

Rafał Tarasewicz

Logistyka w sporcie

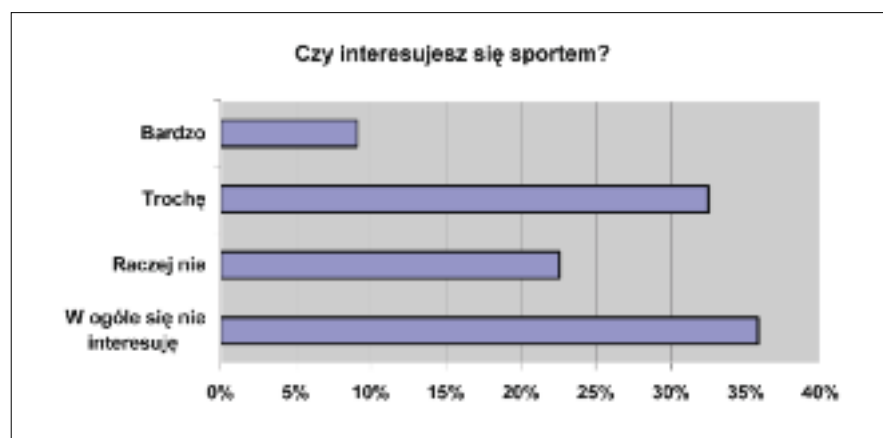
Pojęcie sportu w naukach społecznych definiowane jest bardzo różnorodnie. Często jednak podkreśla się takie aspekty, jak dbałość o zdrowie, doskonalenie sprawności i wydolności fizycznej, troskę o sylwetkę, dobre samopoczucie, jak również chęć współzawodnictwa i zabawy. Sport promuje także bardzo głębokie wartości takie jak wytrwałość, współpracę, przyjaźń, lojalność, kojarzony jest z etosem honoru oraz przestrzeganiem zasad fair play. Odgrywa zatem ogromną rolę w aspekcie wychowawczym. Dzisiejszy sport to jednak nie tylko klasyczne wartości i niewinna zabawa. Jest to zjawisko społeczne, które podlega ciągłym zmianom wynikającym z rozwoju cywilizacji i zmian społecznych, kulturowych, technologicznych oraz ekonomicznych. W coraz większym stopniu powiązany jest z biznesem, podlega procesom profesjonalizacji i komercjalizacji¹. Rywalizacja sportowców cieszy się zainteresowaniem wielu ludzi, co powoduje angażowanie się w tę dziedzinę mediów, sponsorów i wielu innych podmiotów. Jak wynika z raportu instytutu badawczego ARC Rynek i Opinia w 2005 roku, ponad 40% Polaków interesuje się sportem (rysunek 1). Podobne badanie, przeprowadzone przez Media-Sport1 na grupie Polaków poniżej 50 roku życia pokazuje, że aż 73% deklaruje takie zainteresowanie, z czego 46% w sposób stały i zdecydowany².

Badania na ten temat przeprowadzane w innych częściach świata dają porównywalne rezultaty. Popyt na widowisko, a w ślad za tym także na wszelkie produkty z nim związane, jest ogromny. Ludzie w dalszym ciągu, a może nawet coraz bardziej pragną „chleba i igrzysk”. Nic zatem dziwnego, że rynek sportu rozwija się bardzo dynamicznie, szczególnie w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Do takiego stanu rzeczy przyczyniają się³: wzrost liczby widzów oglądających widowiska spor-

towe, rosnące zainteresowanie mediów, coraz wyższa wartość obrotów i zysków generowanych na tym rynku, rozwój sponsoringu sportowego, globalizacja sportu, troska o zdrowie i sylwetkę. Jak prognozuje firma doradcza PricewaterhouseCoopers, wartość obrotów na globalnym rynku sportu (zdefiniowanego jako wartość sprzedaży praw telewizyjnych, biletów, produktów klubowych oraz sponsoring) wzrośnie w latach 2008 – 2012 o 37%, do 141 mld USD⁴. Oznaczać to będzie średnioroczny wzrost na poziomie 6,5%. Największa dynamika przewidywana jest na rynku europejskim, Bliskim Wschodzie, Afryce oraz Ameryce Łacińskiej. Jeśli chodzi o wielkość rynku, to numerem jeden pozostaną Stany Zjednoczone z obrotami wynoszącymi 69,1 mld USD, na Europę, Bliski Wschód i Afrykę przypad-

osób, a w Wielkiej Brytanii – 400 000 osób⁵. Rynek sportowy Australii to 217 000 zatrudnionych w ponad 11 000 podmiotów gospodarczych, które łącznie wytwarzały około 1,2% PKB⁶. Oczywiście przedstawione dane są mocno szacunkowe, niemniej jednak pokazują ogrom zawieranych transakcji i dowodzą stopnia komercjalizacji oraz skali rynku sportowego na świecie.

