

Konrad Sysło
Przemysław Dudek
Igor Perechuda
Uniwersytet Jagielloński

EFEKTYWNOŚĆ BIZNESOWA KLUBÓW PIŁKARSKICH W ANGLII A PRAWA DO TRANSMISJI

Wstęp

Jej Wysokość Premier League, jak mawiają komentatorzy piłkarscy, to ligowe rozgrywki ojczyzny piłki nożnej, którą jest Wielka Brytania. To tam, oficjalnie w 1863 roku zaczęła się historia futbolu. Liga ta uważana jest przez wielu za najatrakcyjniejszą na świecie. Co weekend stadiony w Anglii pękają w szwach, a przed telewizorami zasiadają setki milionów ludzi. Piłkarskie wydarzenia z Wielkiej Brytanii docierają na każdy zakątek świata. Były szkocki piłkarz oraz trener piłkarski Bill Shankly wypowiedział słowa „Niektórzy ludzie uważają, że piłka nożna jest sprawą życia i śmierci. Jestem rozczarowany takim podejściem. Mogę zapewnić, że to coś o wiele ważniejszego”. Pod tymi słowami podpisze się każdy piłkarski kibic. Popularność klubów ligi angielskiej z roku na rok rośnie. Można to zaobserwować przez zestawienie przychodów klubów z tytułu sprzedaży klubowych pamiątek, jak również analizując wpływy finansowe z praw do transmisji meczów ligowych.

Sport, a szczególnie dyscyplina piłka nożna, jest jednym z najbardziej medialnych i najczęściej sponsorowanych przedsięwzięć sportowych [Bednarczyk, Kurleto, Najda-Janoszka 2016]. Wraz z utworzeniem w 1992 roku Premier League w takim formacie, w jakim znana jest dzisiaj, doszło do jej mariażu z rodzimą telewizją Sky. Dzięki kontraktom z tym nadawcą kluby mogły rozwijać kolejne obszary swojej działalności. Zaczęły również budować bazy kibiców nie tylko na swoim kontynencie, ale również na całym świecie. Otwartość Premier League na obcokrajowców, wysoki poziom rozgrywek i ogromny wysiłek organizacyjny poparty przemyślanymi działaniami marketingowymi pozwoliły stworzyć starannie wyselekcjonowany komercyjny produkt, który przyciąga setki milionów fanów w ponad dwustu krajach świata. To sprawia, że ceny praw telewizyjnych od dłuższego czasu rosną w tempie geometrycznym, a kwoty, które w ramach kontraktów z nadawcami otrzymują kluby w Anglii, są nieporównywalnie wyższe niż w innych krajach, nawet tych, za którymi przemawia-

ją lepsze wyniki sportowe i to właśnie przychody z tej gałęzi stanowią na Wyspach główne źródło zasobów finansowych klubów [Markham 2013].

Głównym celem niniejszej pracy jest sprawdzenie zależności pomiędzy poziomem przychodów z praw medialnych w wybranych klubach wobec określonych danych biznesowych tych klubów oraz ich wyników sportowych. Realizacja tego celu pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, jakie znaczenie dla funkcjonowania klubów piłkarskich w Anglii ma sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych. W badaniu wykorzystano wskaźnik korelacji Pearsona oraz analizę danych wtórnych. W pracy autorzy postawili pytanie, czy przychody z praw telewizyjnych wykazują wzajemną zależność wobec wyników sportowych oraz innych wskaźników efektywności biznesowej wybranych podmiotów.

Analizie poddanych zostało sześć największych zespołów piłkarskich w Anglii (tzw. „Top 6”) i są to kluby o zdecydowanie najsilniejszych markach na swoim krajowym rynku oraz również osiągające najwyższe wyniki sportowe [Deloitte 2016]. Należą do nich trzy kluby z Londynu i trzy z północy kraju: Arsenal FC, Chelsea FC, Tottenham Hotspur FC, Manchester United FC, Manchester City FC i Liverpool FC. Analizie poddano sezony z lat 2011–2016.

W celu osiągnięcia założeń wybrano konkretne dane finansowe powyższych klubów, takie jak: przychody z dnia meczowego, przychody ze sprzedaży praw telewizyjnych, przychody całkowite, koszty osobowe oraz EBIT (*earnings before deducting interest and taxes* – zysk operacyjny przed opodatkowaniem i odsetkami). Pod uwagę wzięto również miejsca, jakie badane kluby zajmowały w lidze w każdym z sezonów w analizowanym okresie. Głównymi źródłami danych były opracowane przez różne podmioty raporty finansowe dotyczące wyżej wymienionych klubów, raporty firmy Deloitte na temat finansowych aspektów Premier League, infografiki stworzone przez BBC Sport, SKY Sports, BT Sports oraz dane rynkowe i finansowe portali Transfermarkt, Football Benchmark oraz luckmar.blogspot.co.uk.

Specyfika ligi i klubów piłkarskich

Przychody z praw telewizyjnych od dłuższego czasu stanowią jedną z głównych sił napędowych klubów piłkarskich w czołowych ligach na całym świecie [Deloitte 2016]. Jednym z głównych powodów oderwania od pierwotnej ligi – zwanej Football League – i utworzenia w 1992 roku Premier League w takim kształcie, w jakim znana jest dzisiaj była chęć uzyskania niezależności komercyjnej przez kluby z najwyższej klasy rozgrywkowej. Do tej pory przedstawiciele Football League reprezentowali wszystkie dziewięćdziesiąt dwa kluby zrzeszone pod jej skrzydłami w czterech klasach rozgrywkowych. Funkcjonowanie jako jedna spółka nie pozwalało jednak rozwinąć skrzydeł najsilniejszym drużynom, które uważały, że dzielenie przychodów pomiędzy kluby wszystkich szczebli jest niesprawiedliwe i dla nich niekorzystne.

Pojawił się zatem z ich strony pomysł utworzenia odrębnej i niezależnej spółki pod nazwą Premier League i w 1992 roku został wcielony w życie [Retro Futbol 2015].

W tym samym czasie w bardzo trudnym położeniu znajdowało się przedsiębiorstwo medialne Ruperta Murdocha – Sky, dla którego poszukiwano wyjścia z coraz trudniejszej sytuacji finansowej i zdecydowano, że piłka nożna na najwyższym poziomie może być tym co pomoże wyjść firmie z ekonomicznego dołka. Samo przystąpienie do negocjacji wywołało wiele kontrowersji, gdyż nie dość, że publicznie zastanawiano się czy Sky podoła wyzwaniu finansowo, to przedsiębiorstwo medialne planowało wprowadzić rewolucyjne zmiany, które według nich miały uatrakcyjnić system rozgrywek. Telewizja chciała wyciągnąć angielską ligę piłkarską na nowy, niespotykany dotąd, marketingowy poziom. Ostatecznie po burzliwych negocjacjach Sky odniosła sukces i zawarto kontrakt, w którym wynagrodzenie dla Premier League wynosiło 191 milionów funtów i zakładano sześćdziesiąt transmisji w sezonie. Kontrakt ten zdecydowanie odmienił sytuację finansową zarówno firmy Sky, jak i ligi.

