza się to do pytania, po co właściwie kibice sportowi przychodzą na mecze. To pytanie może się wydawać dziwne, czy też nawet prowokacyjne, ale to tylko wrażenie pozorne. Jeśli bowiem zastosujemy koncepcję marketingu i potraktujemy kibiców jako nabywców produktów sportu, to musimy dokładnie określić, jakie są ich motywy zakupu produktów sportu – widowisk sportowych. Shank wyróżnia następujące motywy skłaniające kibiców do oglądania zawodów sportowych:

- podniesienie własnej wartości dzięki sukcesom klubu, z którym się kibice identyfikują i któremu kibicują,
- oderwanie się od codziennego życia,

* Autor jest pracownikiem Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, e-mail: aandrzej.sznajder@neostrada.pl. Artykuł wpłynął do redakcji we wrześniu 2010 r.

- atrakcyjność widowiska sportowego stojącego na wysokim poziomie,
- emocje związane z nieprzewidywalnością wyniku meczu,
- wartość ekonomiczna, czyli możliwość zawierania zakładów bukmacherskich z nadzieją na wysoką wygraną,
- wartość estetyczna, czyli podziwianie piękna sportu, co może bardziej dotyczyć gimnastyki artystycznej lub jazdy figurowej na lodzie niż piłki nożnej, ale futbol potrafi też być piękny,
- potrzeba afiliacji, czyli spotkań towarzyskich na meczach,
- rozwój więzi rodzinnych dzięki możliwości oglądania meczów w gronie rodzinnym [Shank, 2002, s. 188] oraz [Sznajder, 2007, s. 60].

Jak widać, różne są motywy przybywania kibiców na stadiony, jednak szczególnie ważną dla nich cechą widowisk sportowych są emocje związane z nieprzewidywalnością wyniku. Nabywcy produktów sportu – kibice są skłonni zaakceptować niższy poziom sportowy widowiska jeśli zapewni im ono duże emocje i możliwość identyfikowania się ze swoim klubem.

Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego oznacza więc wyrównany poziom sportowy klubów uczestniczących w rozgrywkach w określonej dyscyplinie sportu.

Istotną cechą klubów sportowych jako przedsiębiorstw jest więc to, iż podstawowy oferowany przez nie produkt, czyli widowisko sportowe, charakteryzuje się tym, że jego wynik, czyli zwycięzca meczu, jest trudny do przewidzenia – tzw. hipoteza niepewności wyniku (*uncertainty of outcome hypothesis*), co stanowi atrakcję dla kibiców – nabywców produktów sportu [Fort, 2003]. Szymanski odnosi tę hipotezę do 3 sytuacji występujących w sporcie, a mianowicie: niepewność zwycięstwa w konkretnym meczu, niepewność co do wyników drużyn w ciągu sezonu oraz niepewność co do zdobycia mistrzowskiego tytułu w danym sezonie sportowym [Szymanski, 2001]. Cairns, Jennett i Sloane wyróżniają nawet 4 warianty niepewności wyniku w zależności od czasu, w którym ona występuje. Jest to niepewność wyniku krótkookresowa, czyli niepewność wyniku konkretnego pojedynczego meczu, niepewność wyniku w średnim okresie, czyli odnosząca się do zwycięzcy ligi w danym sezonie rozgrywek, niepewność co do wyników meczów w trakcie sezonu rozgrywek oraz niepewność wyniku w długim okresie, czyli co do wyników rozgrywek ligowych w okresie kilku lat [Cairns, Jennett, Sloane, 1986]. Szczególnie istotna jest równowaga sił klubów konkurujących w lidze sportowej w tym dłuższym okresie, gdyż zapewnia większe zainteresowanie funkcjonujących na rynku sportu nabywców indywidualnych – kibiców oraz wynikających z tego faktu nabywców instytucjonalnych – reklamodawców, sponsorów i mediów.

Gdyby bowiem kibice mieli pewność, że ich drużyna w każdym meczu zwycięży, to ich zainteresowanie sportem by znacznie spadło. Kibice sportowi – nabywcy produktów sportu – pragną zwycięstwa swej drużyny, jednak ich zainteresowanie jest największe, gdy prawdopodobieństwo zwycięstwa ich klubu jest w przedziale 60-70%.

Szczególnie istotnym zagadnieniem, związanym z konkurencją na rynku sportu w ramach ligi profesjonalnej, jest więc zapewnienie równowagi sił

konkurentów – klubów występujących w tej lidze (*competitive balance*). Na tę kwestię zwraca uwagę większość autorów zajmujących się ekonomicznymi zagadnieniami sportu. Martinez-Santos, Enjuanes, de la Cruz, Pino i Crespo [2009] słusznie twierdzą, że równowaga sił konkurentów w sporcie (*equilibrio competitivo del deporte*) to kluczowe zagadnienie. Wskazują, że równowaga między konkurentami w sporcie dzięki nieprzewidywalności wyników meczów wzmagą emocje i ma istotny wpływ na popyt na produkty sportu, czyli widowiska sportowe. To z kolei wpływa na przychody organizacji sportowych.

Rottenberg, zajmujący się głównie baseballlem, twierdził, że „istota branży (baseballu) jest taka, iż konkurenci powinni być podobnej wielkości, jeśli mają odnosić sukcesy” [Rottenberg, 1956]. Neale wprowadził pojęcie „efektu standingu ligi” (*league standing effect*), czym chciał zwrócić uwagę na zróżnicowanie pozycji klubów w dłuższym czasie gry w rozgrywkach sportowych” [Neale, 1964]. Jones wskazywał na znaczenie zbliżonej siły konkurencyjnej klubów (*competitive equality*) [Jones]. Goossens i Kesenne są podobnego zdania przytaczając także opinie innych ekonomistów na ten temat [Goossens, Kesenne, 2007]. Pokazują, że to zagadnienie jest przedmiotem analizy od kilku przynajmniej dekad i ma istotne znaczenie także dla decyzji z zakresu polityki sportu. Wskazują na różne czynniki, które na tę równowagę konkurencyjną wpływają i jak one się zmieniały w ostatnim czasie. Wśród nich jest kwestia klubów tzw. dużych rynków (*large market teams*), czyli dominacja klubów, usytuowanych w dużych aglomeracjach miejskich, co oznacza dużą potencjalnie liczbę kibiców jako nabywców ich produktów. Kesenne nazywa taką sytuację „niedobłą” nierównowagą (*bad imbalance*) [Kesenne, 2004].