Oprócz komercjalizacji, bardzo istotnym zjawiskiem jest także globalizacja w tym obszarze. Organizacje sportowe działają na rynkach międzynarodowych, kluby poszukują w różnych zakątkach globu zarówno zawodników, jak i nowych rynków zbytu, starają się poprawiać efektywność swoich działań. Rośnie też zaangażowanie korporacji transnarodowych w tę dziedzinę życia społecznego.



Rys. 1. Zainteresowanie Polaków sportem w 2005 roku.

Źródło: Sponsoring Monitor 2005/06, Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia.

nie 46,9 mld USD, zaś w Azji, Ameryce Łacińskiej oraz Kanadzie przewiduje się odpowiednio 19,4 mld USD, 3,9 mld USD i 1,3 mld USD. Interesujące są także badania dotyczące zatrudnienia w tym sektorze. Podmioty działające na rynku sportowym Stanów Zjednoczonych zatrudniały pod koniec lat dziewięćdziesiątych 4,5 mln

Wielu międzynarodowych inwestorów lokuje swój kapitał w organizacje sportowe, niektóre z nich są także notowane na giełdach papierów wartościowych, a ich udziałowcami zostają podmioty z różnych części świata. Coraz większe znaczenie mają także globalne widowiska sportowe.

¹ Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.

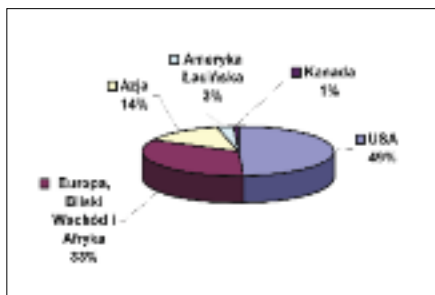
² http://www.imperion.pl/pl/aktualnosci/645/wysokie_zainteresowanie_sportem_wsrod_polakow, stan z 25.01.2008.

³ Klisiński J., *Profesjonalizacja i profesjonalisci w zarządzaniu sportem*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.

⁴ <http://www.reuters.com/article/newsOne/idUSN1738075220080618>, stan na 15.01.2008.

⁵ M. D. Shank, *Sports Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2002.

⁶ N. Pope, D. Turco, *Sport & Event Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc. Roseville 2001.



Rys. 2. Procentowy udział w obrotach na światowym rynku sportu – prognoza na 2012 r. Źródło: *Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012*, PricewaterhouseCoopers, www.pwc.com, 2008.

Podmioty na rynku sportu i popyt na usługi logistyczne

Kompleksowa analiza rynku sportu doprowadza do wniosku, iż ze względu na jego dużą różnorodność lista podmiotów w nim uczestniczących jest także bardzo obszerna. Do najważniejszych „graczy” tego rynku zaliczyć można⁷:

- organizacje sportowe (Międzynarodowy Komitet Olimpijski, narodowe komitety olimpijskie, federacje sportowe, krajowe związki sportowe, kluby sportowe, międzynarodowe organizacje typu FIFA czy UEFA)
- spółki zarządzające ligami sportowymi producentów i dystrybutorów sportowych dóbr materialnych
- podmioty usługowe, które świadczą swoje usługi zarówno odbiorcom finalnym, jak i odbiorcom instytucjonalnym. Wymienia się tu wypożyczalnię sprzętu sportowego, punkty naprawy, biura turystyki sportowej, agencje marketingu sportowego, menedżerów i agentów reprezentujących interesy klubów lub poszczególnych sportowców
- licencjodawców, czyli podmioty nabywające prawa do symbolu, barw, nazwy klubu sportowego lub wizerunku sportowca po to, by wykorzystać je w swoich działaniach marketingowych
- media
- sponsorów
- organizatorów imprez sportowych
- gospodarzy imprez sportowych, lokalne władze i społeczność
- sportowców
- widzów
- osoby czynnie uprawiające sport.

