

Artur Grabowski*

STRATEGIA I CELE PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI AKCYJNEJ FC BAYERN

THE STRATEGY AND GOALS OF THE CORPORATE ON EXAMPLE OF FC BAYERN MÜNCHEN JSC

Summary

For the last few years sport has become the industry in which football competition plays the main role. Modern sports clubs which act as stock corporations or limited partnerships strive for achieving organizational, sports and economical objectives. Through their activity the sports clubs become similar to market companies. The German market leader of changes is the sports enterprise FC Bayern, which due to its internal competitiveness factors, extends its position in the international market.

1. Uwagi wstępne

Rozwój sportu i jego komercjalizacja powodują, że funkcjonowanie klubów piłkarskich w formie stowarzyszeń obniżało poziom ich konkurencyjności rynkowej. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom rynkowym Niemiecki Związek Piłki Nożnej w październiku 1998 r. wyraził zgodę na przekształcanie stowarzyszeń sportowych w spółki kapitałowe. Ta decyzja przyspieszyła procesy przeobrażeń organizacyjnych wśród zawodowych klubów piłki nożnej w RFN. Obecnie na 18 profesjonalnych klubów sportowych w najwyższej klasie rozgrywkowej (1.Bundesliga) większość funkcjonuje w formie spółek akcyjnych i komandytowych. Przedsiębiorstwa sportowe stały się ważną częścią sektora usług, a w literaturze brytyjskiej wprost używa się określenia przemysł piłki nożnej. W literaturze polskiej [Engelhardt 2009, s. 138-139, Noga 2009, s. 163, 205] wskazywano na pojawienie się szczególnego rodzaju przedsiębiorstw rynkowych, do których zaliczono właśnie przedsiębiorstwa sportowe. „Struktura

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

organizacyjna klubu sportowego powinna być podobna do struktury przedsiębiorstwa produkcyjnego, w której można wydzielić pion produkcyjny i pion funkcjonalny. W strukturze organizacyjnej profesjonalnych klubów sportowych występują zwykle dwa pioniki: pion sportowy i pion biznesowy” [Sznajder 2008, s. 72]. Tego typu organizacje komercyjne stoją przed zadaniami sprostania konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw, jednocześnie mając na uwadze dążenie do realizacji celów: organizacyjnych, sportowych i ekonomicznych [Teichmann 2007, s. 45-56].

Celem referatu jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaką strategię posiada wybrane przedsiębiorstwo sportowe?
2. Jakie są cele przedsiębiorstwa sportowego?

Za case study służyć będzie niemiecki zawodowy klub piłki nożnej – FC Bayern.

2. Misja, strategia i cele przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwo rynkowe w pierwszej kolejności powinno ustalić, co jest jego misją, czyli deklaracją przedstawiającą podstawowy cel organizacji. Jest ona formułowana „przez kierownictwo na podstawie znajomości potrzeb klientów i interesariuszy (stakeholders), a także tworzenia przewagi konkurencyjnej przy zastosowaniu systemowego rozpatrywania całości kształtu i złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu” [Penc 2001, s. 132]. Pozwala to następnie na sformułowanie celów i planów. Z misji wynikają również cele strategiczne. Te ostatnie wraz z planami służą do stworzenia planów taktycznych, one zaś łącznie z celami taktycznymi umożliwiają określenie celów operacyjnych. „Te cele oraz odpowiednie plany taktyczne decydują o planach operacyjnych. Wreszcie cele i plany na każdym szczeblu mogą być również wykorzystywane jako podstawa przyszłej działalności na wszystkich szczeblach” [Griffin 2005, s. 212, 214]. Dla przedsiębiorstwa cel „to pożądaný stan rzeczy, który chciałoby ono osiągnąć” [Kasiewicz, Możaryn 2004, s. 56]. „W konstrukcji celów strategicznych przedsiębiorstwa uwzględnia się dwa ich rodzaje – ilościowe i jakościowe – łącznie transponując wizję lub misję (...). Pierwszy rodzaj to cele kwantyfikowalne, które określają wymagane rezultaty finansowe działalności przedsiębiorstwa, równocześnie zapewniając źródła jego finansowania. (...) Drugi rodzaj celów wynika z analizy otoczenia, ma charakter jakościowy i przybiera postać ważnych kompetencji (...). Te jakościowe cele, zweryfikowane przez wszystkich interesariuszy, współtworzą cele strategiczne.” [Grzegorzewska-Ramocka 2009, s. 59]. Ze względu na funkcjonowanie w „płynnej nowoczesności”, pozostając przy określeniu Z. Baumana, przedsiębiorstwa są zmuszone stale uzgadniać swoje cele. „Powinny być one wyraźnie i ilościowo sprecyzowane, aby można je było zrealizować i kontrolo-

