

MODELE BIZNESOWE KLUBÓW PIŁKARSKICH – PRÓBA TYPOLOGIZACJI

*Szymon Cyfert¹
Marcin Janicki²*

Streszczenie

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad typologizacją modeli biznesu klubów piłkarskich, a także przeprowadzenie, na podstawie koncepcji Osterwaldera, charakterystyki jednego z wyróżnionych typów modeli biznesu. Istotność poruszanej problematyki wynika zarówno ze znaczenia dyskusji nad modelami biznesu w głównym nurcie nauk o zarządzaniu, jak i nienależytego, zdaniem autorów, ukształtowania procesów zarządzania w klubach piłkarskich. Ze względu na koncepcyjny charakter przedstawianego modelu w opracowaniu wykorzystano metodykę deskryptywną.

Słowa kluczowe: kluby piłkarskie, modele biznesu.

1. Wprowadzenie

Koncepcja modelu biznesu, opisującego logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy będącymi w dyspozycji organizacji zasobami a działaniami kreującymi wartość dla szeroko rozumianych klientów, od końca lat dziewięćdziesiątych XX wieku znajduje się w głównym nurcie badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu. Można przy tym zaobserwować, że prowadzony dyskurs, zarówno w teoretycznej, jak i empirycznej warstwie dociekań, skoncentrowany jest na sposobie opisu modeli biznesu przedsiębiorstw, natomiast inne kategorie organizacji rzadko kiedy stanowią przedmiot analiz. Sytuacja ta, będąca konsekwencją możliwości zdyskontowania korzyści wynikających ze zrozumienia logiki funkcjonowania przedsiębiorstw i w następstwie podjęcia próby ich systemowego doskonalenia, wydaje się oczywista i zrozumiała. Z drugiej jednak strony brak analiz modeli biznesowych innych kategorii organizacji, znajdujący swoje przełożenie na trudności w zrozumieniu ich istoty może utrudniać proces doskonalenia. Dlatego zdaniem autorów za

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu / Poznań University of Economics and Business.

² GKS Katowice.

celowe działanie należy uznać próbę poszukiwania odpowiedzi na pytanie o sposoby opisu modeli biznesu klubów piłkarskich (García 2011; Callejo, Forcadell 2006; Woratschek, Schafmeister 2005). Odniesienie się do sformułowanego powyżej pytania badawczego należy uznać za istotne, ponieważ analiza procesów zarządzania wskazuje na biznesowy charakter podejmowanych przez kluby piłkarskie działań, z drugiej strony, ze względu na uwarunkowania zewnętrzne, kluby piłkarskie muszą realizować cele nienastawione na wynik finansowy. Obok celów biznesowych oraz sportowych, które bezpośrednio determinują logikę działalności klubów piłkarskich, w systemach celów klubów piłkarskich należy wyróżnić również szeroko pojęte cele społeczne, które kluby piłkarskie jako podmioty funkcjonujące w przestrzeni lokalnej powinny realizować. Podjęta w opracowaniu dyskusja stanowi kontynuację prowadzonych przez autorów prac badawczych nad modelami biznesu klubów piłkarskich (Cyfert, Janicki 2014) i obrazuje modyfikację Ich poglądów w tym obszarze.

2. Model biznesu – założenia

Fisken i Rutherford (2002) definiując naturę modelu biznesu przyjmują, że określa on sposób, w jaki organizacja generuje przychody z prowadzonej działalności i zawiera odniesienia do struktury łańcucha wartości zarówno na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa, jak i branży. Szerszą definicję modelu biznesu zawiera propozycja sformułowana przez Shafera, Smitha i Lindera (2005, s. 204), która wskazuje na dynamiczny aspekt koncepcji i zakłada, iż model biznesu opisuje logikę rdzennego biznesu organizacji oraz wyborów strategicznych pozwalających na kreowanie i utrzymanie wartości w sieci relacji. Definicja modelu biznesu zaproponowana przez Afuaha (2004, s. 9), łącząc procesowy i funkcjonalny wymiar funkcjonowania organizacji zakłada, iż model biznesu jest zbiorem decyzji podejmowanych przez uczestników organizacji, sposobów i terminów realizacji tychże decyzji oraz określa optymalne sposoby wykorzystania zasobów pozwalające na kreowanie wyjątkowej wartości dla klienta. Zdaniem Falencikowskiego (2013) model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt conceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywanie części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

