

Konrad Lesiewicz, Roman Sobiecki

Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej (FIFA) jako korporacja transnarodowa

Sport stał się dziedziną życia społecznego, która coraz silniej podlega komercjalizacji. W rywalizacji sportowej coraz mniej jest idei olimpizmu Pierre de Coubertina, a coraz więcej pogoni za sukcesem majątkowym.

Sportowcy coraz częściej są traktowani jak aktywa klubu (firmy), które są tyle warte, ile przynoszą zysku. Transakcje kupna-sprzedaży zawodników można porównać do zakupu maszyn, może nowoczesnych technologii do robienia pieniędzy dla właścicieli klubów. Zawody sportowe, których głównym społecznym celem jest dostarczenie przeżyć emocjonalnych widzom, poprzez rywalizację o sportowe zwycięstwo, a przynajmniej poprzez pokazanie swoich umiejętności, charakteru i innych pozytywnych cech, stają się areną zintegrowanego biznesu.

Dyscypliną, w której proces komercjalizacji jest chyba najbardziej widoczny, jest piłka nożna. Celem niniejszego artykułu jest udowodnienie tezy, że FIFA – Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej, bardzo wyraźnie ewoluje od stowarzyszenia w kierunku korporacji transnarodowej, w której dominują cele komercyjne.

FIFA jako organizacja

FIFA (The International Federation of Football Association / Fédération Internationale de Football Association), czyli Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej, została założona przez grupę sportowych aktywistów z kilku europejskich państw w

1904 roku. Od tego czasu przeszła długą drogę i obecnie jest potężną organizacją światową. Wpływ na sposób funkcjonowania i zarządzania mają zasady, jakimi kieruje się federacja. Zasady tworzą statut, który stał się niczym innym jak konstytucją, czyli najważniejszym dokumentem określającym funkcjonowanie organizacji. FIFA jest stowarzyszeniem zarejestrowanym w szwajcarskim Rejestrze Handlowym zgodnie z art. 60 Szwajcarskiego Kodeksu Cywilnego⁷⁾.

FIFA to jedyna organizacja piłkarska, która swoim zasięgiem obejmuje praktycznie każdy zakątek świata. O jej wielkości świadczy fakt, że obecnie zrzesza 209 związków piłkarskich. Jest to więcej niż państw w Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ ma 193 członków¹⁴⁾) oraz w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim (na Olimpiadzie w Londynie w roku 2012 reprezentowane były 204 kraje¹²⁾).

Cele statutowe FIFA obejmują trzy główne obszary. Po pierwsze, przeprowadzanie turnieju FIFA World Cup i pozostałych turniejów piłkarskich o mniejszej randze. Po drugie, rozwój i globalne promowanie futbolu poprzez różnego rodzaju programy i projekty pomocowe. Po trzecie, społeczna odpowiedzialność organizacji, tzn. federacja zobowiązuje się stać na straży poszanowania życia ludzkiego, opowiada się za szacunkiem dla człowieka bez względu na jego pochodzenie, rasę, płeć, język, wyznawaną religię i poglądy polityczne.

Członkiem FIFA może zostać każdy krajowy związek piłki nożnej, który jest odpowiedzialny za organizację i nadzór tej dyscypliny na terytorium swojego państwa. Co więcej, FIFA daje również możliwość reprezentacjom narodów podległych, pod warunkiem zgody federacji piłkarskiej kraju, w którym żyje ów naród.

Naczelnym i ustawodawczym organem FIFA jest kongres, który tworzą przedstawiciele wszystkich związków piłkarskich (głównie prezesi). Władzę sprawuje komitet wykonawczy, któremu przewodniczy prezydent FIFA. Do tego dochodzą stałe i tymczasowe komitety, mające funkcje doradcze w różnych obszarach funkcjonowania federacji. Organem administracyjnym jest generalny sekretariat, a do rozstrzygania spraw spornych dotyczących sportu czy kwestii organizacyjnych, powołane są następujące komitety: dyscyplinarny, apelacyjny oraz etyki⁷⁾.

FIFA ma stabilną sytuację finansową. Okres rozliczeniowy trwa cztery lata, i zaczyna się 1 stycznia w roku następnym po finałowych rozgrywkach FIFA World Cup. Joseph Blatter, obecny prezydent uważa, że pomimo kryzysu finansowego, organizacja jest nadal bardzo atrakcyjna biznesowo. Stwierdza on bowiem, że firmy globalne wciąż szukają kontaktów ze światem futbolu, a w szczególności z turniejem World Cup, a to gwarantuje FIFA dobrą kondycję finansową³⁾.