Większość z wymienionych podmiotów rynku sportu ma mniejsze lub większe potrzeby logistyczne. Producenci artykułów sportowych chcą, aby ich wyroby były dostępne dla finalnego klienta na półce sklepowej. Sponsorzy pragną dotrzeć ze swoimi materiałami promocyjnymi do kibica, organizatorzy oraz gospodarze imprez oczekują sprawnego przepływu towarów przez areny sportowe i strefy kibiców. Aby możliwy był przekaz telewizyjny lub radiowy, również wyposażenie mediów musi być dostarczone w odpowiednie miejsce. Wreszcie sportowcy oraz sprzęt, którego potrzebują, muszą być na czas, a kibic chciałby bez problemu dotrzeć na stadion, otrzymać aktualny program meczowy, a następnie wspierając swoją drużynę móc zjeść hot-doga i wypić ulubione piwo. Aby to wszystko było możliwe, potrzebna jest rzecz jasna sprawna logistyka. Ogólnie można zatem powiedzieć, że celem logistyki na tym rynku, podobnie zresztą jak na innych rynkach, jest dostarczenie klientowi właściwego produktu, we właściwej ilości i jakości, we właściwe miejsce, we właściwym czasie i po właściwych kosztach. Produkty są oczywiście bardzo zróżnicowane: od torby sportowej po zaawansowany sprzęt medialny, od ulotek reklamowych po kontenery sanitarne dla kibiców, niemniej cel jest jednakowy.



Fot. 1. Oprawa widowiska sportowego na stadionie. Źródło: zasoby własne autora.

Ze względu na szybki rozwój rynku sportu, jego komercjalizację i globalizację, a także różnorodność podmiotów w nim uczestniczących, również popyt na usługi logistyczne wykazuje sporą dynamikę. Jeśli chodzi o dostawców tego typu usług, istnieje bardzo wiele firm zapewniających obsługę transportową, spedycyjną, czy celną. Duże znaczenie od-

grywają operatorzy logistyczni, których bez wątpienia należy zaliczyć do podmiotów tego rynku. Oferują oni szeroką ofertę, co powoduje, że są partnerem dla większości uczestników tego rynku.

Logistyka globalnych imprez sportowych

Wydarzenia sportowe można klasyfikować pod różnym kątem: imprezy halowe lub na otwartym powietrzu, rozgrywane na jednym lub kilku obiektach, jedno- lub wielodniowe, krajowe oraz międzynarodowe. Istotna jest także liczba uczestników oraz dyscyplin. Z logistycznego punktu widzenia, najbardziej skomplikowane, lecz z drugiej strony najciekawsze, są największe imprezy globalne. Rywalizują w nich niejednokrotnie setki lub nawet tysiące zawodników w dziesiątkach różnych dyscyplin. Przyciągają one miliony widzów przed ekrany telewizyjne. Przykładowo, ceremonię otwarcia Igrzysk Olimpijskich w Pekinie w 2008 roku oglądało 1,2 mld ludzi na całym świecie, wyścigi ostatniego sezonu Mistrzostw Świata Formuły 1 obejrzało ponad 600 mln osób⁸, a mecz narodowej reprezentacji piłkarskiej z Niemcami podczas Mistrzostw Europy 2008 w Austrii i Szwajcarii w samej Polsce zgromadził prawie 11 mln widzów⁹. Takie wydarzenia to przedsięwzięcia na wielką skalę. Tworzą one ogromny popyt na usługi logistyczne, zarówno ze strony organizatorów oraz gospodarzy imprezy, ale także mediów, sponsorów, dostawców i partnerów oraz narodowych federacji. Do najważniejszych zadań logistyki zaliczyć można: transport sportowców oraz ich sprzętu, wraz z żywnością, odżywkami, lekami i wszelkimi rzeczami osobistymi, wyposażenie obiektów sportowych (sprzęt techniczny, konstrukcja i demontaż trybun na stadionach, dostawy odpowiedniej nawierzchni, zabezpieczenia, oznakowanie itd.), zapewnienie odpowiednich warunków dla kibiców (organizacja specjalnych stref kibicowania – „fanzone”, bilety i akredytacje, imprezy towarzyszące, jak również dostawy napojów oraz wyżywienia). Największe widowiska sportowe wymagają zaangażowania dużej liczby wolontariuszy

⁷ Por. Waškowski Z., *Relacyjny model rynku sportowego i jego marketingowe implikacje*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.