3. Matryca modeli biznesu klubów piłkarskich

Próba zastosowania klasycznych koncepcji modeli biznesu (Chesbrough i Rosenbloom 2002, Osterwalder 2004, Rajala, Westerlund 2007) do opisu logiki funkcjonowania klubu piłkarskiego skazana jest na niepowodzenie. Wskazując na przyczyny takiego stanu rzeczy, należy odnieść się do waloru uniwersalności modeli biznesu. O ile z perspektywy opisu logiki funkcjonowania organizacji nastawionej na generowanie wyniku finansowego walor uniwersalności modelu biznesu należy uznać za zaletę koncepcji – zapewnia on bowiem dużą swobodę w procesie cha-

rakterystyki warstwy biznesowej organizacji, o tyle z perspektywy konstruowania wzorca opisu klubu piłkarskiego cecha ta stanowi istotne ograniczenie. Klasyczne modele biznesu pozbawione są bowiem elementów składowych, które należy uznać za krytyczne dla przedstawienia i doskonalenia rdzennej działalności klubów piłkarskich (Cyfert, Janicki 2014). Koncentracja klasycznych modeli biznesu na wnętrzu organizacji i relatywnie niski stopień dowartościowania zmiennych zewnętrznych, niezwykle istotnych z perspektywy sprawności funkcjonowania klubów piłkarskich wymusza konieczność zaproponowania dodatkowego podejścia do opisu modeli biznesu klubów piłkarskich, uzupełniającego klasyczne podejście do opisu modelu biznesu.

Podejmując próbę konstrukcji modelu biznesu, uwzględniającego specyfikę funkcjonowania klubów piłkarskich, autorzy proponują wykorzystanie dwóch wymiarów, które w ich ocenie w najwyższym stopniu różnicują sposób funkcjonowania klubów piłkarskich:

- struktura akcjonariatu,
- potencjał lokalizacji klubu.

Właściciel klubu piłkarskiego, podobnie jak właściciel dowolnego przedsiębiorstwa, ma decydujący wpływ na charakter prowadzonej działalności. Wizja, którą nakreśla, powinna być realizowana przez Zarząd Spółki, a kontrolowana przez Radę Nadzorczą. Kluby piłkarskie w Polsce nie były, nie są i prawdopodobnie w najbliższej przyszłości nie będą podmiotami przynoszącymi stałe i ponadnormatywne źródła zysków. W większości przypadków kluby piłkarskie to forma realizacji własnych ambicji właściciela (kapitał prywatny) lub podmioty o charakterze „dobra wspólnego” (kapitał publiczny). Typ akcjonariatu w istotny sposób wpływać może na następujące obszary modelu biznesu:

- segmenty klientów – w obszarze B2B w zdecydowanie większym stopniu aktywne są kluby z kapitałem prywatnym;
- kanały komunikacji – w przypadku klubów z kapitałem publicznym mogą być wykorzystywane publiczne kanały komunikacji i dystrybucji (m.in. urzędy miast posiadają własne powierzchnie reklamowe);
- relacje z klientami – dla klubów z kapitałem publicznym w zdecydowanie większym stopniu typy relacji i bieżące decyzje powiązane są z tzw. kalendarzem wyborczym;
- strumienie przychodów – kluby prywatne posiadają zdecydowanie bardziej rozbudowaną strukturę przychodów komercyjnych. Kluby z kapitałem publicznym w dużej mierze bazują na środkach pochodzących od JST;
- kluczowi partnerzy – dla klubów z kapitałem prywatnym istotną grupą partnerów są kontrahenci właściciela – relacje biznesowe są często wykorzystywane przy prowadzeniu klubu piłkarskiego.