Finansowe podstawy działalności

Ostatnim rozliczonym okresem finansowym są lata 2007-2010, gdy turniej World Cup odbywał się w Republice Południowej Afryki w 2010 roku. Według FIFA okazał się on sukcesem zarówno organizacyjnym, jak i finansowym. Zysk netto wyniósł 631 mln USD, całkowite przychody 4 189 mln USD, a całkowite koszty 3 558 mln USD³⁾.

W tym okresie rozliczeniowym przychody organizacji systematycznie rosły.

Dynamiczny wzrost był zasługą sztan-darowej działalności FIFA, czyli organizowania turniejów piłkarskich. Całkowite przychody związane z aktywnością w tym obszarze wyniosły 3 890 mln USD, z czego aż 99 proc. tej kwoty przyniósł turniej World Cup. Główny składnik wpływów z turnieju to sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych, która przyniosła 2 448 mln USD. Drugim co do wielkości źródłem dochodów była sprzedaż praw marketingowych o wartości 1 097 mln USD. Pozostałe przychody związane z działalnością turniejową to sprzedaż tzw. „praw gościnności FIFA” o wartości 120 mln USD, sprzedaż licencji za 71 mln USD, oraz inne wpływy związane z turniejem wyliczone na 154 mln USD. Oprócz organizacji turniejów FIFA prowadzi inną działalność operacyjną, z której całkowity przychód wyniósł 172 mln USD. Ostatnią grupę przychodów stanowi działalność finansowa, na której, dzięki konserwatywnej polityce inwestycyjnej, federacja zarobiła 127 mln USD.

Całkowite wydatki w okresie 2007-2010 wyniosły 3 558 mln USD, a ich dynamika wzrostu była wyższa niż w okresie rozliczeniowym za lata 2003-2006. Dlatego też wynik finansowy był o 32 mln USD niższy niż w okresie wcześniejszym. Główną grupę wydatków stanowiły te związane z organizacją turniejów piłkarskich: wyniosły one 1 713 mln USD, przy czym 1 298 mln USD wydano na przeprowadzenie World Cup. Pozostałe 23 turnieje organizowane przez FIFA w latach 2007-2010 kosztowały 415 mln USD. FIFA wydała również 794 mln USD na projekty rozwijające futbol (stanowiło to 22 proc. wszystkich wydatków). Pozostałe wydatki operacyjne wyniosły 707 mln USD. Kolejne 202 mln USD kosztowała działalność struktur zarządzających. Dużo wydano również: łącznie 92 mln USD, na obsługę sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych i marketingowych, a także działalność licencyjną. Zestawienie wy-

datków zamyka kwota straty w wysokości 50 mln USD z działalności finansowej.

Jeżeli chodzi o majątek FIFA to warto podkreślić, że od 2003 r. w ciągu 8 lat rezerwy finansowe organizacji wzrosły z 76 mln do 1,2 mld USD. Utrzymywanie tak wysokich rezerw jest statutowym obowiązkiem. Wynika to m.in. z faktu, że działalność federacji jest w dużej mierze zależna od jednego wydarzenia, czyli turnieju World Cup. FIFA twierdzi, że trudno byłoby otrzymać kredyt na organizację turnieju o tak dużej skali.

Status formalny – stowarzyszenie

Międzynarodowe organizacje sportowe w coraz większym stopniu rozwijają, swoją działalność biznesową. Niewątpliwy wpływ na ten kierunek ich zmian wywierają procesy globalizacji i komercjalizacji innych dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Organizacje te działają w otoczeniu biznesowym i regułom biznesowym podporządkowują się. Są też przyczyny wewnętrzne, tkwiące w samych tych organizacjach. Organizacje sportowe odpowiadają za rozwój swoich dyscyplin, co powoduje obciążenie ich działalności kosztami z tego tytułu. Zadanie nie jest łatwe, dynamicznie zmieniające się otoczenie stawia przed nimi coraz to nowe wyzwania i pokusy. Decyzje, niegdyś na pozór zwykłe, obecnie nabierają politycznego znaczenia, a w grę wchodzi olbrzymie pieniądze, związane z realizacją projektów globalnych imprez sportowych. Globalizacja i otwieranie się konkurencji obejmuje swym zasięgiem coraz to szersze dziedziny życia. Prowadzi to niestety do sytuacji, kiedy tradycyjne struktury zarządzające sportem zapominają o dżentelmeńskich umowach, podporządkowując się często brutalnym rynkowym warunkom funkcjonowania.