⁸ <http://www.pb.pl/Default2.aspx?ArticleID=2f0de7d9-e7f8-46b0-9c03-cfdcd7684a58>, stan na 23.01.2008 r.

⁹ <http://media2.pl/media/37809-euro-2008-przed-telewizorem.html>, stan na 24.01.2008.

i wykwalifikowanego personelu. Nie można także zapomnieć o obsłudze mediów, co jest w istocie nie lada wyzwaniem. Wreszcie sprawny transport kibiców to także zadanie logistyczne.



Fot. 2. Fanzone (specjalna strefa dla kibiców) w Wiedniu podczas Euro 2008.
Źródło: <http://www.fanzone-vienna.at>

Ciężko jest zatem wyobrazić sobie takie wydarzenia, jak igrzyska olimpijskie, czy mundial bez sprawnej logistyki. Tego typu imprezy to nie tylko zmagania sportowców, ale także ogrom wyzwań związanych z kompleksowym zarządzaniem projektami logistycznymi. Ze względu na specyfikę zadań, ale także ich złożoność często poszukiwani są partnerzy, którzy są w stanie zaoferować szeroki wachlarz usług oraz dysponują odpowiednim doświadczeniem. Szczególne znaczenie odgrywiają globalni operatorzy logistyczni, którzy zapewniają know-how dotyczące obsługi największych wydarzeń sportowych, dzięki czemu są w stanie sprostać wymaganiom wielu interesariuszy. Nie bez znaczenia w tym aspekcie są też uwarunkowania prawne związane z takimi imprezami. Na przykład DB Schenker podpisał długoterminową umowę, dotyczącą strategicznego partnerstwa, z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim. Dzięki temu dostarczał usługi logistyczne przy Igrzyskach Olimpijskich w Monachium, Sydney, Salt Lake City, Atenach, Turynie oraz Pekinie¹⁰. Aspekty prawne są też istotne przy współpracy z narodowymi federacjami. Operator logistyczny może podpisać umowę ze związkiem sportowym, dotyczącą sponsoringu i w ramach tejże umowy dostarczać swoje usługi. Z punktu widzenia prawnego, bardzo istotne są wreszcie uwarunkowania operacyjne. Generalnie, obsługa wydarzeń sportowych nie różni się pod tym wzglę-

dem nadmiernie od normalnych czynności logistycznych. Niemniej, aby mieć prawo do wykonywania usług spedycyjnych oraz odpraw celnych na danym terytorium, potrzebne są specjalne zezwolenia. Poza tym, szczególnie przy olimpiadach, część sprzętu zwolniona jest z cła na specjalnych zasadach, a część nie. Konieczna jest zatem wiedza z tym związana, jak również doświadczenie dotyczące dopełniania wszelkich formalności.

W dalszej części artykułu przedstawiono zakres zaangażowania operatora logistycznego przy obsłudze dwóch największych wydarzeń w 2008 roku – Igrzysk Olimpijskich w Pekinie oraz Mistrzostw Europy w piłce nożnej w Austrii i Szwajcarii.

Igrzyska Olimpijskie w Pekinie 2008 od strony logistycznej

XXIX Letnie Igrzyska Olimpijskie w Pekinie rozgrywały się od 8 do 24 sierpnia 2008 roku. Prawie 11 000 uczestników z 204 krajów rywalizowało w 28 dyscyplinach sportowych i 302 konkurencjach. Co ciekawe, głównym hasłem igrzysk było zawołanie: „jeden świat, jedno marzenie”. Chiński Komitet Olimpijski stwierdził, iż na tym samym świecie ludzie posiadają jedno wspólne marzenie o dążeniu do rozkwitu i pokoju¹¹. Oficjalnym dostawcą usług logistycznych na tej największej imprezie sportowej na świecie był DB Schenker¹². Specjalny zespół projektowy DB Schenker GlobalSportEvents ponad 2 lata przygotowywał się do olimpiady, planując transporty, organizując powierzchnie magazynowe, projektując procesy dotyczące obsługi celnej, jak również transfery pomiędzy obiektami sportowymi. W ramach firmy zaangażowanych było 1 250 osób, które pracowały właściwie 24 godziny na dobę. Już od kwietnia 2008 roku realizowane były transporty kontenerowe łodzi żeglarskich z rodzimych krajów do Pekinu. Wiele sprzętu z różnych zakątków świata dostarczanych było także drogą lotniczą. W sumie operator odpowiedzialny był za dostawy 750 kontenerów drogą morską, 1 700 ton frachtu lotniczego – ponad 2 000 przesyłek o łącznej wartości około 3 mld USD. Niejednokrotnie przy tym konieczne było wykonywanie zadań specjalnych,