Zastosowanie kryterium struktury akcjonariatu pozwala na wyróżnienie dwóch kategorii podmiotów – (1) z dominującym zaangażowaniem finansowym

podmiotów publicznych oraz (2) z dominującym udziałem kapitału prywatnego. Większość klubów piłkarskich wspieranych jest finansowo przez podmioty publiczne (m.in. w ramach dotacji na szkolenie młodzieży czy bieżących wydatków reklamowych, a w wyjątkowych przypadkach również w formie dopłat właścicielskich). Autorzy niniejszej pracy wyrażają opinię, iż w zależności od struktury akcjonariatu wskazać można wiele czynników różnicujących aktywność w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania.

Drugim z wyróżnionych kryteriów, istotnie różnicujących logikę działania klubów piłkarskich jest potencjał lokalizacji klubu piłkarskiego, który określa ogólne warunki otoczenia wpływające na sposób funkcjonowania klubu. Prowadzenie działalności gospodarczej w coraz większym stopniu powiązane jest z korzystaniem z nowinek technologicznych i innowacyjnych rozwiązań biznesowych. Wzrost liczby przedsięwzięć outsourcingowych i offshoringowych otwiera przed podmiotami gospodarczymi nowe horyzonty – biznes nie musi być prowadzony przez zatrudnionych pracowników w konkretnych miejscu, ale może odbywać się z dowolnego miejsca na ziemi. Bardzo ważnym aspektem działalności klubów piłkarskich jest jednak ich lokalność – to właśnie przywiązanie lokalnej społeczności i budowana latami historia klubu pozwalają na trwałe wpisywać się w charakter regionu. Autorzy opracowania stoją na stanowisku, że fakt nierozzerwalności tradycji i marki klubu od jego lokalnego charakteru powoduje, że to właśnie sam charakter miejsca, a co za tym idzie jego potencjał, może stanowić element przewagi konkurencyjnej klubu lub barierę w jego rozwoju. Zastosowanie kryterium potencjału lokalizacji klubu piłkarskiego pozwala na wyróżnienie trzech kategorii podmiotów: z (1) niskim potencjałem lokalizacji, (2) średnim potencjałem lokalizacji oraz (3) wysokim potencjałem lokalizacji.

Nałożenie na siebie opisanych powyżej dwóch wymiarów pozwala na wyróżnienie sześciu potencjalnych modeli biznesowych klubów piłkarskich (zob. rys. 1).

Rodzaj kapitału	Niski potencjał lokalizacji	Średni potencjał lokalizacji	Wysoki potencjał lokalizacji
Kapitał prywatny	FANABERIE	UKIERUNKOWANI	POTENTACI
Kapitał publiczny	WALCZAKI	ZNAKI ZAPYTANIA	ŁAKOME KĄSKI

Rys. 1. Matryca modeli biznesu klubów piłkarskich

Źródło: Opracowanie własne

WALCZAKI – kluby, które swoją siedzibę mają w miejscowościach o niskim potencjale, w których dominującym udziałowcem są JST. Do pozycji, w której obecnie się znajdują musiały dojść własną, ciężką pracą, nierzadko o charakterze organicz-

nym. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: Chojniczanka Chojnice, MKS Kluczbork, Górnik Łęczna.

FANABERIE – podmioty, które stanowią przedmiot autorskiej koncepcji głównych właścicieli. To właśnie ich niezrealizowane, młodzieńcze fantazje o posiadaniu własnego klubu stały się przyczynkiem do powstania wspomnianych podmiotów. Dodatkową cechą specyficzną staje się fakt, że kluby te zlokalizowane są w miejscowościach o niskim potencjale, co automatycznie sprawia, że muszą działać w warunkach wykorzystania ograniczonych zasobów. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: Termalica Brukbet-Nieciecza, Dolcan Ząbki, Wigry Suwałki.