wać. Z uwagi na wzajemne powiązanie celów, tworzą one zbiór współzależnych elementów, będących systemem celów przedsiębiorstwa. System ten ma hierarchiczną strukturę, w której cele niższego rzędu wynikają z podziału celów nadrzędnych, odpowiednio do stopnia ich złożoności i zróżnicowania środków, jakie muszą być użyte do ich realizacji. Cele te wyznaczają kierunek działań na następujących poziomach hierarchicznych: cel główny przedsiębiorstwa określony w misji; cele jednostek organizacyjnych lub strategicznych; cele rodzajów działalności (biznesów); cele poszczególnych funkcji; cele komórek organizacyjnych; cele instrumentalne” [Grzegorzewska-Ramocka 2009, s. 66]. Pomiędzy celami może dochodzić do konfliktu. Stąd też zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem powinno być „równoważenie i godzenie możliwych konfliktów, czyli koncepcja optymalizacji” [Griffin 2005, s. 217]. K. Hopfner (członek zarządu spółki akcyjnej FC Bayern) stwierdził, iż nowoczesne przedsiębiorstwo piłkarskie posiada cele, które można ująć w czworokąt, którego boki tworzą: a) sukces sportowy, b) zachowanie płynności, c) pozytywny zwrot z kapitału, d) dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu [Hopfner 2008, s. 35]. Reasumując, strategia przedsiębiorstwa składa się z kilku elementów – domeny działania, strategicznej przewagi, celów do osiągnięcia i funkcjonalnych programów działania [Kozłowski, Piotrowski 1996, s. 164].

3. Przedsiębiorstwo FC Bayern München AG

Klub sportowy FC Bayern został założony 27 lutego 1900 r. w Monachium. W 1932 r. po raz pierwszy sięgnął po tytuł mistrza Niemiec. Kolejne jego sukcesy nastąpiły dopiero w latach 50. i 60. XX wieku, gdy powstała w Niemczech Zachodnich ogólnokrajowa liga piłki nożnej.

Współcześnie klub jest zaliczany do czołówki europejskiej, nie tylko pod względem sportowym, ale również pod względem organizacyjnym i ekonomicznym. Do 2002 r. sekcja piłkarska funkcjonowała w strukturach stowarzyszenia FC Bayern, następnie została włączona do spółki akcyjnej FC Bayern.

W swojej historii klub może wykazać się wieloma sukcesami:

- **sportowymi** - zdobywca następujących tytułów: mistrz Niemiec (21), puchar Niemiec (14), puchary europejskie (6), puchar świata (2),
- **organizacyjnymi** - 2535 fanklubów na całym świecie, w których jest zrzeszonych 181 688 osób, 152 700 członków płacących składki, co daje trzeci wynik na świecie,
- **ekonomicznymi** - wzrastające obroty, osiągnięcie pozytywnego wyniku finansowego, rozpoznawalność marki – nr 1 w RFN i nr 4 w Europie.

W warunkach rynkowych można mówić o dwóch strategiach zarządzania klubem sportowym: intensywnej (realizacja w okresie 1-3 lat) i ekstensywnej (realizacja w okresie 4 - 8 lat) [Panfil 2004, s. 235-240]. Analizowany podmiot

stosuje intensywną strategię i pod wieloma względami jest uważany za pioniera zmian na rynku nie tylko niemieckim. Dojrzewanie i jego rozwój odbywał się w sposób ewolucyjny i postępował etapami. FC Bayern osiągnął najwyższy poziom, stając się jednocześnie „międzynarodową gwiazdą” [Bieling, Eschweiler, Hardenacke 2004, s. 135-145] i marką (według Brand Finance jej wartość wynosiła 147 mln €, rating: AA-). W rankingu na najbardziej wartościowy klub na świecie, przeprowadzonym przez amerykański „Forbes”, FC Bayern zajął w 2009 r. czwarte miejsce (wycena wyniosła 1,1 mld €). Natomiast w rankingu sporządzonym przez Deloitte and Touche na najbogatszy klub europejski w sezonie 2008/2009 zajął również czwarte miejsce.