Formalnie rzecz biorąc w Statucie FIFA jest zapisane, że Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej jest stowarzysze-

niem. Stowarzyszenie jest formą organizacji dobrowolnej współpracy, przybieraną przez międzynarodowe organizacje pozarządowe (international non-governmental organizations, INGO). Jednak organizacja ta podlega ewolucji, co podważa obecnie poprawność klasyfikacji FIFA jako INGO.

Mianowicie, FIFA oparta jest głównie na strukturze członkowskiej, tzn. jedno państwo – jeden związek – jeden członek, podczas gdy znakomita większość organizacji ma czysto wykonawcze struktury, nastawione głównie na statutowe działanie¹⁾. Przykładem może być Greenpeace (organizacja typu INGO), którego biura w różnych państwach mają dużą autonomię w prowadzeniu globalnej kampanii, dlatego łatwo mogą dostosować ją do lokalnych warunków. Co więcej, same też poszukują darczyńców, którzy zapewnią im niezbędne wsparcie¹⁾. Są to działania powszechnie również dla pozostałych INGO, które nie potrzebują rozbudowanej struktury organizacyjnej, z licznym sztabem profesjonalistów w dziedzinie finansów i marketingu, oraz nie organizują wystawnych zgromadzeń członkowskich, gdyż sposób ich działania jest jasno sprecyzowany, a powodzenie gwarantuje niezależność w kooperacji.

Takie funkcjonowanie FIFA znajduje poniekąd usprawiedliwienie w samopomocowym charakterze działania organizacji, albowiem federacja istnieje dla swoich członków i od nich też zależy jej potęga. Trudniej jest jednak wytłumaczyć prowadzoną na szeroką skalę działalność gospodarczą, w tym sprzedaż praw telewizyjnych i marketingowych oraz licencjonowanie towarów. Oczywiście można próbować to wyjaśnić w ten sposób, że w świecie INGO, przedsiębiorczość jest czymś pożądanym, a zarządzający INGO często muszą wykazać się nie lada umiejętnościami, żeby pozyskać fundusze potrzebne do osiągnięcia zamierzonych celów. Lecz FIFA obraca miliardami dolarów, co

każe myśleć, że jej pozasportowa działalność dalece wykroczyła poza oficjalne ramy funkcjonowania INGO.

Federacja broniąc się przed tym zarzutem bardzo dobitnie podkreśla argument, że aby utrzymywać ciągły rozwój musi inwestować ogromne pieniądze w turniej World Cup, który jest jej wizytówką i podstawą globalnego istnienia. Jednak faktem jest również to, że wysokie dochody z przedsiębiorczości sprawiły, iż federacja nie tylko obraca miliardami dolarów, ale również może sobie pozwolić na ograniczenie składek członkowskich do symbolicznego minimum (nie stanowią one nawet 1 proc. budżetu). W konsekwencji relatywnie bogate związki członkowskie otrzymują od federacji o wiele więcej pieniędzy niż do niej wnoszą. Co później dzieje się z tymi pieniędzmi? Niestety, nie jest to zawarte w raportach finansowych FIFA z powodu ich wąskiej konsolidacji, ale obserwując chociażby nasze rodzime podwórko piłkarskie można mieć duże wątpliwości, czy idą one na cel sportowego rozwoju dzieci i młodzieży. Zdecydowanie takie zachowanie FIFA może podważać jej wizerunek jako nienastawionej na zysk organizacji pozarządowej, a przywoływać na myśl obraz korporacji transnarodowej (KTN).

Ewolucja w kierunku korporacji

Podobieństwa FIFA do korporacji transnarodowych możemy odnaleźć poprzez porównanie z cechami charakterystycznymi korporacji. W korporacjach wyróżniamy centralę i filie zagraniczne, czyli spółkę-matkę i spółki-córki. Podobna struktura występuje w FIFA. Posiada ona siedzibę główną w Zurychu, gdzie urzęduje prezydent i zbiera się komitet wykonawczy. Tam tak samo jak w spółce-matce zapadają najważniejsze dla organizacji decyzje, dotyczące m.in. finansów, struktury wewnętrznej oraz relacji z otoczeniem. Wypracowany plan działania i wytyczne postępowania przekazywane są krajowym związkom piłkarskim, które tym sposo-

bem przypominają filie zagraniczne, niezależne od krajowych rządów.