ZNAKI ZAPYTANIA – to kluby, które znajdują się na „rozdrożu”. Z jednej strony funkcjonują w otoczeniu, które zapewnia możliwości rozwoju, z drugiej nie potrafią znaleźć swojej unikatowej ścieżki. Znak zapytania określa ich aktualną pozycję. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: Górnik Zabrze, Korona Kielce, Wisła Płock.

UKIERUNKOWANI – to kluby, które mają pewne ograniczenia wynikające z lokalizacji (poziom średni), ale dzięki zaangażowaniu prywatnego kapitału są jasno ukierunkowane na stawiane przed nimi cele. To właśnie upór i dążenie do jasno określonego celu jest dla nich drogą rozwoju. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: Ruch Chorzów, Miedź Legnica.

ŁAKOME KĄSKI – organizacje sportowe, które posiadają bogatą historię sportową, wspaniałych kibiców, uznaną markę, wysoki potencjał lokalizacji i z uwagi na strukturę właścicielską nie mają pomysłu na swój dalszy rozwój. Zdaniem Autorów wyłącznie zmiana struktury kapitału na prywatny może dać dodatkowy impuls do rozwoju dla tych podmiotów, stąd nazwa „Łakomych kąsków”. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: Śląsk Wrocław, Arka Gdynia, GKS Katowice.

POTENTACI – kluby o największym potencjale rozwojowym prowadzone zgodnie z najlepszymi praktykami ze sfery zarządzania. Posiadają wszystkie atuty, które zostały zdefiniowane w poprzedniej kategorii, a dodatkowo większościami akcjonariuszem jest podmiot prywatny, co według autorów artykułu skutkuje wzrostem efektywności. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: Lech Poznań, Legia Warszawa, Jagiellonia Białystok.

W dalszej części opracowania szczegółowej charakterystyce zostanie podany model biznesowy klubów piłkarskich określanych przez Autorów mianem Walczaków. Wybór podmiotów do analizy warunkowany był potencjałem rozwojowym klubów, które ze względu na lokalizację w długim okresie zmuszone są do zdobycia silnej pozycji sportowej.

4. Zastosowanie koncepcji Osterwaldera do opisu klubu piłkarskiego – model Walczaki

KLUCZOWI PARTNERZY	KLUCZOWE DZIAŁANIA	PROPOZYCJA WARTOŚCI	RELACJE Z KLIENTAMI	SEGMENTY KLIENTÓW
1. MIASTO	SPORTOWE • Niski priorytet • Średni priorytet • Wysoki priorytet	B2C: 1. Emocje i nieprzewidywalność wyniku 2. Możliwość wyznawania wspólnych wartości 3. Wspólnota przeżyć 4. Wyjąkowość miejsca 5. Forma spędzania czasu wolnego	B2C: 1. Obsługa osobista 2. Samoobsługa 3. Samoobsługa+CRM 4. Współtworzenie	B2C: 1. Kibice telewizyjni 2. Kibice stadionowi • Pikniki • Zagorzali
2. SPORT	BIZNESOWE • Niski priorytet • Średni priorytet • Wysoki priorytet		B2B: 1. Obsługa osobista 2. Dedykowany opiekun klienta 3. Współtworzenie	B2B: 1. Firmy duże 2. Firmy średnie 3. Firmy małe 4. Mikroprzedsiębiorstwa
3. BIZNES	SPOŁECZNE • Niski priorytet • Średni priorytet • Wysoki priorytet	B2B: 1. Obecność przy marce klubu 2. Możliwość dotarcia do szerokiego grona klientów 3. Możliwości networkingowe 4. Forma spełnienia ambicji właściciela	KANAŁY B2C: 1. Bezpośrednie • Dzień meczowy • Kanały własne klubu 2. Pośrednie	
4. KIBICE	KLUCZOWE ZASOBY ZASOBY TWARDE: 1. Infrastruktura stadionowa 2. Sprzęt i wyposażenie 3. Środki finansowe 4. Zawodnicy piłkarscy		B2B: 1. Bezpośrednie • Dzień meczu • Spotkania Klubu Biznesu • Aktywności Dział Handlowy • Spotkania branżowe 2. Pośrednie	
5. MEDIA	ZASOBY MIĘKKIE 1. Potencjał ludzki 2. Historia i tradycja 3. Know-how 4. Marka klubu			
STRUKTURA KOSZTÓW		STRUMIENIE PRZYCHODÓW		
1. Wynagrodzenia piłkarzy i sztabu szkoleniowego 2. Koszty Działu Sportu 3. Koszty prowadzenia Akademii Piłkarskiej 4. Koszty organizacji dnia meczowego 5. Koszty pozostałych działów 6. Koszty utrzymania infrastruktury stadionowej		1. Wpływy komercyjne 2. Wpływy transmisyjne 3. Wpływy z dnia meczowego 4. Wpływy transferowe 5. Wpływy z jednostek samorządu terytorialnego		