Nick Hornby przewidział zjawisko, które od pewnego czasu narastało, szczególnie na terenie Wielkiej Brytanii. W książce *Futbolowa gorączka* przestrzegął, że telewizja doprowadzi do tego, że kibice przestaną chodzić na stadiony, bo mecze będą oglądać tylko w ekranie telewizora [Hornby 2003]. Obecnie sytuacja nie wygląda aż tak drastycznie, ale ceny biletów w Anglii rosną do niespotykanego nigdzie indziej poziomu, a telewizja ma coraz większy wpływ na rosnącą liczbę aspektów związanych z omawianym sportem. Choć kibice co chwilę wymyślają nowe formy protestów karuzela finansowa nie przestaje się kręcić.

Kluby Premier League sprzedają obecnie prawa do transmisji swoich meczów nie tylko na rodzimym rynku, ale również zagranicą w ponad stu krajach. Sezon 2016/2017 jest przełomowym, bowiem kluby zaczęły odczuwać skutki umowy podpisanej na lata 2016–2019. Trzyletni kontrakt zawarty między zespołami a telewizją SkySports i BT Sports wart jest 5,136 miliarda funtów. Jest to wartość o 71% większa w porównaniu do poprzedniego kontraktu. Łącznie z wartością praw sprzedanych za granicę to ponad 8,5 miliarda funtów dla klubów. Przekłada się to na około 2,5 miliarda funtów na sezon. Transmisja jednego meczu to koszt 10,2 mln funtów. O tym jaką rolę w funkcjonowaniu ligi odgrywają transmisje telewizyjne świadczy fakt, że w sezonie 2016/2017, aby nadawcy mogli pokazać więcej meczów na żywo spotkania odbywały się również w piątki. Liga angielska jest drugą, po amerykańskiej NFL, najbardziej dochodową ligą sportową na świecie [Harris 2015].

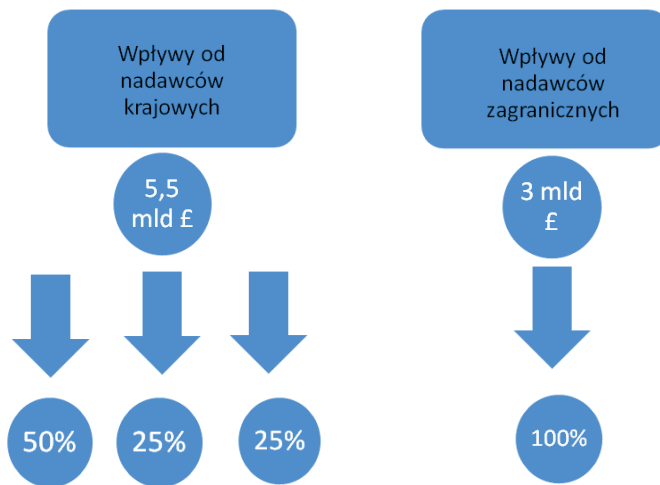
Wartości kontraktów telewizyjnych na tym poziomie mogą stanowić dylemat, co do sposobu ich podziału. Liczne przypadki udowadniają, że nie zawsze jest on źródłem zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron. W hiszpańskiej lidze kwestia ta jest od wielu lat źródłem sporów. Dwa czołowe kluby tej ligi, czyli Real Madryt i Barcelona, miały pozycję duopolu i nieproporcjonalnie większa część przychodów z praw telewizyjnych trafiała do nich. W sezonie 2015/2016 oba kluby otrzymały po 140 mi-

lionów euro (120 milionów funtów) z wartej 1,2 miliarda euro umowy (1,03 miliarda funtów). Dla porównania ostatni zespół ligi Las Palmas zarobił 28 milionów euro (25 milionów funtów). Stosunek wpływów za pierwsze i ostatnie miejsce wynosi więc 1:5,3. Był to jednak ostatni rok obowiązującego systemu – systemu, który ma się zmienić i oczekuje się, że będzie czerpał najwięcej właśnie z angielskiego wzorca.

Model podziału środków z praw telewizyjnych w Premier League wymieniany jest jako jedna z wielu zalet ligi i często stawia się go za wzór. Na przykładzie sum z sezonu 2016/2017 cały proces przebiega następująco [TOTALsportek.com] (Rysunek 1):

1. Wpływy od nadawców krajowych (1,8 miliarda funtów)
 - a) 50% rozdzielone po równo między kluby (około 38 milionów funtów dla każdego z dwudziestu klubów – Tabela 1),
 - b) 25% podzielone w zależności od ostatecznej pozycji w lidze (około 2 miliony funtów za dwudzieste miejsce – suma z każdą pozycją w górę rośnie o kolejne dwa miliony, w rezultacie mistrz otrzymuje 24 miliony funtów – Tabela 1),
 - c) 25% podzielone według ilości meczów danego zespołu pokazywanych na żywo (około miliona funtów za każdy pojedynczy mecz lub gwarantowane dziesięć milionów, jeśli dany zespół pokazywany był dziesięć razy lub mniej – klub otrzymuje tę kwotę, która jest dla niego korzystniejsza).
2. Wpływy od nadawców zagranicznych

Wpływy od nadawców zagranicznych dzielone są po równo między wszystkie kluby. W sezonie 2016/2017 każdy klub otrzymał z tego tytułu około 47 milionów funtów (Tabela 1).



Rysunek 1. Podział przychodów z praw TV w Premier League.