Następną cechą KTN, którą w pewnym sensie możemy przypisać FIFA, jest zdolność obniżania kosztów transakcyjnych. Mimo iż federacja nie jest w świetle prawa podmiotem gospodarczym, to jednak sprzedaje ona pewną usługę, za którą dostaje pieniądze, a dzięki swojej formie prawnej może legalnie nie płacić podatków, i przez to minimalizować koszty swojej działalności.

Również programy rozwijające futbol, prowadzone przez FIFA w różnych miejscach na świecie, mogą przypominać jeden z ważniejszych atrybutów korporacji, czyli bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Z tą tylko różnicą, że KTN inwestują z myślą o pozyskaniu cennych zasobów, tworzeniu nowych rynków zbytu czy optymalizowaniu przychodów, a FIFA robi to dla rozwoju futbolu. Podobny związek możemy przypisać też transferowi wiedzy w korporacjach, czyli przekazywaniu *Laws of the Game* (zasad gry w piłkę nożną) w ramach FIFA, z tym że federacji chodzi o profesjonalizację i doskonalenie gry sportowej, a KTN o wypracowanie przewagi konkurencyjnej.

FIFA tak samo jak KTN pełni rolę koordynatorów i integratorów sieci relacji. W świetle tego co mówił P. Dicken, że: *KTN jest organizacją, która koordynuje działania tworzące wartość dodaną z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje*¹⁰⁾, znakomicie można definiować również istnienie FIFA, przy czym wartość dodaną w tym przypadku lepiej przetłumaczyć jako społeczne korzyści popularyzacji piłki nożnej.

Kolejnymi cechami FIFA upodabniającymi ją do korporacji transnarodowych (KTN) są:

1. Suwerenność – FIFA i korporacje działają poza strukturami organizacyjnymi państw. Są niezależne od władz krajowych i wyglądają na partnerów dla rządzących, gdyż państwa zabiegają o BIZ

- korporacji, tak samo jak o organizację turnieju FIFA World Cup. W przypadku konfliktu z władzą państwową KTN czy też FIFA mogą całkowicie zawiesić swoją działalność na danym terytorium.
2. **Globalna efektywność** – FIFA, podobnie jak korporacje, czerpie korzyści ze skali swojej działalności. Produkt o nazwie FIFA World Cup jest to produkt masowy, na całym świecie ma grupę swoich odbiorców, których łączy zainteresowanie sportem. Łatwiej wtedy o szeroką aktywność marketingową, a przy tym o globalnych sponsorów i transmisje telewizyjne rozgrywek, które śledzą miliony fanów piłkarskich.
 3. **Złożoność** – tę cechę FIFA można przedstawić na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, wynika ona z szerokiego grona członków, którzy pochodzą z całego świata i reprezentują różne narody, kultury, wartości oraz metody pracy. Po drugie, skomplikowana jest również wewnętrzna struktura organizacyjna Federacji. W jej skład wchodzi kilkadziesiąt komitetów, organy administracyjne i sądowe.
 4. **Sięciowość** – FIFA nie ma konkurencji (konkurencyjnych organizacji w tej sferze działalności), jednakże działa w środowisku, w którym tworzy węzły oraz łączące je powiązania relacyjne. Sieci FIFA obejmują takie podmioty, jak kibiców, kluby piłkarskie, sponsorów, media, inne INGO.
 5. **Wiedza** – to jeden z kluczowych zasobów dla KTN, ale również dla FIFA. Wspominając wcześniej, że Federacja nie ma konkurencji, dostajemy właśnie odpowiedź, dlaczego tak się dzieje. FIFA ma po prostu monopol na tworzenie i regulowanie zasad gry w piłkę nożną. Każdy oficjalny mecz piłkarski, a szczególnie te międzynarodowe, rozgrywane w znany nam dzisiaj sposób, to zasługa FIFA i jej kodyfikacji zasad gry w piłkę nożną.
 6. **Zdolność integrowania** – FIFA, podobnie

nie jak korporacje transnarodowe, jest zdolna do integrowania działań jednostek ją tworzących. Organizację stanowi 209 związków piłkarskich, skoordynowanie i nadzór działań tylu członków jednocześnie wymaga nie lada wysiłku, i dobrze zorganizowanych struktur wewnętrznych.