Rys. 2. Charakterystyka modelu Walczaki

Źródło: Opracowanie własne

Obszary modelu biznesu klubu piłkarskiego dla typu Walczaki:

- segmenty klientów – głównymi odbiorcami widowiska sportowego są mieszkańcy gminy lub powiatu. Klub z uwagi na stosunkowo krótką historię nie posiada wykształconych struktur kibiców „zagorzałych”. Oferta biznesowa skierowana jest w głównej mierze do mikro- i małych przedsiębiorstw z gminy lub powiatu (np. piekarnia, fryzjer, firma transportowa itp.). Z uwagi na niewielką skalę działalności klubu nie ma konieczności stosowania wyszukanych produktów biznesowych i segmentacji kibiców ze względu na inne kryteria;
- propozycje wartości – element lokalnego patriotyzmu jest główną wartością, jaką oferuje klub. Każdy mecz piłkarski rozpoczyna się od stanu 0:0 i to właśnie nieprzewidywalność wyniku jest dla lokalnej społeczności strategiczną wartością;
- kanały – analizując kanały komunikacji i dystrybucji w obszarze B2C należy wskazać na wykorzystanie wyłącznie kanałów bezpośrednich, ze szczególnym uwzględnieniem dnia meczowego. W zależności od stopnia rozwoju organizacyjnego klubu wykorzystywane są również kanały powiązane z Internetem oraz Social Media. Obszar B2B opiera się w głównej mierze na dniu meczowym oraz

- marketingu szeptanym (bezpośrednie relacje pomiędzy mikro- i małymi przedsiębiorstwami);
- relacje z klientami – zarówno w przypadku obszaru B2C jak i B2B wiodącym typem relacji jest obsługa osobista. Ze względu na ograniczone zasoby finansowe oraz brak konieczności zastosowania zaawansowanych narzędzi informatycznych relacje na linii klub piłkarski – kibice mogą przyjmować bardzo bliski charakter i skutkować zaangażowaniem się we współtworzenie klubu;
 - strumienie przychodów – głównym źródłem finansowania są wpływy pochodzące od JST jako głównego akcjonariusza klubu. Na drugim miejscu, ex aequo, wyróżnić można wpływy z dnia meczowego oraz wpływy transmisyjne (jeśli klub gra na poziomie I ligi), które przeciętnie oscylują wokół poziomu 10%. W przypadku klubów z Ekstraklasy wpływy transmisyjne mogą stanowić wiodące źródło przychodów ze względu na różnicę w skali finansowania (patrz rozdział 2);
 - kluczowe zasoby – do elementów istotnych pod kątem modelu biznesu zaliczyć należy zawodników piłkarskich. Kadra może być oparta o zawodników klubowej Akademii Piłkarskiej. Do twardych zasobów zaliczyć można również sprzęt i wyposażenie klubowe. Do elementów, które nie pozostają bezpośrednią własnością klubu zalicza się infrastruktura stadionowa – stanowiące podstawę działalności klubu, ale z uwagi na jakość nie może zostać uznana za element przewag konkurencyjnych. Do zasobów miękkich zaliczyć można potencjał ludzki w postaci kadry zawodniczej oraz pracowników administracji. Kluby z tej kategorii w większości przypadków nie posiadają znaczących sukcesów klubowych;
 - kluczowe działania – kluby z tej kategorii działają praktycznie wyłącznie w obszarze związanym z działalnością sportową. To pierwsza drużyna jest w tych klubach najistotniejsza. Obszar związany z aktywnościami biznesowymi oraz społecznymi jest marginalny;
 - kluczowi partnerzy – najważniejszym partnerem klubu jest większościowy akcjonariusz jakim jest Urząd Gminy lub Urząd Miasta oraz podległe jej jednostki organizacyjne. Drugą kategorią partnerów są te związane z obszarem sportu (PZPN, agenci, związki piłkarzy) – z uwagi na charakter prowadzonej działalności zostały one oznaczone jako istotne dla każdego z opisywanych typów modeli biznesu i nie będą poddawane dalszej analizie;
 - struktura kosztów – podstawową grupą kosztów są koszty związane z wynagrodzeniami piłkarzy i sztabu szkoleniowego. Pozostałe kategorie związane bezpośrednio z pozostałymi aktywnościami (dzień meczowy, Akademia Piłkarska, administracja). Koszty utrzymania infrastruktury stadionowej są po stronie JST.