Quirk i Fort [1992] stwierdzają, że jednym z kluczowych czynników, wpływających na popyt kibiców na widowiska sportowe są emocje związane z niepewnością wyniku sportowego. Aby utrzymać zainteresowanie kibiców rozgrywkami organizacje zarządzające ligami sportowymi powinny zapewnić taki stan, by kluby w nich występujące były zbliżone poziomem sportowym w celu utrzymania niepewności wyników zawodów sportowych.

El-Hodiri i Quirk zwracają uwagę na potrzebę „wyrównania sił sportowych klubów” (*equalization of competitive playing strenghts*), co jest istotnym czynnikiem rozwoju lig sportowych [El-Hodiri, Quirk, 1971]. Janssen i Kasenne podkreślają znaczenie równego poziomu sportowego klubów (*sporting equality*). Sloane wskazuje na wielowymiarowość pojęcia równowagi konkurencyjnej w ligach sportowych i odróżnia niepewność efektów sportowych w krótkim i długim okresie [Sloane, 1971].

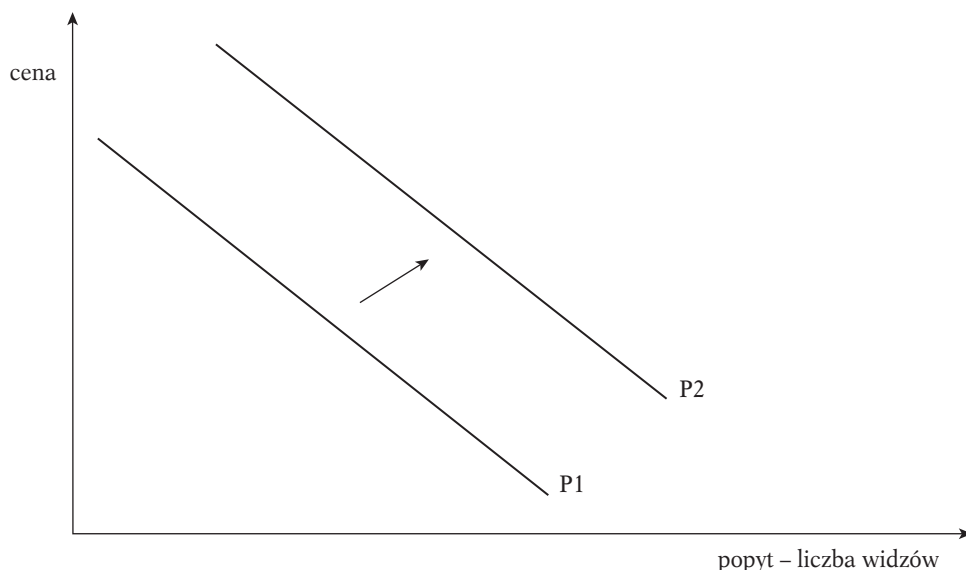
Z punktu widzenia przychodów klubów jest ważne, by ich poziom sportowy był jak najbardziej wyrównany. Oznacza to bowiem zwiększenie atrakcyjności rozgrywek dla kibiców, sponsorów, reklamodawców i mediów, co powoduje zwiększenie przychodów ze sprzedaży biletów, produktów klubowych (tzw. *merchandising*), reklamy, wpływów od sponsorów i ze sprzedaży praw medialnych. Z taką sytuacją mamy do czynienia w polskiej piłce nożnej. Mimo niskiego poziomu rozgrywek ligowych zainteresowanie kibiców i mediów jest duże, bowiem siła sportowa klubów jest wyrównana, co zapewnia emocje. Ta cecha

rozgrywek w jakimś stopniu rekompensuje niski poziom sportowy. Tak, niestety, jest i tym tylko należy tłumaczyć zainteresowanie mediów zakupem praw transmisyjnych do meczów polskiej ekstraklasy piłkarskiej. Oczywiście, istotną rolę ma tu też zdecydowanie największa popularność tej dyscypliny sportu. Pod względem wartości przychodów ze sprzedaży praw telewizyjnych (360 mln zł od stacji Canal+ za okres 3 sezonów) polska ekstraklasa zajmuje 10 miejsce w Europie, co z całą pewnością jest lepszą pozycją niż gdyby porównać poziom sportowy [FutebolFinance]. Ten bowiem według rankingu Międzynarodowego Stowarzyszenia Statystyków i Historyków Futbolu jest oceniany nisko i sytuuje polską ligę piłki nożnej na 67 miejscu na świecie [igol.pl].

Wracając do analizy równowagi sił konkurentów w ligach sportowych trzeba zwrócić uwagę na to, że pojawia się tu konflikt między interesem indywidualnym poszczególnych klubów i interesem kolektywnym ligi sportowej jako grupy klubów. Poszczególne kluby chcą oczywiście dominować wśród konkurentów, jednak dla ligi sportowej jako całości i jej pozycji finansowej lepsza jest sytuacja, gdy siły konkurentów są wyrównane. Poszczególne kluby oferują bowiem kibicom – nabywcom kolektywne produkty, tworzone przez dwa kluby w jednym meczu i wszystkie kluby w całości rozgrywek.

Wpływ równowagi sił konkurentów w sporcie na popyt przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Wpływ wyrównywania poziomu sportowego klubów popyt na widowiska sportowe



Źródło: J. Michie, Ch. Oughton – *Competitive Balance in Football – Trends and Effects*. Research Paper 2004.2, Birkbeck, University of London <http://www.sportsnexus.co.uk/resources/12028/assets/football/CompetitiveBalance.pdf>

Jak widać, wyrównywanie się poziomu sportowego między klubami powoduje, *ceteris paribus*, przesunięcie krzywej popytu na prawo i w górę, czyli zwiększenie popytu na widowiska sportowe przy danej cenie biletów, a więc zwiększenie przychodów klubów sportowych ze sprzedaży biletów. Autorzy powyższego wykresu na tym się koncentrują, jednak wnioski wynikające z niego można rozwinąć. Otóż w przypadku pojedynczych produktów oferowanych przez spółki zarządzające ligami sportowymi nabywcom instytucjonalnym, czyli praw do transmisji telewizyjnych i praw do sponsorowania ligi wykres pokazuje, że daną liczbę produktów można sprzedać po wyższej cenie. Dzięki wyrównywaniu się poziomu sportowego polskiej ligi piłki nożnej spółka nią zarządzająca, czyli Ekstraklasa SA, liczy, że prawa do transmisji telewizyjnych w następnym okresie 3 sezonów sprzeda za wyższą cenę niż za 360 milionów zł, na jaką to sumę opiewa obecnie obowiązująca umowa.