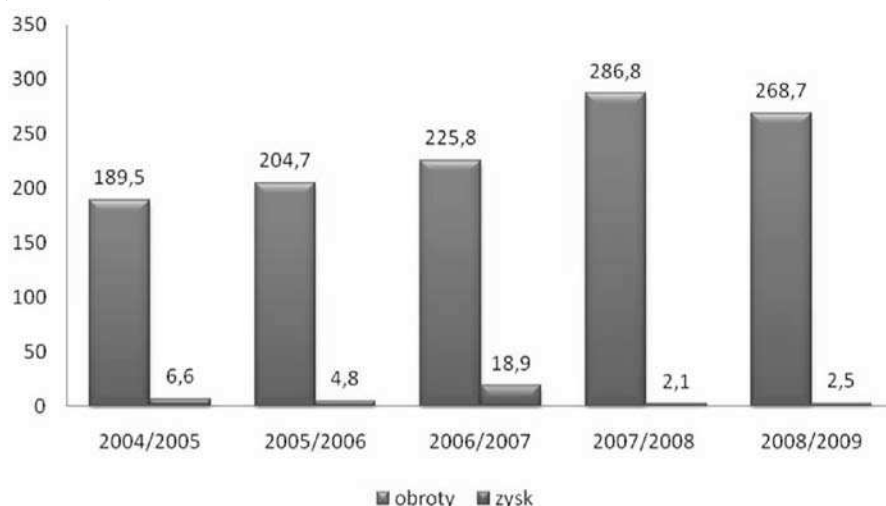
Dlaczego tak się dzieje? Przyczyn tego zjawiska należy szukać w czynnikach konkurencyjności o charakterze wewnętrznym – własności przedsiębiorstwa, sposobie zarządzania, kwalifikacjach osób zajmujących najważniejsze stanowiska w spółce [Adamkiewicz - Drwiłło 2002, s. 131].

Rozpocząć należy od **trzyosobowego zarządu**, którego członkowie posiadają bogate doświadczenie: sportowe, menedżerskie, finansowe. Następnym elementem jest **rada nadzorcza**, którą tworzą: Herbert Hainer - prezes zarządu Adidas AG, Uli Hoeneß - prezes stowarzyszenia FC Bayern (w latach 1979 – 2009 menedżer FC Bayern), Timotheus Hötting - członek zarządu Deutsche Telekom AG, Helmut Markwort - członek zarządu Hubert Burda Medien, Dieter Rampl - członek rady zarządzającej UniCredit Group, Fritz Scherer - wiceprezes stowarzyszenia FC Bayern, Rupert Stadler - prezes zarządu Audi AG, Edmund Stoiber - były premier rządu bawarskiego, Martin Winterkorn - prezes zarządu Volkswagen AG. Podział kompetencji w spółce został podzielony na pionory: **sportowy** (kadra zawodników i sztab treningowy wraz z opieką medyczną) i **biznesowy** (dyrekcje i oddziały odpowiedzialne za: a) media i komunikację oraz nowe media i prawa medialne, b) sponsoring i eventmarketing, c) sprzedaż biletów, obsługę klientów, d) finanse i ubezpieczenia, e) obsługę prawną, f) merchandising i licencje oraz relacje międzynarodowe).

Łączne zatrudnienie w sezonie 2007/2008 wynosiło 455 osób. Spółka FC Bayern AG posiada następujące udziały w przedsiębiorstwach: Allianz Arena München Stadion GmbH (100%), Allianz Arena Payment GmbH (100%), Arena Stadion Beteiligungs GmbH & Co. KG (100%), FC Bayern Tours GmbH (50%).

Od 2001 r. spółka posiadała jednego udziałowca – Adidas International B.V. z siedzibą w Amsterdamie. W listopadzie 2009 r. kolejnym udziałowcem został Audi AG (proces wykupu akcji podzielono na trzy etapy i zostanie ostatecznie zakończony w lipcu 2011 r.). Udziałowcy (stan na 30. 06. 2010): FC Bayern (87,4%), Adidas AG (9,7%), Audi AG (2,9%).

Rysunek 1. Obroty i zyski FC Bayern München AG w latach 2004 – 2009 (w mln €)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów spółki.

Przedsiębiorstwo FC Bayern posiada kilka źródeł finansowania swojej działalności: dzień meczu (wpływy ze sprzedaży karnetów i biletów, a także organizacji meczów), sponsoring, merchandising, transfer zawodników, sprzedaż praw medialnych do transmisji meczów [Lang 2008, s. 93-109].