5. Podsumowanie

Skuteczność opisanych w opracowaniu modeli biznesu polskich klubów piłkarskich należy oceniać poprzez pryzmat osiągniętych przez te kluby celów. Należy pamiętać, że obok celów stricte biznesowych (organizacyjnych, finansowych, mar-

ketingowych, sponsoringowych) w przypadku klubów piłkarskich niezwykle istotne są także cele sportowe, związane z podstawową działalnością klubów, a także cele społeczne, skierowane do lokalnych społeczności. Oznacza to że tylko holistyczne ujęcie systemu celów klubu piłkarskiego może stanowić podstawę oceny przeprowadzenia obiektywnej oceny poziomów skuteczności stosowanego modelu biznesu.

Bibliografia

1. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002): *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, "Industrial and Corporate Change", vol. 11, no. 3.
2. Callejo M.B., Forcadell F.J., (2006), *Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain*, Global Business & Organizational Excellence, vol. 26, no 1, pp. 51–64.
3. Cyfert Sz., Janicki M. (2014): *Zastosowanie koncepcji modelu biznesu do opisu logiki funkcjonowania klubu piłkarskiego*, *Marketing i Rynek*, s. 287–294.
4. Falencikowski T. (2013): *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: Wyd. CeDeu.
5. Fisker J., Rutherford J. (2002): *Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe*, "Journal of Commercial Biotechnology", vol. 8, no. 3.
6. García C. (2011): *Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain*, *International Journal of Sport Communication*, vol. 4, pp. 284–299.
7. Osterwalder A. (2004): *The business-model ontology – a proposition in design science approach*. Academic dissertation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne.
8. Rajala R., Westerlund M. (2007): *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities. Observations from the Finnish software industry*, "Entrepreneurship and Innovation", vol. 8, no 2.
9. Woratschek H., Schafmeister G. (2005): *New Business Models for the Value Analysis of Sport Organisation*, *Economic Diskussionspapier 05–05*, Bayreuth: Universität Bayreuth.

FOOTBALL CLUBS' BUSINESS MODELS – AN ATTEMPT AT A TYPOLOGY

Abstract

The article presents a proposal of typology of football clubs business models' and, based on the concept of Osterwalder, a characteristics of one of the distinguished types of business models. The significance of the discussed issues due to both the importance of the discussion of business models in the mainstream of management science and improper, according to the authors, the formation processes of management in football clubs. Due to the conceptual nature of the model presented in the paper uses a descriptive methodology.

Key words: football clubs, business models.