Ligi sportowe, w których brak jest równowagi sił klubów są narażone na różnego rodzaju zagrożenia, z których najważniejsze to:

- wzrastające koszty klubów związane z pozyskiwaniem najlepszych sportowców, co może doprowadzić do silnego ich zadłużania się i co często się dzieje,
- niebezpieczeństwo upadłości słabszych klubów,
- ryzyko wydzielenia się silniejszych klubów z ligi i stworzenie ligi konkurencyjnej.

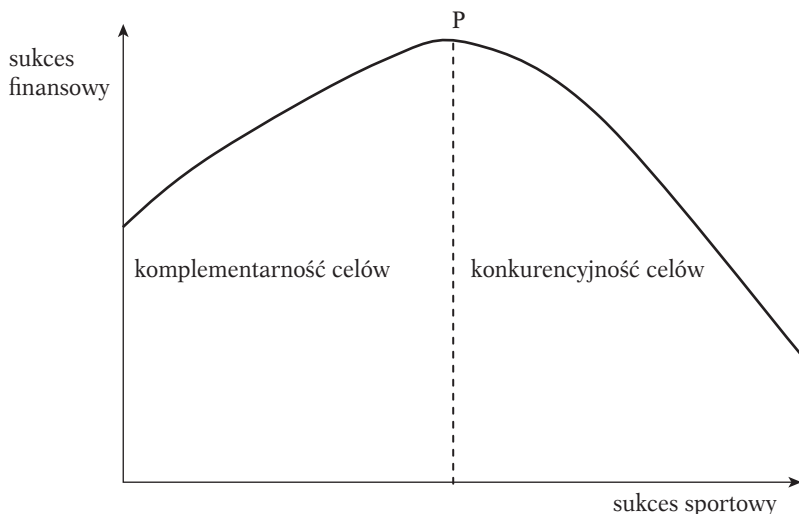
Kluby zajmujące wysoką pozycję w rozgrywkach ligowych osiągają korzystne efekty finansowe, co ponownie wpływa na poprawę ich osiągnięć sportowych.

Dążenie do coraz większych sukcesów sportowych może doprowadzić jednak do zagrożenia przeinwestowaniem w rozwój kadr i trudności z pokryciem wydatków. Występuje mianowicie przesunięcie w czasie osiągnięciem sukcesów sportowych a uzyskaniem zwiększonych przychodów. Cele sportowe i finansowe z komplementarnych staną się konkurencyjnymi, co pokazuje wykres 2.

Trzeba bowiem zauważyć, że klub sportowy jako przedsiębiorstwo różni się od innych przedsiębiorstw także i tym, że ma bardziej zróżnicowane cele. Można je w pewnym uproszczeniu podzielić na 2 grupy. Pierwsza to cele sportowe, a więc zwycięstwa w poszczególnych meczach, sukces na końcu rozgrywek w postaci mistrzostwa kraju lub przynajmniej wysoka pozycja w lidze, umożliwiająca udział w rozgrywkach międzynarodowych, umacniająca pozycję sportową. Realizacji celów sportowych oczekują kibice sportowi i partnerzy biznesowi klubu. Jednak dla jego osiągnięcia niezbędne jest oczywiście dysponowanie odpowiednimi zasobami finansowymi.

Znaczenie celów sportowych i finansowych dla właścicieli klubów jest zróżnicowane. Niektórzy z nich starają się zachować równowagę między tymi celami ostrożnie ustalając budżety klubów. Jest jednak w sporcie widoczna, znów przede wszystkim w piłce nożnej, grupa tzw. oligarchów biznesu sportowego, dla których liczy się tylko sukces sportowy, zaspokajający ich osobiste ambicje. Najbardziej znany z takich oligarchów sportu, to Roman Abramowicz, który kupił znany londyński klub piłkarski Chelsea.

Wykres 2. Cele i efekty sportowe oraz efekty finansowe klubów sportowych



Źródło: C. Keller – *Strategisches Management im Sport* w: G. Nufer, A. Bühler – *Management und Marketing im Sport*, Erich Schmidt Verlag, 2008, s. 87

Niektórzy właściciele klubów starają się traktować je jako przedsiębiorstwa, które mają przede wszystkim przynosić zyski. Takie podejście mają amerykańscy właściciele klubu Manchester United, rodzina Glazerów. Ich strategia spotyka się z protestami kibiców, którzy utożsamiają się z klubem i dla których ważny jest przede wszystkim sukces sportowy, a nie zwiększone zyski właścicieli klubu.

Wracając teraz do wykresu 2, który przedstawia teoretyczne relacje między celami sportowymi i ekonomicznymi klubu sportowego, trzeba zauważyć, że początkowa komplementarność celów sportowych i ekonomicznych może się przekształcić w ich konkurencyjność. Dążenie do osiągnięcia coraz wyższych celów sportowych wiąże się z koniecznością ponoszenia dużych wydatków np. na transfery zawodników, co może doprowadzić do zmniejszenia płynności finansowej i powstania zadłużenia klubów sportowych. Taką sytuację można zaobserwować obecnie wśród wielu klubów piłkarskich Europy. Jak wynika z najnowszego raportu Europejskiej Federacji Piłki Nożnej, sytuacja finansowa wielu klubów piłkarskich jest zła, chociaż jest ona zróżnicowana. Kluby europejskie są zadłużone w wysokości 5,5 mld €, a 54% tej kwoty to zadłużenie 20 klubów [UEFA, 2010].

Przykładem zagrożenia, polegającego na dążeniu do wyodrębnienia się z rozgrywek ligowych najlepszych drużyn, było powstanie swego czasu tzw. grupy G 14 w europejskiej Lidze Mistrzów, której członkowie, właśnie najsilniejsze kluby, zamierzały stworzyć własne rozgrywki, co by oczywiście oznaczało straty dla obecnie nią zarządzającą Europejską Federacją Piłkarską. Również dominujący w polskiej lidze koszykówki klub Prokom Asseco Gdynia miał zamiar odłączyć się od niej na zasadniczą część rozgrywek i zagrać w prywatnej lidze rosyjskiego banku VTB. Chciał wrócić do polskiej ligi na końcową część sezonu, czyli tzw. *play-off*, końcowe rozgrywki wyłaniające mistrza.

Metody określania równowagi konkurencyjnej w ligach sportowych

Ustalanie równowagi konkurencyjnej w ligach sportowych nie jest łatwe. Tego typu analizy są dokonywane w krótkim horyzoncie czasowym, czyli w ramach jednego sezonu sportowego i w horyzoncie długim, czyli w odniesieniu do kilku czy nawet kilkunastu lat.