Tabela 1. Źródła dochodów FC Bayern München AG (w mln €)

	2007/2008	2008/2009
Dzień meczu	69,4	95,2
Sponsoring	74,3	73,0
Merchandising	41,1	37,1
Transfery zawodników	33,1	14,3
Prawa medialne	49,4	35,0
Pozostałe	19,5	14,1
SUMA	286,8	268,7

Źródło: Dane na podstawie raportów spółki.

Najważniejszym źródłem dochodów dla FC Bayern jest dzień meczu. Pod tym pojęciem mieszczą się zyski pochodzące ze sprzedaży karnetów na cały sezon, miejsc w łóżach (hospitality) i biletów. Ponadto stadion daje możliwości rozwijania szerokiej palety usług własnych i dla współpracujących z klubem

sponsorów, które są oferowane na specjalnie do tego przeznaczonych miejscach – galeria handlowa posiada powierzchnię 4000 m².

O sile ekonomicznej przedsiębiorstwa decydują jego sponsorzy. Deutsche Telekom AG jest sponsorem strategicznym (roczna wartość kontraktu wynosi 25 mln €). Wyłącznym dostawcą sprzętu sportowego jest Adidas Salomon. Pozostali sponsorzy podzieleni są na trzy kategorie: **Premium Partner** (10 firm: Allianz, Arabella Starwood, Audi, Coca-Cola, Eon, Hypovereinsbank, Lufthansa, Man, Medion, Paulaner), **Classic Partner** (11 firm: Adelholzner, Hugo Boss, Ebel, Lanson, Lego, MSC Kreuzfahrten, Siemens, Titan, Trentino, TV Movie, Viagogo) oraz **Food Partner** (4 firmy: BiFi, Burger King, Weihenstephan, WMF). Trzecim w kolejności, ale ciągle od lat zyskującym na znaczeniu, jest obszar merchandisingu. Szeroko pojęta sprzedaż artykułów (ponad 650) oferowana jest w sześciu sklepach (pięć w Monachium i jeden w Oberhausen) oraz w sklepie internetowym (dla klientów zagranicznych witryna w językach angielskim i japońskim). Wszystko to stwarza możliwości do jeszcze większego wykorzystania marki, nawiązywania partnerskich relacji ze sponsorami i poszukiwań nowych rynków zbytu.

4. Cele i obszary strategiczne FC Bayern AG

Istnieje kilka dziedzin działalności, charakterystycznych dla przedsiębiorstw sportowych, od których zależy ich egzystencja. Należą do nich: wykorzystanie [ekonomiczne] stadionu, dobór kadry zawodniczej i trenera, pracownicy top managementu, kształtowanie aktywności rynkowej, dywersyfikacja, wykorzystanie nowych instrumentów finansowania [Hammann, Schmidt, Welling 2004, s.357-389]. Analizowane przedsiębiorstwo stosuje ofensywną strategię innowacyjną i rozwija się w sposób intensywny. Działając w warunkach gospodarki rynkowej jest narażone na rozmaite ryzyko [Haas 2006, s. 91-92], szczególnie dotyczące rywalizacji sportowej (nieprzewidywalność wyniku, słaba forma zawodników), ale również ekonomicznej (spłata kredytu zaciągniętego na budowę stadionu w 2005 r. wynosi rocznie 30 mln €). Jeżeli spółka FC Bayern nadal będzie osiągać pozytywne wyniki finansowe, to do 2027 r. powinna dokonać pełnej spłaty zadłużenia. Obecne zaangażowanie kapitałowe koncernu Audi AG może wpłynąć na przyspieszenie procesu spłaty stadionu.

Przedsiębiorstwo FC Bayern posiada corporate identity, wizję oraz cele.

Corporate Identity tworzą trzy elementy: 1) barwy klubowe - czerwono-białe, stąd potoczne określenie wobec nich „Czerwoni”, 2) znak klubowy - logo, w którego tle widnieje herb Bawarii, 3) hymn klubu - „Forever Number One”. Kulturę tego przedsiębiorstwa charakteryzują następujące określenia: sukces, jakość, suwerenność, innowacyjność, wiara we własne umiejętności, radość, powaga, wierność, ojczyzna, odpowiedzialność, respekt. Wizja brzmi: „Jeste-

śmy sobą” („Mir san mir” - według bawarskiego dialektu) i oznacza przywiązanie do tradycyjnej bawarskiej niezależności („Wolne Państwo Bawaria” - Freistaat Bayern), połączonej z akceptacją innowacyjności i gotowością do udziału w wyzwaniach wynikających z globalnej rywalizacji. W przypadku przedsiębiorstwa FC Bayern, według słów wieloletniego menedżera klubu (U. Hoeneßa) oznacza to zachowanie równowagi pomiędzy korzeniami klubu, kibicami a gospodarczymi wyzwaniami.