Tabela 1. Podział przychodów z praw TV w Premier League w sezonie 2016/2017

Dzielone po równo	W zależności od pozycji końcowej	Uzależnione od ilości transmisji	TABELA LIGOWA	Dzielone po równo	Wpływy końcowe
38 mln £	40 mln £	21,0 mln £	Mistrzowie	47 mln £	146 mln £
38 mln £	38 mln £	21,8 mln £	2. miejsce	47 mln £	144 mln £
38 mln £	36 mln £	21 mln £	3. miejsce	47 mln £	142 mln £
38 mln £	34 mln £	21 mln £	4. miejsce	47 mln £	140 mln £
38 mln £	32 mln £	15 mln £	5. miejsce	47 mln £	132 mln £
38 mln £	30 mln £	19 mln £	6. miejsce	47 mln £	134 mln £
38 mln £	28 mln £	24 mln £	7. miejsce	47 mln £	137 mln £
38 mln £	26 mln £	13 mln £	8. miejsce	47 mln £	124 mln £
38 mln £	24 mln £	15 mln £	9. miejsce	47 mln £	124 mln £
38 mln £	22 mln £	11 mln £	10. miejsce	47 mln £	118 mln £
38 mln £	20 mln £	10,5 mln £	11. miejsce	47 mln £	115 mln £
38 mln £	18 mln £	10 mln £	12. miejsce	47 mln £	113 mln £
38 mln £	16 mln £	12 mln £	13. miejsce	47 mln £	113 mln £
38 mln £	14 mln £	10 mln £	14. miejsce	47 mln £	109 mln £
38 mln £	12 mln £	11 mln £	15. miejsce	47 mln £	108 mln £
38 mln £	10 mln £	10 mln £	16. miejsce	47 mln £	105 mln £
38 mln £	8 mln £	10 mln £	17. miejsce	47 mln £	103 mln £
38 mln £	6 mln £	10 mln £	18. miejsce	47 mln £	101 mln £
38 mln £	4 mln £	10 mln £	19. miejsce	47 mln £	99 mln £
38 mln £	2 mln £	10 mln £	20. miejsce	47 mln £	97 mln £

Źródło: Totalsportek [2017] (Podane kwoty są kwotami zaokrąglonymi).

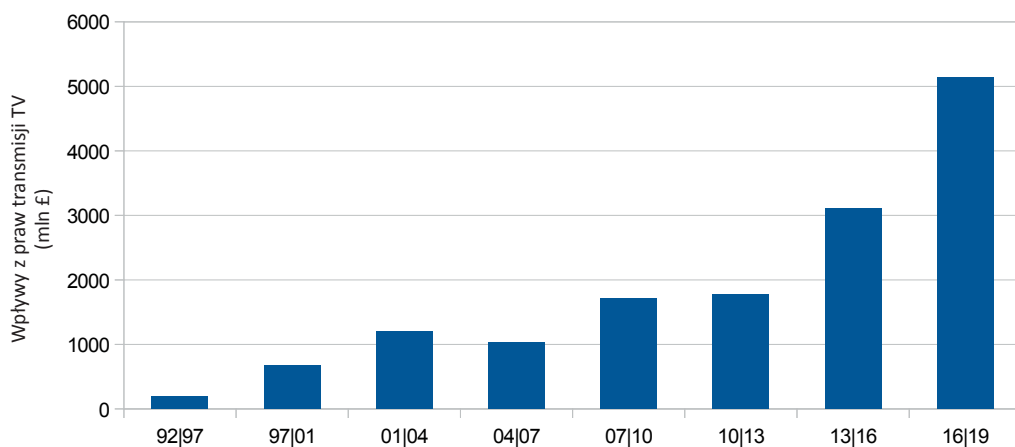
Taki system podziału środków sprawia, że rozbieżności pomiędzy dwoma końcami tabeli są minimalizowane. W 2014 roku Manchester United, który osiągnął największe wpływy z omawianego źródła, zarobił tylko półtora raza więcej niż ostatnie Cardiff City.

W raporcie Deloitte z czerwca 2015 roku mowa jest o tendencji wzrostowej w generowaniu przychodów przez angielską Premier League. Względem sezonu 2012/2013, w edycji 2013/2014 wzrost ten wyniósł 29% (kwota 735 milionów funtów). Wielkość przychodów klubów angielskich z praw transmisyjnych była większa

o 173 miliony euro od hiszpańskiej La Liga, o 405 milionów euro od włoskiej Serie A oraz o 606 milionów euro od klubów we francuskiej Ligue 1. Pieniądze, które wpływają do angielskiej Premier League to sumy, które rosną z każdym kolejnym okresem (Wykres 1).

W inauguracyjnym sezonie Premier League (1992/1993) podpisała kontrakt medialny na lata 1992–1997 zapewniający jej dochód rzędu 91 milionów funtów. Wraz z kolejną umową sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych suma ta urosła ponad trzykrotnie do kwoty 670 milionów funtów. Wynik ten pokazuje ogromny sukces finansowy związany z odłączeniem się od Football League.

W latach 2001–2004 doszło do podwojenia przychodów. Wartość kontraktu została oszacowana na 1,2 miliarda funtów. Na dzień dzisiejszy ta kwota robi wrażenie, a co dopiero w tamtym okresie. Ponad 400 milionów funtów co sezon dla dwudziestu klubów najwyższej angielskiej klasy rozgrywkowej. W 2004 roku wartość podpisanej umowy spadła do bagatela 1,02 miliarda funtów by wraz z następnym kontraktem wzrosnąć do 1,7 miliarda funtów. Lata 2007–2013 można uznać za swego rodzaju stabilizację, gdyż sprzedaż praw w okresie 2010–2013 wzrosła „jedynie” o 67 milionów funtów. Stagnacja ta nie mogła długo trwać. W 2013 roku wartość praw transmisyjnych sięgnęła kwoty 3,01 miliarda funtów. Najnowszy kontrakt podpisany w 2016 roku gwarantuje Premier League trzyletni przychód z praw medialnych rzędu 5,13 miliardów funtów. Nie licząc lat 2004–2007, gdzie suma przychodów spadła o 180 milionów funtów mamy zachowaną tendencję wzrostową z każdą kolejną umową. Jednakże w niedalekiej przyszłości należałoby się raczej spodziewać unormowania poziomu tych praw.



Wykres 1. Wielkość wpływów z praw transmisji telewizyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie infografiki BBC SPORT.

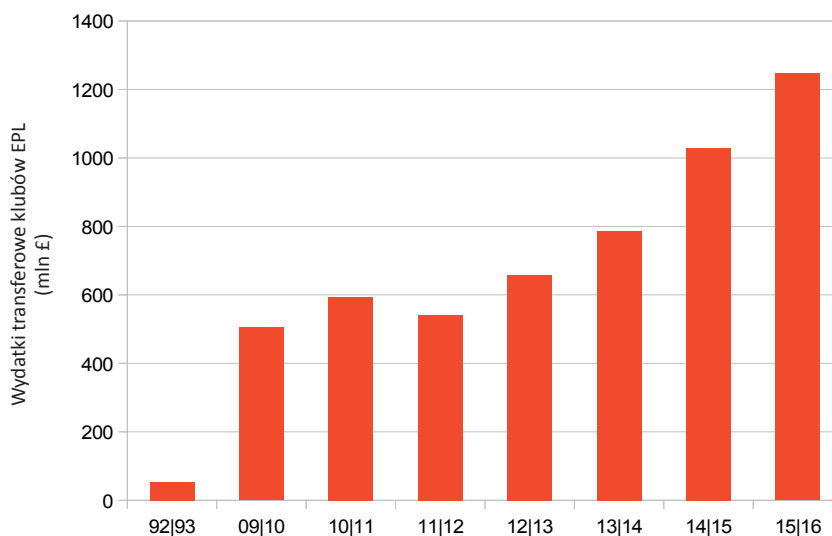
Wyołuje to tendencję do nadmiernego wydatkowania środków finansowych. W związku z posiadanymi pieniędzmi przeszacowuje się wartość piłkarzy, często płacąc za nich kwoty nieadekwatne do realnej wartości zawodników. „Finansowe *fair play*” miało za zadanie powstrzymać zjawisko nadmiernego wydatkowania środków na zawodników, a raczej przyczyniło się do scementowania rynku handlu zawodnikami i utrzymania na nim wiodącej roli najbogatszych klubów [Peeters, Szymanski 2013]. Najczęściej do windowania cen zawodników dochodzi, gdy podmiotem transferu jest gracz posiadający obywatelstwo krajów brytyjskich. Związane jest to poniekąd z przepisami rejestracyjnymi zawodników rodzimych, wyszkolonych w kraju [The Football Association Premier League Handbook Season 2016/2017].