Najważniejsze wskaźniki stosowane do tych analiz, to:

- wskaźnik dominacji określający liczbę klubów, które w analizowanym okresie zdobywały tytuły mistrzowskie w danej dziedzinie sportu,
- wskaźnik koncentracji pięciu klubów C5, który jest relacją sumy punktów zdobytych przez 5 najlepszych klubów w danym sezonie do liczby punktów wszystkich klubów,
- odchylenie standardowe % zwycięstw klubu,
- wskaźnik Herfindahla-Hirschmanna.

Wskaźnik dominacji dotyczy dłuższego okresu i jest najprostszą miarą, jest też łatwy do ustalenia, jednak daje tylko ogólną informację o sile konkurencji w lidze. Idealna równowaga konkurencyjna jest w tym przypadku oczywiście wtedy, gdy wskaźnik jest równy liczbie analizowanych sezonów rozgrywek sportowych. Co do liczby lat, to nie ma ustalonych precyzyjnych zasad co do tego, ile sezonów rozgrywek sportowych bierze się pod uwagę. Prawdopodobnie najbardziej właściwe byłoby analizowanie wskaźnika dominacji w okresie tylu lat, ile jest klubów w danej lidze, ale raczej zwykle ten okres analizy jest krótszy.

Zaletą wskaźnika C5 jest możliwość określenia przewagi pięciu najlepszych klubów ligi nad pozostałymi, jednak jego wadą jest trudność porównania między ligami o różnej liczbie klubów. Dokonuje się więc jego modyfikacji, która polega na przyrównaniu wartości C5 do wartości idealnej równowagi. Wygląda on wówczas tak:

$$C5 \text{ zmodyfikowany} = \frac{C5}{5/N} \times 100\%$$

gdzie: N – liczba klubów w lidze.

Jego wartość dla idealnej równowagi konkurencyjnej w lidze wynosi 100.

Można postawić pytanie, dlaczego właśnie analizuje się dominację 5 klubów, a nie innej ich liczby. Tak przyjęto i takie analizy są prowadzone najczęściej, ale oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie, by analizować dominację tylko jednego czy dwóch klubów.

Odchylenie standardowe jest wskaźnikiem stosowanym powszechnie jako miara koncentracji, więc i tu jest on przydatny. Odchylenie standardowe % zwycięstw klubu jest tu stosowane do określania równowagi sił konkurentów w ramach jednego sezonu sportowej.

$$\sigma_{w,t} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (WPCT_{i,t} - .500)^2}{N}}$$

gdzie:

$\partial_{w,t}$ – odchylenie standardowe % zwycięstw klubu,

$WPCT_{i,t}$ – % zwycięstw klubu i w roku t ,

N – liczba klubów w lidze.

Powyższy wzór jest pewną modyfikacją sposobu obliczania odchylenia standardowego. Zwykle bowiem oblicza się odchylenie od średniej arytmetycznej, tutaj występuje odchylenie od prawdopodobieństwa zwycięstwa w meczu, które wynosi 0,5.

Wskaźnik Herfindahla-Hirschmanna jest powszechnie stosowany jako miara koncentracji rynku i stanowi sumę kwadratów udziałów rynkowych. Pozwala on również na analizowanie nierównowagi między klubami w lidze, jednak w przypadku analizy równowagi sił konkurentów – klubów sportowych na rynku sportu zamiast udziałów rynkowych w analizie bierze się pod uwagę udziały zwycięstw w łącznej liczbie meczów w lidze.

$$HHH = \sum_i (W_i/M)^2$$

gdzie:

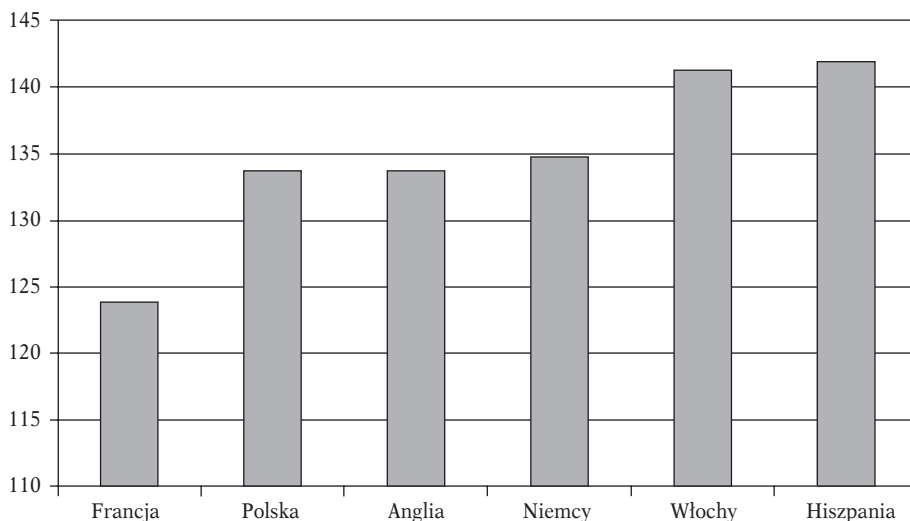
HHI – wskaźnik Herfindahla-Hirschmanna,

W_i – liczba zwycięstw i -tego klubu w rozgrywkach ligowych,

M – łączna liczba meczów w lidze.

Im niższy wskaźnik, tym większa równowaga konkurencyjna w lidze sportowej.

Wykres 3. Równowaga sił konkurentów Wielkiej Piątki lig piłkarskich Europy i polskiej ligi w sezonie 2006/2007 przy zastosowaniu wskaźnika C5



Źródło: Równowaga konkurencyjna w piłce nożnej, Football Business Group przy współpracy Sport Business Foundation – www.footballbusiness.pl

Jak widać różne są sposoby analizowania równowagi sił klubów sportowych w ramach lig sportowych. Trudno znaleźć miarę idealną, ale takie próby się podejmuje zarówno w odniesieniu do lig różnych sportów w jednym kraju, jak też do porównania lig w jednej dyscyplinie sportu w różnych krajach.

Jako przykłady takich analiz można przytoczyć ustalanie równowagi sił konkurentów w wybranych ligach piłki nożnej Europy. Najczęściej charakteryzuje się z tego punktu widzenia ligi tzw. Wielkiej Piątki, czyli Anglii, Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch. Pokazuje to wykres 3, który uwzględnia też ligę polską.