Odnosnie struktury celów, to jeszcze w początkach lat 90. XX wieku celem nadrzędnym było oferowanie klientom widowiska sportowego. Obecnie w epoce globalizacji, aby pozostać konkurencyjnym na rynku, nowoczesne kluby piłkarskie są zmuszone w swoich strategiach uwzględniać cele znane z praktyki gospodarczej: posiadanie płynności finansowej i osiąganie pozytywnego wyniku finansowego. Do tego dochodzą cele charakterystyczne dla przedsiębiorstwa piłkarskiego: sportowy sukces na poziomie krajowym i europejskim, a także dbanie o atrakcyjność i tożsamość klubu.

Przedsiębiorstwo FC Bayern realizuje trzy cele:

- sportowy,
- medialny,
- ekonomiczny.

Wszystkie wykazują zgodność z koncepcją SMART, gdyż są proste, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.

Cele realizowane są w ramach pięciu obszarów strategicznych, do których należą: a) prowadzenie na jak najwyższym poziomie działalności sportowej, b) podnoszenie jakości usług dla swoich klientów (kibiców), c) stałe wzmacnianie potencjału marki, d) stosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w działalności (szczególnie dotyczy to mediów elektronicznych), e) wykorzystanie multifunkcjonalnego charakteru stadionu Allianz Arena w Monachium.

Tabela 2. Cele i obszary strategiczne FC Bayern AG

Obszary strategiczne	CEL SPORTOWY	CEL MEDIALNY	CEL EKONOMICZNY
Sukces sportowy	Zdobycie tytułu mistrza Niemiec oraz pucharu Niemiec. Stały udział w sportowej rywalizacji na obszarze Europy - Champions League i osiąganie jak najwyższego poziomu, łącznie ze zdobyciem tegoż trofeum. Pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanych i kreatywnych pracowników dla pionu sportowego. Poprawa systemu wyszukiwania młodych talentów sportowych i ich edukacja.	Popularyzacja klubu za granicą przy współpracy ze sponsorami strategicznymi, np. z Deutsche Telekom AG. Poszukiwanie nowych partnerów medialnych. Sportowe sukcesy zwiększają dodatkowo zainteresowanie mediów klubem.	Wzrost dochodów z organizacji meczów towarzyskich, ligowych i pucharowych (krajowych i zagranicznych). Zwiększenie udziału merchandisingu w ogólnych dochodach spółki. Stabilność sukcesu sportowego stanowi podstawę do budowy długotrwałych relacji z podmiotami gospodarczymi.
Kibic = klient	Poprawa B2C, kierowanie ofert dla określonych grup klientów. Nowe oferty dla klientów, np. spotkania z ulubionymi zawodnikami. Specjalne programy pobytowe na stadionie dla kobiet i dzieci.	Oferowanie nowych usług technologicznych, budujących trwałe relacje z klubem np. newsletter, InfoBox, aplikacja tematyczna dla I-Poda i I-Phona.	Tworzenie nowych produktów i usług zgodnie z potrzebami kibiców (klientów). Pozyskiwanie nowych klientów na rynkach krajowych i strategicznych (Europa, Azja, Ameryka Północna i Południowa). Dalszy rozwój CRM. Zwiększenie dochodów ze sprzedaży w sklepie internetowym.
Marka globalna	Promocja marki sponsora strategicznego i sponsorów wspierających na stadionie oraz w jego obrębie. Ekspozycja własnych sponsorów podczas udziału w ogólnoeuropejskiej rywalizacji sportowej.	Promocja marki, wzmacnianie wizerunku. Rozwój działań w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.	Pozyskiwanie reklamodawców, integracja środowiska biznesowego. Budowanie trwałych relacji z klientami (członkami fanklubów) z całego świata.