Wartości transferów zawodników w lidze angielskiej przechodziły kilka etapów. W pierwszym sezonie Premier League tj. 1992/1993 kluby na zakup nowych zawodników wydały kwotę 53 milionów funtów. 25 lat temu była to suma wydatków 20 klubów EPL (*English Premier League*), obecnie za taką kwotę kluby kupują jednego piłkarza. Przechodząc do pierwszego z badanych przez nas okresów, czyli sezonu 2009/2010, kwota przelewów wychodzących z rachunków bankowych klubów wyniosła 504 miliony funtów. W stosunku do inauguracyjnego sezonu rozgrywek wzrosła dziesięciokrotnie. Okienka transferowe w zmaganiach angielskich drużyn w najwyższej klasie rozgrywkowej w latach 2010/2011 względem poprzedniej edycji wzrosły o 89 milionów funtów by osiągnąć kwotę 593 milionów funtów. Lata 2011/2012 przyniosły niższą liczbę wydatków, bo te wykazały spadek o 53 miliony funtów by zamknąć się w kwocie 540 milionów funtów. Spadek ten był jedynie chwilowy, gdyż w kolejnym okresie, czyli sezonie 2012/2013, kluby znów zaszalały na piłkarskim rynku transferowym wydając na wzmocnienia 659 milionów funtów. Na wzmocnienia w zmaganiach w latach 2013/2014 kluby z angielskiej Premier League rozdysponowały środki pieniężne w wysokości 785 milionów funtów. W kolejnym cyklu transferowym wydatki urosły do kwoty rzędu 1,03 miliarda funtów. Nastąpił wzrost o prawie 250 milionów funtów. W ostatnim przez nas badanym okresie kluby na zakontraktowanie nowych graczy wydały ponad 1,24 miliarda funtów.

Jak widać na podstawie danych portalu Transfermarkt (Wykres 2) angielskie kluby wydają coraz więcej na pozyskiwanie piłkarzy. Natomiast nie przekłada się to na sukcesy na arenie europejskiej, gdzie w ostatnich latach to hiszpańskie kluby wiodą prym, a brytyjskie są cieniem samych siebie. Większe wydatki wcale nie oznaczają natychmiastowego sukcesu sportowego.

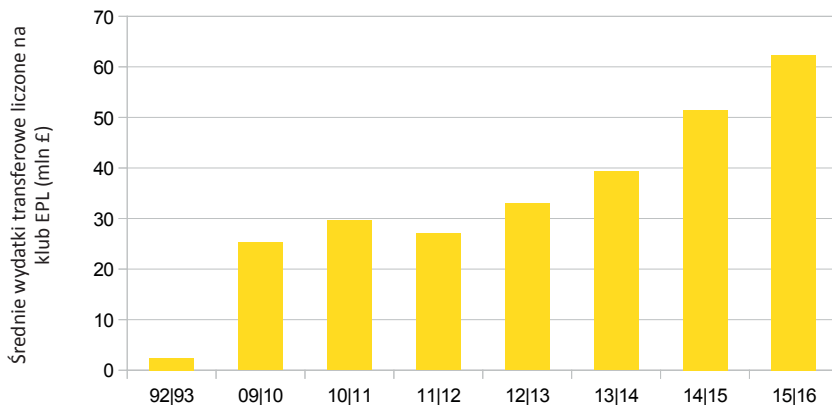
Zależność rosnących wydatków transferowych można dostrzec również, jeżeli przeanalizuje się średnią wielkość wydatków na jeden klub uczestniczący w rozgrywkach EPL (Wykres 3).

Jedne z badań na omawiany temat zostały przeprowadzone przez rosyjskich badaczy [Pyatunin 2016]. W 2016 roku postanowili oni zbadać efektywność ekonomiczną czterdziestu ośmiu klubów europejskich i aby mieć na nią wystarczający



Wykres 2. Wydatki transferowe klubów EPL.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Transfermarkt.



Wykres 3. Średnie wydatki transferowe liczone na klub EPL.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Transfermarkt.

pogląd konieczne było wzięcie pod lupę dwóch głównych obszarów działalności każdego klubu piłkarskiego. Przeanalizowano jak kluby wykorzystują dostępne zasoby, aby osiągnąć założone cele sportowe oraz finansowe. Za sukces finansowy przyjęto umiejętność klubu do czerpania zysków, a za sportowy – zwycięstwa w konkretnych rozgrywkach. Wykorzystano przy tym korelację pomiędzy zestawem określonych zmiennych, a badane kluby musiały spełniać konkretne kryteria. Zmienne podzielono na dwie kategorie: oddające wkład oraz wydajność klubu.

Zmiennymi mierzącymi nakłady były:

1. Koszty personalne – często wykorzystywana zmienna. Dobrze oddaje zdolność klubu do przyciągania najlepszych pracowników, a więc w tym wypadku zawodników, menadżerów i członków sztabu.
2. Wartość rynkowa składu – zmienna podobna do kosztów osobowych, ale oddająca czystą siłę zespołu przez zsumowanie wartości piłkarzy, którzy są jednym z głównych zasobów klubu. Można przyjąć, że wartość rynkowa zawodnika jest jednym z lepszych sposobów na oddanie jego potencjału oraz możliwości pozytywnego wpływu na wynik sportowy klubu, dla którego występuje.
3. Współczynnik siły kraju – przebadano kluby z ośmiu państw, więc aby zrównać je na starcie, każdemu z krajów nadano określony współczynnik, który miał charakteryzować poziom trudności danej ligi. Kluby z najsłabszych lig ten współczynnik miały najwyższy, a co za tym idzie łatwiej jest tam osiągnąć sukces. Logicznym jest bowiem, że wygranie ligi angielskiej wymaga większych nakładów i jest o wiele trudniejsze niż wygranie ligi tureckiej. Anglia jest pod tym względem najsilniejsza.
4. Udział w europejskich pucharach oraz udział w Lidze Mistrzów – udział w kontynentalnych rozgrywkach klubowych oraz określenie, w których z nich klub bierze udział, gdyż to determinuje szanse na większe przychody.