Dane wykresu 3 potwierdzają przyjętą w niniejszym artykule tezę, że pod względem stopnia równowagi sił konkurentów polska liga piłki nożnej jest w czołówce Europy, czego niestety, nie można powiedzieć o poziomie sportowym. Jednak wynikający z tej równowagi efekt w postaci emocji w czasie meczów rekompensuje niższy poziom sportowy widowisk. Najmniejszy stopień równowagi sił konkurentów jest we Włoszech i w Hiszpanii, co wynika z dominacji kilku klubów, a poza tym istnieje tam system decentralizacji sprzedaży praw telewizyjnych, czyli brak redystrybucji przychodów z tego tytułu, co utrudnia osiągnięcie większego stopnia równowagi sił konkurentów.

Czynniki wpływające na poziom równowagi sił klubów konkurujących w ligach sportu zawodowego

Równowaga sił klubów konkurujących w ligach sportu profesjonalnego oznacza taką sytuację, kiedy nie ma klubów dominujących, poziom sportowy jest wyrównany i do końca sezonu nie jest znany mistrz w danej lidze sportowej i miejsca innych klubów w tabeli ligowej. Oczywiście, na poziom sportowy klubów wpływa system szkolenia, metody treningowe, dostęp do utalentowanych sportowców, system dokonywania transferów, zasoby rzeczowe i finansowe klubu, system zarządzania klubem i inne jeszcze czynniki wewnętrzne klubów. Znaczenie mają jednak także czynniki o charakterze zewnętrznym, z których najważniejsze to:

- uwarunkowania prawne funkcjonowania organizacji sportowych,
- potencjał rynku – segmenty nabywców,
- organizacja ligi,
- system licencyjny,
- liczba klubów w lidze,
- zasady awansu i spadku,
- dostęp klubów do infrastruktury sportowej,
- system międzynarodowych rozgrywek sportowych, stwarzający klubom możliwość uczestniczenia w nich i uzyskiwania przychodów z tego tytułu,
- system sprzedaży praw telewizyjnych do transmisji rozgrywek,
- rodzaj dyscypliny sportowej.

Tak jak w każdej branży czy sektorze gospodarki istotnym uwarunkowaniem funkcjonowania pomiotów, działających na takim rynku, jest **system prawny** i jego zmiany. Ponieważ w sporcie jednym z decydujących czynników jest poziom

sportowy zawodników, to istotne znaczenie mają przepisy dotyczące transferów. W tym kontekście przełomem był przypadek belgijskiego piłkarza Jana-Marka Bosmana, który po wygaśnięciu kontraktu ze swym pracodawcą – klubem F.C. Liege nie mógł zmienić klubu bez uzyskania przez ten klub odstępnego od nowego klubu. Piłkarz uznał to za złamanie jednej z zasad 4 wolności w Unii Europejskiej i zaskarżył ją do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Trybunał orzekł, że każdy piłkarz-obywatel państwa członkowskiego, w przypadku wygaśnięcia kontraktu ma prawo wolnej zmiany klubu, bez konieczności zapłaty odstępnego przez nowy klub. Ponadto uznano, że skoro pracownicy państw członkowskich mają być zgodnie z traktatami traktowani bez różnicy obywatelstwa, to kluby czy federacje piłkarskie nie mogą wprowadzać klauzul ograniczających liczbę obcokrajowców w klubach; dotyczy to jednak tylko obywateli Unii. Ten przypadek, znany pod nazwą prawa Bosmana ma istotne znaczenie dla pozyskiwania sportowców przez kluby, został uznany za przełom w dokonywaniu transferów, co w oczywisty sposób wpływa na ich poziom sportowy, pozycję rynkową i w konsekwencji na równowagę sił klubów konkurujących na rynku sportu.

Istotnym uwarunkowaniem, wpływającym na zdolność klubu do konkurencji w ramach ligi sportowej jest **potencjał rynku**, czyli liczebność populacji, spośród której mogą się wywodzić kibice klubu i wszyscy uczęszczający na imprezy sportowe klubu, tworzący popyt na widowiska sportowe i wszelkie inne produkty z nimi związane. W literaturze z dziedziny ekonomii sportu określa się to jako efekt wielkości rynku (*effect of market size*) [Leeds, von Allmen, 2005]. Jak słusznie zauważają Leeds i von Allmen, którzy analizują sytuację klubów w amerykańskiej lidze baseballowej, kluby usytuowane w większych skupiskach ludności uzyskują też znacznie większe przychody ze sprzedaży praw telewizyjnych w obszarze lokalnym.

Istnieją nawet precyzyjne teorie określające liczebność regionu, w jakim działa klub, by mógł on osiągnąć sukces ekonomiczny. Autorem jednej z nich jest Klaffke, który wprowadził pojęcie „pokrycia rynku” (*Marktabdeckung*), które oznacza właśnie liczbę mieszkańców rejonu działania klubu, którzy stanowią potencjalnych nabywców produktów klubu (por. [Hintermeier, Rettberg, 2006]). Autor określił, że dla klubu piłkarskiej 1. Bundesligi jest to region liczący 1 milion mieszkańców, a dla 2. Bundesligi – 500 tysięcy. Można mieć wątpliwości co do tych liczb, jednak z pewnością ten czynnik ma znaczenie dla funkcjonowania klubów sportowych i równowagi konkurencyjnej w ligach sportu zawodowego.

W polskim futbolu zdarzało się, że kluby z mniejszych miejscowości nie były w stanie dorównywać poziomem sportowym i ekonomicznym większym klubom i łączyły się z nimi tworząc silniejszy klub, mający większe szanse w konkurowaniu w lidze (np. Groclin Grodzisk Wielkopolski i Polonia Warszawa oraz Amica Wronki i Lech Poznań). W ten sposób równowaga konkurencyjna w lidze sportowej stawała się większa.

Organizacja ligi ma także istotny wpływ na konkurencję i zapewnienie równowagi. O rodzajach rozgrywek ligowych była mowa wcześniej, więc można

tu do nich nawiązać. Otóż silniejsza konkurencja jest w przypadku rozgrywek typu turniejowego, kiedy drużyna przegrywająca dwumecz odpada z rozgrywek. Jest tu też większa możliwość wpływu czynników przypadkowych na wyniki.

Na konkurencję w krajowej lidze sportowej ma także wpływ możliwość uczestniczenia w rozgrywkach ligi międzynarodowej, o czym jest mowa w innym miejscu. Czyni to konkurencję bardziej intensywną wśród najsilniejszych klubów walczących o jedno z pierwszych miejsc, dających takie uprawnienia.

Ważne są również **zasady spadku z ligi i awansu** z ligi niższej do wyższej. Im więcej drużyn spada z ligi wyższej, tym większa jest konkurencja o pozostanie w niej. Im mniej klubów wchodzi z ligi niższej do wyższej, tym konkurencja tam jest silniejsza. W przypadku tzw. lig zamkniętych, w których nie ma spadków i awansów, konkurencja jest mniejsza, gdyż brak jest zagrożenia wypadnięcia z ligi.