Obszary strategiczne	CEL SPORTOWY	CEL MEDIALNY	CEL EKONOMICZNY
Rozwój medialny	Rozbudowa własnej telewizji internetowej o nowe treści i stworzenie całodobowego kanału tematycznego.	Podniesienie roli własnego pionu PR. Zwiększanie obecności w programach telewizyjnych. Poszukiwanie nowych rynków i odbiorców, gdzie można by docierać z przekazem medialnym.	Wzrost dochodów z tytułu sprzedaży praw medialnych. Stała współpraca ze sponsorami strategicznymi w wejściu na nowe rynki zagraniczne.
Stadion Allianz Arena i jego wykorzystanie	Organizacja zawodów o randze mistrzostw Europy i świata, lub finału Champions League, systematyczne zwiększanie liczby odwiedzających obiekt.	Stworzenie specjalnego programu telewizyjno – internetowego dla kibiców na stadionie. Wydłużenie czasu obecności na stadionie poprzez wdrożenie nowych mediów.	Wykorzystanie potencjału marketingowego, posiadanych powierzchni użytkowych w celach komercyjnych, organizacja przez 320 dni w roku eventów. Stałe podnoszenie jakości serwisu dla klientów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kupfer 2004], [Berens, Schewe 2003].

Przedsiębiorstwo sportowe stosuje schemat best/ realistic/ worst-case. Zapewniał o tym sam prezes spółki K. H. Rummenigge. W sezonie 2007/2008 zostały osiągnięte zakładane cele sportowe (zostały zdobyte wszystkie trzy tytuły niemieckie, klub występował na arenie ogólnoeuropejskiej) i medialne (zwiększono obecność w rozmaitych mediach, od tradycyjnych po elektroniczne, wzrosła średnia liczba widzów oraz członków klubu). Cel ekonomiczny również został zrealizowany (wykorzystano osiągnięty wynik sportowy dla pozyskania dodatkowych środków finansowych, trwa ekspansja na rynki Azji, oddano do użytku nowy Service Center). Według schematu best/ realistic/ worst-case są przygotowywane również scenariusze ekonomiczne.

5. Uwagi końcowe

Charakterystycznym elementem i wyróżnikiem spośród innych niemieckich konkurentów jest fakt posiadania przez FC Bayern AG stabilności we władzach klubu. Członkostwo w spółce symbolicznych postaci buduje więzi pokoleniowe, przekłada się na pozytywny odbiór i zwiększenie liczby nowych klientów. Ponadto osiągnięcie sportowych sukcesów na arenie niemieckiej i europejskiej powoduje wzrost zainteresowania mediów, a tym samym daje większe możliwości dotarcia do nowych grup odbiorców z produktami

i usługami. Powyższe osiągnięcia nie byłyby możliwe bez posiadania profesjonalnych struktur zarządzania i osób kierujących spółką. Korzystanie z nowoczesnych narzędzi informatycznych wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem. Prawdziwe wyzwanie dla największych europejskich przedsiębiorstw sportowych stanowi niewątpliwie pogodzenie krótkookresowych celów sportowych z zapewnieniem długotrwałej stabilności ekonomicznej przedsiębiorstwa i obniżanie poziomu ryzyka niepowodzenia sportowego poprzez zdywersyfikowanie działalności. Rywalizacja w skali międzynarodowej - głównie z angielskimi i hiszpańskimi przedsiębiorstwami sportowymi - będzie jeszcze bardziej intensywna, co powoduje konieczność posiadania strategii i umiejętne znajdowanie niszy rynkowych, uprzedzając innych konkurentów.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. *Business-to-Business – Marketing im Profifussball*, Bieling M., Eschweiler M., Hardenacke J. (Hrsg.), Deutscher Universitäts-Verlag/ GWF Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004.
3. Engelhardt J., *Typologia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Grzegorzewska-Ramocka E., *Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7-8.
6. Haas O., *Controlling der Fussballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006.
7. Hopfner K., *Spezielle Bewertungsfragen – die Rechnungslegung eines Fussball-unternehmen*, „Kreditwesen” 2008, nr 22.
8. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
9. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
10. *Ökonomie des Fussballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*, Hammann P., Schmidt L., Welling M. (Hrsg.), Deutscher Universitäts- Verlag/ GWF Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004.
11. Kupfer F.A.T., *Erfolgreiches Fussballclub-Management. Analysen. Beispiele. Lösungen*, Verlag Die Werkstatt, Göttingen 2004.

12. Lang J. C., *Corporate Governance der Fussballunternehmen. Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagement*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.
13. Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
14. Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła Edukacja w Sporcie, Warszawa 2004.
15. *Profifussball und Ökonomie*, Berens W., Schewe G. (Hrsg.), Verlag Dr. Kovač, Hamburg 2003.
16. Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
17. Teichmann K., *Strategie und Erfolge von Fussballunternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
18. *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Kasiewicz S., Możaryn H. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
19. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.