Za zmienne określające wydajność przyjęto:

1. Przychody – szeroko stosowana zmienna będąca głównym wskaźnikiem sukcesu finansowego klubu.
2. Punkty na mecz w lidze krajowej – czynnik oddający sukces sportowy.
3. Kwalifikacja do Ligi Europy lub Ligi Mistrzów – udział w tych rozgrywkach wpływa na wynik finansowy klubu oraz jego reputację i popularność.
4. Nagrody finansowe za występy w europejskich pucharach – zmienna determinuje w dużym stopniu sukces finansowy i opiera się na sukcesie sportowym, bowiem z każdym kolejnym etapem rozgrywek rośnie wysokość nagród pieniężnych dla klubu.

Za pomocą zastosowanych przez autorów metod otrzymano korelację pomiędzy wkładem klubów w osiągnięcie sukcesu, a ich rzeczywistymi sukcesami. Wybór klubów dokonany został na bazie największej uwagi medialnej i fanów, podziału między siebie największej części przychodów w europejskiej piłce oraz odnoszenia największych sukcesów na boisku. Wśród badanych klubów znalazły się te, które są przedmiotem niniejszej pracy. Spośród sześciu badanych angielskich klubów okazało się, zgodnie z rosyjskimi badaniami [Pyatunin 2016], że to Liverpool ma najlepszy stosunek nakładów do osiągniętych wyników finansowych i sportowych. Za nim znajdują

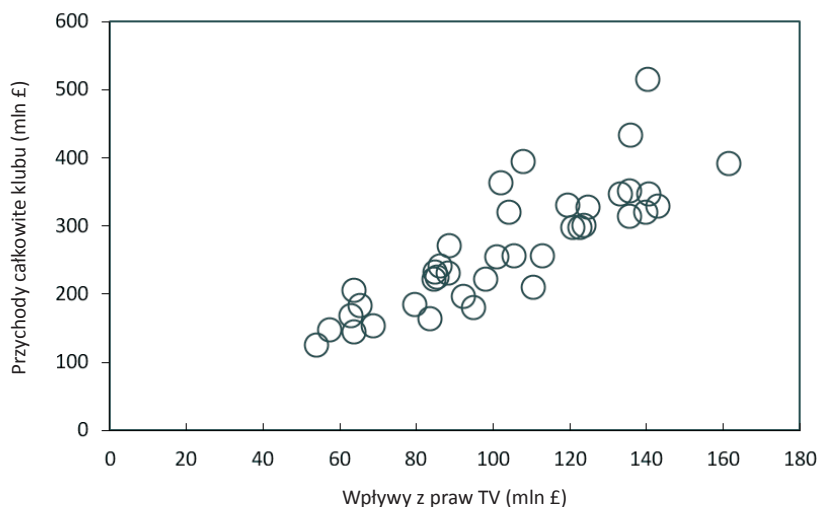
się kolejno Arsenal, Chelsea, Manchester City, Tottenham Hotspur oraz Manchester United. Należy jednak pamiętać, że zestawienie tworzone było na podstawie danych z 2014 roku. Wynika z niego, że bogatsza i mocniejsza część klubów jest bardziej skuteczna niż reszta. Można to wyjaśnić przez fakt, że przy pomocy większych nakładów udaje im się osiągać wyższe spodziewane rezultaty w sposób bardziej systematyczny. Najbardziej niestabilnym czynnikiem ich wydajności były występy w pucharach kontynentalnych, co można spisać zapewne na karb obowiązującego w nich systemu rozgrywek oraz elementu przypadkowości. Co ciekawe, za wyjątek od reguły wynikającej z konkluzji badań należy uznać dwa kluby pochodzące z jednego miasta: Inter Mediolan oraz AC Milan, które pomimo wysokich nakładów pieniężnych osiągają kiepskie wyniki sportowe, a co za tym idzie również i finansowe.

Reasumując, można stwierdzić raz jeszcze, że wszystkie zmienne określające wydajność mają dodatni związek z efektywnością. Logicznym jest, że im więcej pieniędzy klub otrzyma w nagrodach i im większe odnotowuje przychody, a także im więcej punktów zdobywa, tym staje się skuteczniejszy i efektywniejszy pod względem ekonomicznym. Jeżeli klub chce osiągać sukcesy sportowe i finansowe może do tego dojść jedynie spisując się dobrze w krajowych oraz europejskich rozgrywkach, co może generować jeszcze większe przychody. W przeciwieństwie do wyników, nakłady nie są aż tak mocno spokrewnione z efektywnością. Najistotniejsze okazują się w tym względzie koszty osobowe oraz wartość rynkowa składu, które mają największą pozytywną korelację w badanym obszarze. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że jeżeli klub chce osiągać sukcesy nie tylko na krajowym, ale i na europejskim poziomie sportowym, musi posiadać silny skład oraz dobrze go opłacać [Pyatunin 2016].

Rezultaty badań

Stały wzrost przychodów napędza koniunkturę i powoduje, że kluby chętniej pomnażają swoje wydatki. Zjawisko jest szczególnie obserwowalne w klubach odnoszących sukcesy oraz u zespołów angielskiej Premier League, gdzie przychody są największe. Stanowi to prostą drogę do rosnącej inflacji kwot transferowych czy wynagrodzeń [Markham 2013].

Dane na wykresie 4 potwierdzają raczej oczywiste założenie, że wraz ze wzrostem przychodów z praw telewizyjnych rosną całkowite przychody klubów piłkarskich. Oczywiście wynika to z tego, że poziom przychodów z praw jest częścią przychodów całkowitych. W związku z czym ten wykres należy potraktować jedynie jako uzupełnienie przeprowadzonych badań. Wpływy z praw telewizyjnych stanowią główny strumień przychodów klubu, bo aż 52% [Markham 2013], więc z każdym kolejnym kontraktem, opiewającym na coraz większe sumy, rosną również budżety klubów. W latach 1996–2011 przychody klubów wzrosły o 267%, a w tym samym okresie zaobserwowano wzrost wydatków na płace o 450%. Jest to główna przyczyna faktu, że



Wykres 4. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a przychodami całkowitymi w wybranych klubach.