Na intensywność konkurencji w lidze sportowej i równowagę konkurencyjną ma wpływ też **liczba klubów** w danej lidze sportowej. Wpływ ten nie jest jednak jednoznaczny. Gdy ta liczba jest bowiem większa, to rozgrywa się więcej meczów i jest ograniczony wpływ przypadku na wyniki. Z drugiej jednak strony liczniejsza liga oznacza konieczność dysponowania przez te kluby zawodnikami o wysokim poziomie sportowym, co przy ograniczonej liczbie wysokiej klasy sportowców umożliwia ich pozyskanie tylko przez niektóre kluby. Te kluby, które to uczynią, wzmacniają swą siłę wobec konkurentów nierównowaga w lidze się pogłębia.

Istotnym czynnikiem, wpływającym na brak równowagi sił konkurujących klubów jest **niejednakowy dostęp klubów do infrastruktury sportowej** [Pawłowski, Breuer, Hovemann, 2010] oraz [Sanderson, Siegfried 2003]. Jedną z istotnych różnic między klubami sportowymi a przedsiębiorstwami innych branż jest to, iż nie są one często właścicielami obiektów sportowych styl. Są one bowiem własnością państwa lub samorządów lokalnych. Oczywiście, przedsiębiorstwa innych branż też mogą dzierżawić majątek, nie muszą być jego właścicielami, ale w przypadku sportu taka sytuacja występuje szczególnie często.

Na silne różnicowanie pozycji konkurencyjnej klubów w lidze krajowej wpływają wysokie **przychody z uczestnictwa klubów w ligach międzynarodowych**. Przykładowo za zwycięstwo w piłkarskiej europejskiej Lidze Mistrzów klub otrzymuje premię w wysokości 9 mln €, a łącznie z premiami za przechodzenie do kolejnych faz rozgrywek i za poszczególne zwycięstwa w nich może to być kwota między 26,4 mln € a 31,2 mln € [FutebolFinance, 2010]. W tej kwocie nie są jeszcze uwzględnione przychody ze sprzedaży biletów na mecze i inne wpływy poza premiami od UEFA. Zwiększone przychody kluby przeznaczają na dokonywanie transferów najlepszych sportowców, co zdecydowanie zwiększa ich siłę wobec rywali.

Równowaga sił konkurentów w ligach sportu profesjonalnego zależy też od **systemu sprzedaży praw transmisji meczów dla mediów**, obecnie jeszcze głównie telewizyjnych. W przypadku decentralizacji sprzedaży tych praw, czyli same kluby dokonują sprzedaży mediom, to silniejsze kluby mają zdecydowanie lepszą pozycję negocjacyjną i ich wpływy ze sprzedaży tych praw są znacząco

nie większe. Może to prowadzić do konfliktów między klubami. Taka sytuacja występuje w Hiszpanii w piłkarskiej lidze *Primera Division*. Tam właśnie jest stosowany system decentralizacji sprzedaży praw mediom, w wyniku którego ponad 50% całości przychodów z tego tytułu uzyskują 2 kluby: Real Madryt i FC Barcelona. Pozostałe 18 klubów stara się ustalić nowe zasady tak, by mogły zwiększyć swoje przychody z praw medialnych. Grożą nawet rozłamem i stworzeniem nowej ligi piłkarskiej bez tych dwóch wielkich klubów [Sponsors, 2010].

Kończąc charakterystykę tej grupy czynników wpływających na możliwości utrzymania równowagi sił konkurentów w lidze sportu zawodowego trzeba dodać, że także **rodzaj dyscypliny sportowej** ma tu znaczenie. W niektórych dyscyplinach sportowych jest więcej utalentowanych sportowców i tak łatwiej zapewnić równowagę sił rywalizujących klubów. W dyscyplinach sportu bardziej ubogich w utalentowanych sportowców tych najlepszych pozyskują najsilniejsze finansowo kluby i równowagę sił konkurentów trudniej utrzymać.

Sposoby zapewniania równowagi sił konkurentów w sporcie – działania organizacji zarządzających ligami

Do osiągnięcia jak najlepszego poziomu sportowego dążą wszystkie kluby. Poprawiają jakość sportową swych zawodników, pozyskują nowych sportowców w drodze transferu, zatrudniają doświadczonych trenerów, usprawniają zarządzanie klubami, prowadzą działania marketingowe mające na celu zwiększenie przychodów ze sprzedaży produktów sportu. W ramach działań marketingowych kluby usprawniają współpracę ze sponsorami i reklamodawcami oraz z mediami.

Istotnym czynnikiem, który wpływa na siłę sportową i ekonomiczną klubów sportowych jest dysponowanie odpowiednim obiektem sportowym. W ostatnich 20 latach obserwuje się w Europie rozwój budownictwa stadionów sportowych [Turner, Kellett, McDonald, Stavros, 2010]. W tym czasie liczba obiektów sportowych silnie zwiększyła się mimo wzrostu kosztów ich budowy i zarządzania nimi. Obecnie na świecie jest ponad 450 stadionów sportowych, mieszczących przynajmniej 40 tysięcy widzów. Dysponowanie odpowiednim obiektem sportowym jest więc dla klubu ważne. Jego właścicielem może być klub, samorząd lokalny, państwo lub mogą istnieć różne warianty mieszane.

Działania samych klubów w celu dorównania najsilniejszym mogą jednak działać w dwie strony. Gdy ich skuteczność jest większa w przypadku dotychczas słabszych klubów, to równowaga sił konkurentów się poprawia, gdy skuteczniejsi w tym względzie są silniejsi konkurenci, to pojawia się brak takiej równowagi.

Aby równowagę sił konkurentów przywrócić często potrzebna jednak jest ingerencja organizacji zarządzających ligami sportowymi. Są to spółki kapitałowe, których akcjonariuszami są kluby sportowe. W każdej profesjonalnej lidze sportowej takie spółki działają. W polskiej lidze piłki nożnej jest to Ekstraklasa

SA, w lidze siatkówki – Profesjonalna Liga Piłki Siatkowej SA, w lidze żużla – Ekstraliga Żużlowa sp. z o.o., w lidze koszykówki – Polska Liga Koszykówki i Polska Liga Koszykówki Kobiet.