takich jak obsługa towarów niebezpiecznych (na przykład szampon dla koni), dostawy lodu do klimatyzatorów, czy czyszczenie i naprawy kajaków przed zawodami. DB Schenker odpowiedzialny był także za obsługę celną oraz transport sprzętu stacji telewizyjnych i dziennikarzy do Międzynarodowego Centrum Medialnego. W sumie dostarczono około 1 000 ton frachtu lotniczego dla 100 agencji prasowych i 80 telewizji z całego świata. Centralnym punktem wszelkich aktywności było olimpijskie centrum logistyczne o powierzchni 20 000 m², gdzie praca rozpoczęła się już w lutym 2008 roku. Obiekt monitorowany był przez kamery oraz chroniony przez wojsko. Również po zakończeniu rywalizacji sportowej, specjaliści od logistyki nie mieli chwili wytchnienia. Operator odpowiedzialny był za to, aby wiele z tych przesyłek, które dostarczone były do Pekinu, także po zakończeniu igrzysk bezpiecznie trafiło z powrotem do swoich miejsc przeznaczenia.



Fot. 3. Dostawy kontenerowe do portu w Qingdao – miasta zawodów żeglarskich Olimpiady w Pekinie.
Źródło: materiały DB Schenker.

Zakres usług, jakie świadczy firma logistyczna podczas takiej imprezy, jest bardzo zróżnicowany. Eksperti z obszaru logistyki imprez sportowych, oprócz standardowych procesów, potrafią także zapewnić koncepcje obsługi ceremonii otwarcia i zamknięcia igrzysk, sztafety niosącej znicz olimpijski czy paraolimpiady.

Obsługa logistyczna Euro 2008 w Austrii i Szwajcarii

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2008 roku trwały od 7 do 29 czerwca na boiskach Austrii i Szwajcarii. Rozgryw-

¹⁰ Na podstawie informacji DB Schenker.

¹¹ www.wikipedia.pl.

¹² Na podstawie informacji DB Schenker.

ki organizowane są cyklicznie przez Unię Europejskich Związków Piłkarskich (UEFA) dla europejskich piłkarskich reprezentacji krajowych. Jest to największa impreza sportowa rozgrywana na „starym kontynencie”. Od 1996 roku w turniejach finałowych bierze udział 16 reprezentacji¹³. Sam turniej trwa stosunkowo krótko, niemniej logistyczne przygotowania do niego to nawet kilka lat. Specjalny Project Team DB Schenker, zaangażowany w logistykę Euro 2008, składał się z 35 osób odpowiedzialnych za zarządzanie różnego rodzaju projektami transportowo – logistycznymi¹⁴.

WSPÓLPRACA Z UEFA MEDIA TECHNOLOGIES. Jednym z głównych projektów DB Schenker było świadczenie usług logistycznych dla UEFA Media Technologies SA, spółki zależnej od UEFA, która była odpowiedzialna za zarządzanie przekazem telewizyjnym z Mistrzostw Europy. Rolą operatora było prowadzenie magazynu oraz zarządzanie wyposażeniem stacji telewizyjnych z całego świata, w tym dostarczanie usług specjalnych, takich jak: przepakowywanie, zarządzanie pustymi opakowaniami, dostawy ekspresowe taśm telewizyjnych oraz DVD, jak również dopełnianie formalności związanych z obsługą celną.



Fot. 4. Pracownicy operatora logistycznego z przesyłkami stacji telewizyjnych. Źródło: materiały DB Schenker.

OBŚLUGA SPONSORÓW. Jako partner logistyczny imprezy, DB Schenker współpracował także z wieloma sponsorami. Między innymi odpowiedzialny był za składowanie i transport tysięcy palet różnych produktów, dostarczał kontenery chłodnicze, ale także zapewniał takie usługi, jak przepakowywanie i kompletowanie uniformów dla pracowników firm sponsorskich oraz kompletowanie zestawów promocyjnych. Większość tych czynności wykony-

wanych było w specjalnym centrum logistycznym w Wiedniu.