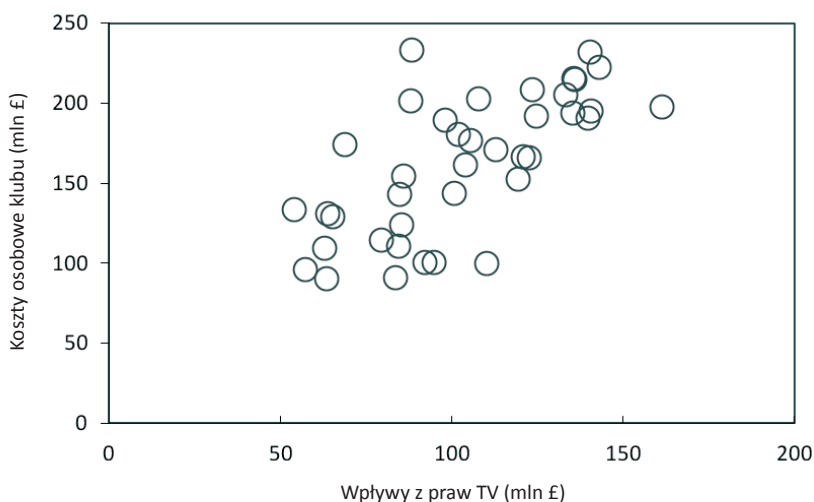
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

kluby nie generują zysków. Jednym z kluczowych czynników sukcesu w piłkarskim biznesie są wydatki na wynagrodzenia, a raczej ich całkowita kwota w stosunku do obrotów klubu. Powszechnie uważa się, że układ, w którym wynagrodzenia stanowią 50% obrotów lub mniej, jest ostrożny [Markham 2013 oraz Pyatunin 2016]. W sezonie 2010/2011 średni stosunek wynagrodzeń do obrotów klubów Premier League wynosił 70% [Jones 2012].

Dane na wykresie 5 dobrze oddają pozytywną zależność między rosnącymi kosztami osobowymi a zwiększającymi się przychodami z praw telewizyjnych. Badanie tej korelacji potwierdza więc wcześniejsze badania T. Markhama, który wskazywał, że wraz z rosnącymi nakładami telewizyjnymi i rosnącymi przychodami z praw telewizyjnych w angielskiej piłce można zaobserwować zjawisko inflacji płac, wynagrodzeń i cen zawodników. W sezonie 1984–1985 średnia płaca na zawodnika w najwyższej klasie rozgrywkowej wynosiła 24,9 tysiąca funtów rocznie, a w sezonie 2014–2015 każdy zawodnik zarabiał już średnio 1,7 miliona funtów. Na przestrzeni trzydziestu lat średnia płaca zawodników grających w tej lidze wzrosła zatem prawie 70-krotnie¹.

Po to, by należycie oddać ten proces da się wyróżnić pewne „kamienie milowe”, którymi można nazwać łamane co jakiś czas na przestrzeni istnienia ligi rekordy

¹ <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3456453/Mind-gap-Premier-League-wages-soar-average-salaries-2014-15-season-1-7million-rest-creep-along.html>

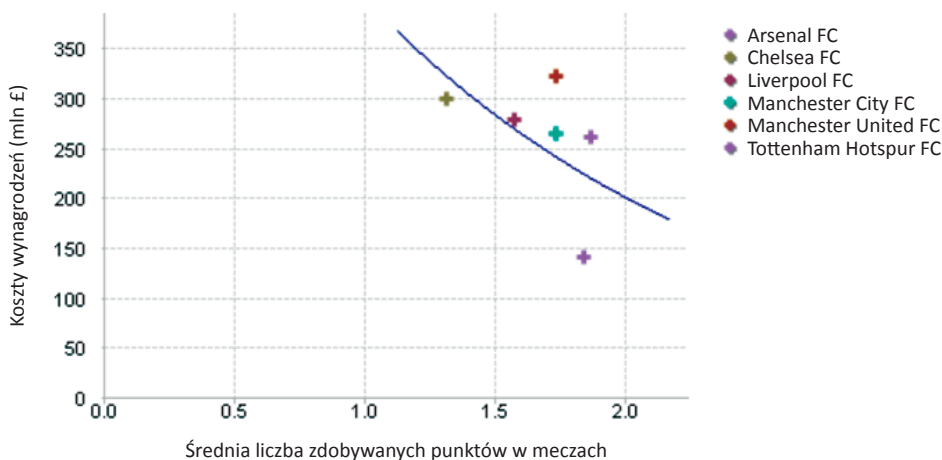


Wykres 5. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a kosztami osobowymi w wybranych klubach klubach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

w wynagrodzeniach piłkarzy. George Best, cieszący kibiców swoją grą jeszcze w epoce Football League, w 1968 roku zarabiał tysiąc funtów tygodniowo. Kolejni w tej kategorii znajdują się:

1. Eric Cantona (10 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester United/1992 rok) – właśnie rozpoczęła się era Premier League i współpraca z telewizją Sky. Cantona był pierwszym, który przekroczył barierę 10 tysięcy.
2. Roy Keane (50 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester United/1999) – rekordowa umowa była prawdopodobnie wynikiem świetnego sezonu, jaki miała za sobą drużyna z Manchesteru. Duża rola, którą Irlandczyk odegrał w zdobyciu „potrójnej korony” była prawdopodobnie głównym impulsem do zawarcia rekordowej umowy.
3. Sol Campbell (100 tysięcy funtów tygodniowo/Arsenal FC/2001) – jedynie dwa lata zajęło podwojenie poprzedniego rekordu. Na podstawie tzw. „prawa Bosmana” Anglik zmienił klub za darmo i stał się najlepiej zarabiającym zawodnikiem w lidze. Na dobre rozpoczęła się spirala płacowa.
4. Carlos Tevez (200 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester City/2009) – Argentyńczyk, kuszony wielkimi pieniędzmi, przeszedł z Manchesteru United do lokalnego rywala. W Manchesterze City znajdował się niemal niewyczerpany kapitał ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich, klub bił rekordy transferowe, a jego ogromne wydatki na zawodników stały się zaczynem wielu kontrowersji na temat rosnącej roli pieniędzy w piłce nożnej.



Wykres 6. Stosunek wydatków na wynagrodzenia do średniej liczby zdobywanych punktów w meczach ligowych w sezonie 2015/2016.

Źródło: Football Benchmark.