Tego rodzaju organizacje mogą podejmować różnorodne działania zapewniające równowagę sił konkurentów w ligach sportowych w celu zwiększenia przychodów klubów. Uwzględniają przy tym czynniki kształtujące tę równowagę, o których była mowa wcześniej. Mogą więc doprowadzać do równowagi sił konkurentów – klubów:

- poprzez system licencyjny dopuszczający kluby do rozgrywek,
- wprowadzając ograniczenia w wysokości płac dla zawodników (tzw. *salary cap*); indywidualnych pensji czy funduszu płac,
- poprzez odpowiednią redystrybucję przychodów ze scentralizowanej sprzedaży praw medialnych i sponsoringowych,
- przyznając pierwszeństwo klubom słabszym w dokonywaniu transferów najlepszych zawodników.

System licencyjny stosują międzynarodowe i krajowe federacje sportowe. Europejska Unia Piłkarska i Europejskie Stowarzyszenie Klubów ECA planują dokonanie istotnych zmian w zasadach przyznawania licencji klubom piłkarskim. Te nowe zasady pod nazwą finansowe *fair play* mają doprowadzić do zapewnienia równowagi w finansach klubów. Ten nowy system ma składać się z 4 elementów: [UEFA].

- zobowiązanie klubów, by w określonym cyklu w sezonie nie dokonywały wydatków przekraczających ich przychody,
- ustalenie zasad i górnych limitów wydatków na transfery i płace piłkarzy, co w niektórych ligach amerykańskich np. NBA już istnieje pod nazwą *salary cap*,
- określenie wskaźników finansowych ograniczających nadmierne zadłużanie się klubów,
- zobowiązanie klubów do realizowania wszystkich ustaleń finansowych w uzgodnionych terminach.

Nowe reguły mają dotyczyć jedynie klubów uczestniczących w rozgrywkach Ligi Mistrzów – *Champions League* i Ligi Europejskiej i ma obowiązywać od sezonu piłkarskiego 2012/2013.

W ramach zasad licencyjnych w niektórych ligach sportu profesjonalnego określa się też np. limity zatrudniania obcokrajowców. Celem takiego działania jest ograniczenie możliwości pozyskiwania do klubów utalentowanych sportowców zagranicznych w sytuacji ograniczonej liczby sportowców w danym kraju. Dokonywanie transferów wybitnych sportowców zagranicznych jest bardziej kosztowne i jest dostępne dla klubów silniejszych finansowo. Stąd więc takie ograniczenia, by wyrównać szanse wszystkich klubów.

Jeśli chodzi o określanie **górnego limitu zarobków** sportowców (*salary cap*), to jego celem jest także wyrównywanie szans klubów. Bez takiego limitu znów tylko najsilniejsze kluby mają możliwości płacenia wysokich wynagrodzeń sportowcom. Istnieją 2 warianty takich rozwiązań, tzw. system miękki (*soft*) i twardy (*hard*). Ten pierwszy obowiązywał w amerykańskiej lidze koszykówki

NBA w latach 1983-1999, a jego skuteczność nie była duża [Leeds, von Allmen, 2005]. Pozwalał on na liczne wyjątki w przekraczaniu limitu wynagrodzeń. Pierwszy taki nagłośniony w mediach wyjątek dotyczył koszykarza Larry'ego Birda w Boston Celtics w roku 1983. Drugi system obowiązujący obecnie w amerykańskich ligach: futbolu NFL i hokeja NHL charakteryzuje się tym, że limit jest w zasadzie nieprzekraczalny.

Kolejna metoda utrzymywania równowagi sił klubów sportowych, to stosowanie systemu **redystrybucji przychodów ze scentralizowanej sprzedaży praw transmisji** telewizyjnych. Stosuje go większość europejskich lig piłkarskich. Spośród tzw. wielkiej piątki tylko w Hiszpanii i Włoszech jest decentralizacja sprzedaży tych praw.

Przykładowo w Niemczech przychody z transmisji są dzielone między pierwszą i drugą Bundesligę w proporcji 77,5% i 22,5%. W ramach tej pierwszej ligi połowa jest dzielona między wszystkie kluby, 37,5% jest dzielone na podstawie wyników ostatnich 3 sezonów, a 12,5% – na podstawie wyników bieżącego sezonu [Sznajder, 2008], [Dębiec, 2009]. Warto przy okazji zauważyć, że obowiązująca obecnie w Niemczech umowa dotycząca praw telewizyjnych obejmuje 4 sezony piłkarskie i opiewa łącznie na kwotę 1,648 mld €, co oznacza rocznie do podziału sumę 412 mln € [FutebolFinance, 2010].

Ostatni ze sposobów zmniejszania nierównowagi konkurencyjnej w sportowych ligach zawodowych to **system dokonywania transferów** sportowców (tzw. *draft*). Polega on na odwrotnej w stosunku do miejsca w tabeli ligowej kolejności pozyskiwania nowych zawodników do klubów, czyli dokonywania transferów. Oczywiście, aby ten system był skuteczny menedżerowie klubu muszą dysponować informacjami na temat zawodników, którzy zamierzają zmienić klub i terminu takiej zmiany, co wynika m.in. z warunków kontraktów z ich dotychczasowymi klubami. W praktyce ten system nie zawsze przynosi spodziewane efekty.

Charakteryzując zagadnienie równowagi sił klubów – konkurentów w ligach sportowych trzeba zauważyć, że istnieją też wady oddziaływania na kluby w celu zmniejszania dysproporcji między nimi. Przede wszystkim oznacza to ingerencję na rynku i ograniczenie swobodnej konkurencji, na co zwracają uwagę szczególnie silniejsze kluby. Poza tym utrudnia się silnym klubom uzyskanie wysokiego poziomu sportowego, który by im umożliwiał odnoszenie sukcesów na poziomie międzynarodowym. Jest to określane jako problem dwóch lig [Breuer, Wicker, Pawlowski, 2008]. Ten mankament jest istotny dla klubów w związku z internacjonalizacją sportu i możliwością osiągnięcia bardzo dużych premii z tytułu udziału w ligach międzynarodowych.

Podsumowanie i wnioski

Równowaga sił konkurentów – klubów w lidze sportu profesjonalnego jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na sytuację finansową poszczególnych klubów i lig zawodowego sportu jako całości. Im bardziej zwycięzca meczu jest trudny do przewidzenia – czyli obowiązuje hipoteza niepewności

wyniku (*uncertainty of outcome hypothesis*) – tym większe zainteresowanie kibiców sportu – nabywców produktów sportu, sponsorów klubów i lig sportowych oraz mediów, kupujących prawa do transmisji zawodów sportowych. To zaś powoduje zwiększenie przychodów klubów i ligi jako całości.