WSPÓLPRACA Z GOSPODARZAMI MISTRZOSTW. W największym mieście, goszczącym Euro 2008 – Wiedniu – DB Schenker odpowiedzialny był za planowanie i koordynację przepływu wszystkich towarów do i z największej w Austrii strefy kibiców (fanzone). Cała idea oparta była na koncepcji tak zwanego LOG-Pointu, który zapewniał maksimum bezpieczeństwa dostaw oraz redukował koszty transportowe. Wszelkie ciężarówki, które miały dostarczać towar do strefy kibiców, musiały w pierwszej kolejności zgłaszać się po akredytację do specjalnego punktu logowania (LOG-Point). Tam były sprawdzane oraz wyznaczano im ściśle określone okienka czasowe na dostawy do centrum miasta. DB Schenker koordynował dostawy kilku tysięcy ciężarówek w samym tylko Wiedniu. Podobne zadania realizowane były także w innych miastach, takich jak: Klagenfurt, Salzburg czy Innsbruck. Ponadto, zawsze w ramach obsługi logistycznej operator logistyczny wspiera także wiele kampanii marketingowych promujących imprezę

Podsumowanie

Ze względu na komercjalizację rynku sportowego i obecność na nim coraz większej liczby podmiotów, również popyt na usługi logistyczne wykazuje sporą dynamikę. Logistyka w sporcie jest bardzo szerokim pojęciem. Dotyczy bowiem zarówno prostych czynności transportowych, jak również kompleksowej obsługi globalnych imprez na świecie. Logistyka największych wydarzeń wykazuje pewną specyfikę i sporą złożoność. Występuje okresowe spiętrzenie dużej ilości wolumenu, popyt jest nieprzewidywalny, wymagania dotyczące terminowości, a także bezpieczeństwa przesyłek są bardzo wysokie. Istnieje też konieczność elastycznej reakcji i zapewnienia niekonwencjonalnych usług. Poza tym, towar charakteryzuje się nierzadko niestandardowymi wymiarami. Przy takich projektach potrzebna jest wiedza oraz doświadczenie związane z tym rodzajem logistyki. W tym aspekcie szczególną rolę odgrywają międzynarodowi operatorzy, którzy mają specjalne komórki zarzą-

dające takimi przedsięwzięciami. W kontekście zbliżających się u nas w kraju oraz na Ukrainie Mistrzostw Europy 2012 warto też pamiętać, że przygotowania do takiej imprezy trwają kilka lat. Już teraz trzeba myśleć o tym, w jaki sposób to istotne wydarzenie powinno być zorganizowane – również pod kątem logistyki.

Streszczenie

Rynek sportu rozwijał się bardzo dynamicznie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, podlegając również procesom globalizacji i komercjalizacji. Coraz większe zaangażowanie wielu podmiotów sprawiło, iż także popyt na usługi logistyczne wykazywał tendencję rosnącą. Logistyka w sporcie to bardzo obszerny termin. Obejmuje on na przykład obsługę organizacji sportowych, producentów sprzętu, podmioty usługowe, ale także media, sponsorów, organizatorów oraz gospodarzy imprez sportowych, wreszcie sportowców i widzów. Szczególnie skomplikowanym zadaniem jest zarządzanie projektami logistycznymi, związanymi z największymi imprezami na świecie, takimi jak igrzyska olimpijskie czy mistrzostwa świata. Ogromną rolę w tym aspekcie odgrywają globalni operatorzy logistyczni. Artykuł charakteryzuje rynek sportu, jak również przedstawia specyfikę i różnorodność zadań związanych z logistyką tego obszaru biznesowego.

SUMMARY

Logistics of sport

The sports market has been developing dynamically over recent years. The process of its globalization and commercialization was also very strong. Many new market players appeared what has a positive impact on demand for logistic services. Logistics of sport business is a very complex matter. It embraces providing of services for: sport organizations, equipment producers, service providers but also for media, sponsors, organizers and hosts of sport events, and finally athletes and fans. In particular the management of logistic projects for the biggest global sport events, like Olympics and world championships, is a huge challenge. The international logistics service providers play a major role in this aspect. This paper characterizes the sports market and presents diversity and complexity of logistic tasks connected with this business area.

¹³ Na podstawie www.wikipedia.pl.

¹⁴ Na podstawie danych DB Schenker.