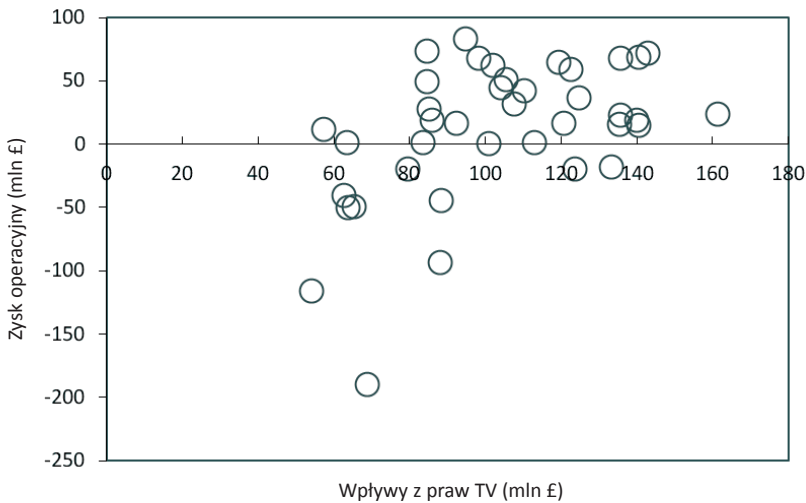
- Wayne Rooney (250/300 tysięcy funtów tygodniowo/Manchester United/2014) – Anglik dwukrotnie łamał ten rekord: raz w 2010 roku i później w 2014. Obecnie wraz ze Zlatanem Ibrahimovicem i Paulem Pogbą dzierżą tytuł trzech najlepiej zarabiających graczy ligi – ich tygodniówki według różnych źródeł oscylują około 300 tysięcy funtów.

Manchester United jest bezspornie najlepiej zarabiającym klubem w Anglii i w sezonie 2015/2016 przewodził w wydatkach osobowych. Największy procentowy wzrost w tym aspekcie zanotowało Leicester City, bo aż o 52,6% (Football Benchmark)². Najprostszą przyczyną tego zjawiska jest niespodziewane zdobycie przez ten mały klub mistrzostwa kraju.

Nie należy się, oczywiście, doszukiwać bezpośredniej relacji między wysokimi płacami a wynikami sportowymi. Nie wystarczy podnieść pensji piłkarzom, aby nagle zaczęli grać lepiej. Wysokie płace nie skutkują dobrymi wynikami, a raczej pozwalają przyciągnąć skutecznych zawodników, którzy są najlepszym sposobem na osiągnięcie wysokich rezultatów. Bogate kluby płacą coraz wyższe pensje, żeby mieć u siebie najlepszych zawodników i zdobywać trofea. W długim okresie (15–20 lat) pensje wyjaśniają około 90% zmian pozycji w lidze [Futbonomia 2014].

Na wykresie 7 można zauważyć, że badana zależność pomiędzy wpływami z praw transmisji telewizyjnych a zyskiem operacyjnym (EBIT) nie jest jednoznaczna. Co więcej wraz ze wzrostem przychodów z transmisji, zdarzają się przypadki ujemnego

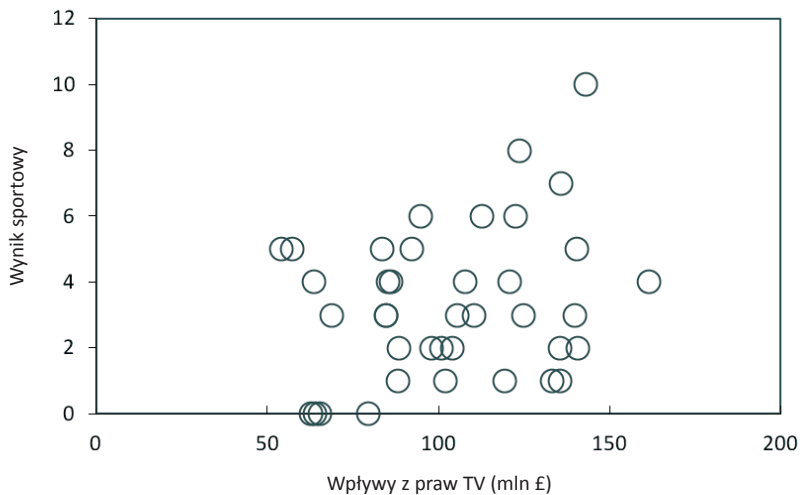
² https://www.footballbenchmark.com/data_analytics



Wykres 7. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a zyskiem operacyjnym przed opodatkowaniem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

wyniku operacyjnego. Jest to spowodowane wcześniej wspomnianą spiralą inflacyjną dotyczącą pensji zawodników, które rosną wraz ze wzrostem przychodów z praw telewizyjnych, a co za tym idzie obniżają wynik finansowy klubu.



Wykres 8. Korelacja między wpływami z praw telewizyjnych a wynikiem sportowym badanych zespołów w wybranym okresie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

Tabela 2. Wskaźniki korelacji Pearson'a pomiędzy przychodami z praw telewizyjnych a wskaźnikami biznesowymi i wynikami sportowymi (n=39)

	Korelacja
przychody z praw transmisji vs wynik sportowy	0,07
przychody z praw transmisji vs EBIT	0,69
przychody z praw transmisji vs koszty osobowe	0,69
przychody z praw transmisji vs przychody całkowite	0,64

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych przez Lucca Marotta <http://luckmar.blogspot.co.uk> na podstawie Reuters.

Analiza wpływu pieniędzy z praw transmisji telewizyjnych oraz przychodów całkowitych na wynik sportowy nie przyniosły oczekiwanej pozytywnej zależności. Oznacza to, że spory zastrzyk pieniężny nie gwarantuje wyższej lokaty w rozgrywkach ligowych (Wykres 8). Wśród przyczyn, przedstawionych na wykresie 8 danych, można dopatrywać się uwarunkowań w sposobie podziału pieniędzy z transmisji telewizyjnych bądź skupieniu formy sportowej na rozgrywkach europejskich kosztem ligi krajowej.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu podjęto tematykę przychodowości praw transmisji telewizyjnych klubów angielskiej Premier League. Skupiono się na tzw. „Top six”, czyli wielkiej szóstce klubów – Arsenal FC, Chelsea FC, Liverpool FC, Manchester City FC, Manchester United FC, Tottenham Hotspur F.C. Zbadane zostały zależności pomiędzy przychodami z transmisji a wybranymi danymi biznesowymi oraz wynikiem sportowym w latach 2010–2016.

Badania, których wyniki zaprezentowano, obejmują jedynie wybrane wskaźniki i ograniczony okres czasu. Niemniej jednak pozwalają zidentyfikować pewne procesy, na których opiera się funkcjonowanie klubu piłkarskiego. Pozwala to na interpretację schematów jakie zachodzą w oparciu o rosnące przychody ze sprzedaży praw telewizyjnych w najbogatszej lidze piłkarskiej świata. Zebrane wyniki okazały się zbieżne i komplementarne z wynikami pokrewnymi innych autorów [Markham 2013 oraz Pyatunin 2016].