Brak takiej równowagi może się przyczynić do zmniejszenia atrakcyjności produktów oferowanych przez ligi sportowe i zmniejszenia przychodów. Może to powodować konflikty między grupami klubów, a istotą biznesu sportowego jest kooperacja, czyli współpraca konkurentów dla osiągnięcia sukcesów sportowych i ekonomicznych. Dążenie klubów do ponoszenia nadmiernych wydatków w celu poprawy wyników sportowych może doprowadzić do wysokiego zadłużenia, a nawet bankructwa, co powoduje reakcje ze strony organizacji zarządzających sportem, starających się temu zapobiec.

Bibliografia

- Breuer Ch., Wicker P., Pawłowski T., [2008], *Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport*, [w:] G. Nufer, A. Bühler, Management und Marketing im Sport, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Cairns J., Jennett N., Sloane P., [1986], *The economics of professional team sports: A survey of theory and evidence*, „Journal of Economics Studies”, nr 13.
- Dębiec K., [2009], *Nierównowaga konkurencyjna w europejskiej klubowej piłce nożnej – obraz oraz możliwe środki zaradcze*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, nr 26.
- El-Hodiri M., Quirk J., [1971], *An Economic Model of a Professional Sports League*, „Journal of Political Economy”, nr 6.
- Fort R.D., [2003], *Sport Economics*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Goossens K., Kesenne S., [2007], *National Dominance in European Football Leagues*, [w:] M. Parent, T. Slack, International Perspectives on the Management of Sport, Elsevier, Amsterdam.
- Harris N., [2010], *Club debts could lead to European ban*, The Sunday Times, 17.1.
- Jones J.CH., [2006], The economics of the national hockey team cyt. za; Goossens, Competitive Balance in European Football: Comparison by Adapting Measures: National Measure of Seasonal Imbalance and Top 3, *Revista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. 2.
- Hintermeier D., Rettberg U. [2006], *Geld schießt Tore- Fußball als globales Business – und wie wir im Spiel bleiben*, Hanser Verlag, Monachium, Wiedeń.
- Keller C., [2008], *Strategisches Management im Sport*, [w:] G. Nufer, A. Bühler, Management und Marketing im Sport, Erich Schmidt Verlag.
- Kesenne S., [2004], Competitive balance and revenue sharing: When rich clubs have poor teams, „Journal of Sports Economics”, nr 5(2).
- Kringstad M., Gerrard B., [2007], *Beyond Competitive Balance*, [w:] M. Parent, T. Slack, International Perspectives on the Management of Sport, Elsevier, Amsterdam.
- Leeds M, von Allmen M.P., [2005], *The Economics of Sport*, Pearson, Boston, London.
- Martinez-Santos R., Enjuanes M., de la Cruz E., Pino J., Crespo D., [2009], *Equilibrio competitivo en ACB: un estudio preliminar*, Cuadernos de Psicología del Deporte, Vol. 9.
- Michie J., Oughton Ch., [2004], *Competitive Balance in Football – Trends and Effects*. Research Paper, Birkbeck, University of London, <http://www.sportsnexus.co.uk/resources/12028/assets/football/CompetitiveBalance.pdf>
- Neale W., [1964], *The Peculiar Economics of Professional Sport*, „Quarterly Journal of Economics”.
- Pawłowski T., Breuer Ch., Hovemann A., [April 2010], *Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions*, „Journal of Sports Economics”.

- Quick J., Fort R.D., [1992], *Pay Dirt*, Princeton, Princeton University Press, cyt. za: Troelsen T., Dejonghe T., The need of competitive balance in European professional soccer: a lesson to be learned from the North American professional leagues <http://users.telenet.be/trudo.dejonghe/pdf/theneedofcomp2006.pdf>
- Rottenberg S., [June 1956], *The baseball players' labor market*, „Journal of Political Economy”, nr 64.
- Równowaga konkurencyjna w piłce nożnej*, Football Business Group przy współpracy Sport Business Foundation, WWW.footballbusiness.pl
- Sanderson A.R., Siegfried J.J., Thinking About Competitive Balance [2003], Working Paper No 03-W 18, Department of Economics, Vanderbilt University, Nashville, <http://www.vanderbilt.edu/econ/wparchive/workpaper/vu03-w18.pdf>
- Shank M.D., [2002], *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, Prentice-Hall, Upper Saddle River New Jersey.
- Skwirowski P., [2010], 27,9 mld za Euro, „Gazeta Wyborcza”, 25.6.2010.
- Sloane P., [June 1971], *The economics of professional football*, Scottish Journal of Political Economy, Vol. 18(2).
- Sznajder A., [2008], *Marketing sportu*, PWE, Warszawa.
- Sznajder A., [2007], *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Szymanski S., [2001], Competitive Balance and Income Redistribution in Team Sports.
- Turner P., Kellet P., McDonald H., Stavros C., [2010], *Stadia and Facilities*, [w:] Hamil S., Chadwick S., *Managing Football, An International Perspective*, Elsevier, Amsterdam.
- UEFA, [2010], *The European Club Footballing Landscape. Club Licencing Benchmarking Report, Financial Year 2008*.
- FutebolFinance – www.futebolfinance.org, 2010.
- <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>, 2010.
- <http://www.sponsors.de>, 2010.

COMPETITIVE BALANCE IN PROFESSIONAL SPORTS

Summary

The article deals with the problem of competitive balance on the professional sports market, one of the most important issues linked with the functioning of sports organizations. The competitive balance effect has a major influence on the performance of sports organizations in terms of both their sports results and finances. The term competitive balance means an equal level of sports clubs taking part in competitions in a specific type of sport. An important feature of sports clubs working as business enterprises is that their main product is a sports show, and that the result of this show – in other words the winner of a match – is difficult to predict. This uncertainty of outcome attracts audiences and makes people buy these sports products.

The author sets out to show that competitive balance helps increase the revenue of individual sports clubs and leagues. This applies to revenue generated from both individual buyers (supporters) and institutions. As a result, clubs earn more money from the sale of tickets, club merchandising and advertisements, and they also increase their income from sponsors and the sale of broadcasting rights to the media.

Sports leagues in which there is a lack of competitive balance between individual clubs are vulnerable to various kinds of threats, including indebtedness resulting

from growing costs of buying new players. Weaker clubs may face the danger of bankruptcy, while stronger clubs may be tempted to withdraw from the league and compete elsewhere. This explains why organizations managing professional sports leagues usually make every effort to maintain competitive balance among sports clubs, Sznajder concludes.

Keywords: professional sports market, competitive balance, sports club, sports league, uncertainty of outcome hypothesis