Ocena zależności została wykonana na podstawie macierzy korelacji wybranych zmiennych klubu piłkarskiego. Po opracowaniu wykresów rozrzutu i diagramów na temat badanych zależności można wysunąć następujące wnioski. Przychody z praw medialnych w odniesieniu do trzech z czterech zmiennych są wobec siebie zależne na poziomie dobrym i umiarkowanym. Na bazie korelacji oraz przeprowadzonego

przeglądu literatury można jednoznacznie stwierdzić, że istnieje duża zależność wynagrodzeń zawodników i wartości transferów od poziomu przychodów z praw telewizyjnych. Sprzedaż praw telewizyjnych stanowi jedno z głównych źródeł przychodu całkowitego klubów, więc co oczywiste zachodzi pomiędzy tymi dwoma czynnikami dobra korelacja. Rosnące wartości kontraktów z nadawcami telewizyjnymi są głównym wyznacznikiem coraz droższych umów zawieranych pomiędzy zawodnikami a klubem. Relacja w tym obszarze jest ważna, gdyż to głównie najlepiej opłacani piłkarze stanowią o sile ligi, są jej „wizytówką” i to niejako dzięki nim rosną przychody, jakie czerpią stacje telewizyjne z transmisji.

Ostatecznie można stwierdzić, że środki finansowe pozyskane z tytułu sprzedaży praw telewizyjnych nie są przyczyną lepszych wyników sportowych, a raczej ta zależność działa odwrotnie. Jednym z głównych powodów słabej współzależności w tej korelacji jest tzw. „czynnik ludzki”, a więc wszystkie wydarzenia, których nie da się przewidzieć, a które mają duży bezpośredni wpływ na rezultaty rywalizacji, w których klub bierze udział. W pierwszej kolejności są to kontuzje graczy, ich indywidualne błędy czy nagłe spadki formy sportowej. Można sformułować opinię, iż w piłce nożnej, jak w każdym sporcie, nie wszystko da się przewidzieć, a policzalne dane mogą być determinantem wyników finansowych i sportowych, ale nie mogą być ich gwarantem.

Bibliografia

- BBC Sport, <http://www.bbc.com/sport/football/31386483> [odczyt: 04.2017].
http://ichef.bbci.co.uk/onesport/cps/624/mcs/media/images/80917000/jpg/_80917618_rise_twincome.jpg [odczyt: 04.2017].
http://ichef.bbci.co.uk/onesport/cps/624/mcs/media/images/80917000/jpg/_80917620_divided.jpg [odczyt: 04.2017].
- Bednarczyk M., Kurlito M., Najda-Janoszka M. (2016), *Sponsoring Sportu* [w:] Bednarczyk M., Nessel K. (red.), *Przedsiębiorczość w Sporcie. Zasady i Praktyka*, CeDeWu, Warszawa, s. 371–375.
- BT Sports, www.sport.bt.com/ [odczyt: 05.2017].
- Czubaj M., Drozda J., Myszkorowski J. (2012), *Postfutbol – antropologia piłki nożnej*, WN Katedra, Gdańsk.
- Football Benchmark, https://www.footballbenchmark.com/data_analytics [odczyt: 04.2017].
- Harris N. (2015), *Daily Mail*, <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3281976/Premier-League-dominates-income-closing-NFL-10-things-learned-UEFA-finance-report.html> [odczyt: 05.2017].
- Hornby N. (2003), *Futbolowa gorączka*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Kuper S., Szymański S. (2017), *Futbonomia*, Wydanie I, SQN Sine Qua Non, Kraków.
- Markham T. (2013), *What is the optimal method to value a football club?*, ICMA Centre, SSRN, <http://ssrn.com/abstract=2238265> [odczyt: 08.2014].
- Marotta L., *Appunti di Luca Marotta*, <http://luckmar.blogspot.co.uk/> [odczyt: 03.2017].
- Peeters T., Szymanski S. (2013), *Financial Fair Play in European Football*, Economic Policy, <http://www.economic-policy.org/wp-content/uploads/2013/10/peeters-szymanski.pdf> [odczyt: 06.2017].
- Premier League, www.premierleague.com [odczyt: 05.2017].

- Pyatunin A., Vishnyakova A., Sherstneva N., Mironova S., Dneprov S., Grabozdin Y. (2016), *The Economic Efficiency of European Football Clubs – Data Envelopment Analysis (DEA) Approach*, „International Journal of environmental & science education”, vol. 11, nr 15.
- Retro Futbol, Premier League: *Narodziny marketingowego potwora*, <http://rfl.pl/premier-league/>.
- Sky Sports, www.skysports.com [odczyt: 04.2017].
- Totalsportek, www.totalsportek.com/money/premier-league-prize-money/ [odczyt: 06.2016].
- <http://cdn.totalsportek.com/wp-content/uploads/2015/02/Premier-League-TV-rights-money-distribution-final-infograph.jpg> [odczyt: 06.2017].
- <http://cdn.totalsportek.com/wp-content/uploads/2016/11/Premier-League-Prize-Money-2017-confirm-med.jpg> [odczyt: 06.2017].
- <http://cdn.totalsportek.com/wp-content/uploads/2017/05/Premier-League-Prize-Money-distribution-explained.jpg> [odczyt: 06.2017].
- Transfermarkt, https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=1992&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2009&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2010&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2011&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2012&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2013&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2014&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2015&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&intern=1 [odczyt: 05.2017].
- https://www.transfermarkt.pl/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/plus/?saison_id=2016&s_w=&leihe=0&leihe=1&intern=0&inter=1 [odczyt: 05.2017].

Business performance of football clubs in England in comparison to broadcasting rights

SUMMARY

The paper attempted to answer the question whether revenues of broadcasting rights show mutual dependence on sports performance and other factors of business effectiveness. A review of literature suggests that the revenue from the sale of broadcasting rights in football clubs can be explained by the financial, business or sports situations in the industry. The authors in depth analysis show the evolutionary changes in the English league and show the way of the functioning of broadcasting rights. The research is based on the financial data and sports scores of the top six clubs in England.

Key words: corporate finance, EPL, football club, broadcasting rights

Efektywność biznesowa klubów piłkarskich w Anglii a prawa do transmisji

STRESZCZENIE

W pracy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie czy przychody z praw telewizyjnych wykazują wzajemną zależność wobec wyników sportowych oraz innych wskaźników efektywności biznesowej wybranych podmiotów. Dokonany przegląd literatury wskazuje, że w przychodach ze sprzedaży praw telewizyjnych w klubach piłkarskich można znaleźć wyjaśnienie różnych sytuacji finansowych, biznesowych oraz sportowych tej branży. Autorzy dogłębnie pokazują źródła, które kształtują sytuację w lidze angielskiej oraz prezentują ewolucję funkcjonowania praw do transmisji w wybranych podmiotach badań. Analizy opierają się na danych finansowych i wynikach sportowych najważniejszych sześciu klubów z najwyższej klasy rozgrywek w Anglii.

Słowa kluczowe: finanse przedsiębiorstw, EPL, klub piłkarski, prawa telewizyjne