Oprócz wymienionych cech FIFA posiada inne właściwości KTN. Można jej przypisać korporacyjną strategię organizacyjną i strukturę działania. Wydaje się, że najlepiej pasującą do FIFA jest struktura i strategia globalna. Odzwierciedla ona centralizację władzy w rękach prezydenta FIFA i komitetu wykonawczego. To centrala w Zurychu wydaje strategiczne decyzje dotyczące organizacji mistrzostw świata w piłce nożnej, ona rozporządza środkami finansowymi przeznaczonymi na programy rozwojowe, i w końcu to stamtąd koordynuje się i kontroluje działania „filii zagranicznych”, czyli krajowych związków piłkarskich. W strategii globalnej organizacja prowadzi swoją aktywność na bardzo wielu rynkach, lecz nie angażuje się w lokalne dostosowania, chce zachować homogeniczność funkcjonowania. Tak samo robi FIFA, przeprowadzane mecze i turnieje piłkarskie, niezależnie w jakim kraju są rozgrywane, wszędzie mają identyczny przebieg.

Skupiając się dokładniej na zarządzaniu FIFA i jej poszczególnych struktur można dostrzec, że chociaż kongres jest organem ustawodawczym to wydaje się, że jego funkcjonowanie przypomina walne zgromadzenie akcjonariuszy w korporacji. Do jego zadań bowiem należy m.in. akceptowanie sprawozdań z działalności federacji, zatwierdzanie raportów finansowych oraz budżetu, wyznaczanie audytorów, wybieranie prezydenta, usuwanie ze stanowisk członków komitetu wykonawczego, itd. Niemniej jednak członkowie kongresu, w przeciwieństwie do osób biorących udział w walnym zgromadzeniu spółki, nie mogą posiadać pakietów większościowych, przez

co wprowadzenie gruntownych zmian w działaniach FIFA jest wręcz niemożliwe na poziomie kongresu.

Analizując kolejny organ, komitet wykonawczy, trudno stwierdzić, że jest to jednostka ściśle wykonawcza, tak jak zawarte jest w statucie FIFA. Komitet wydaje się mieć znacznie więcej funkcji. Przypomina on zarazem niekompletną radę dyrektorów i „zredukowany kongres”⁵⁾.

Radę dyrektorów, czyli organ nadzorczo-zarządzający występujący w korporacjach o amerykańskim modelu korporacyjnym, z tą tylko różnicą, że w przypadku FIFA wszyscy dyrektorzy zaangażowani są bezpośrednio w zarządzanie i nadzór przedsiębiorstwem, nie ma dyrektorów tylko nadzorujących, a niezarządzających. Członkowie komitetu jako zarządcy mają prawo m.in. do wyboru gospodarza World Cup. Z kolei w ramach obowiązków nadzorczych, monitorują działania prowadzone przez pozostałe komitety i administrację, kontrolują sprawozdania finansowe i akceptują strategię.

Jeżeli chodzi o „zredukowany kongres”, to komitet wykonawczy w składzie 25-osobowym może odzwierciedlać zmniejszone walne zgromadzenie, z funkcją decyzyjno-regulacyjną w sprawach wyższej rangi. W ramach tej funkcji jego członkowie podejmują decyzje, które leżą poza obszarem odpowiedzialności innych organów, ale również zatwierdzają wszystkie regulacje dotyczące organizacji wewnętrznej, nawet te uprzednio przyjęte przez kongres.

Członkowie komitetu wykonawczego to osoby pochodzące ze struktur organizacji, wybrane przez konfederacje i cztery brytyjskie federacje, dlatego też ich działania mogą powodować konflikt interesów. KTN znalazły rozwiązanie dla tych problemów. W systemie monistycznym, który popularny jest w większości krajów anglosaskich, występuje przywołana już rada dyrektorów, z tym, że obok menedżerów zatrudnionych w firmie występuje również grupa niezależnych ekspertów. Dzięki

temu osoby nadzorujące organizację mogą równocześnie uczestniczyć w procesie podejmowania najważniejszych decyzji i dokonywać kontroli *ex ante*, a dyrektorzy zarządzający lepiej zdają sobie sprawę z tego, czego oczekują od nich udziałowcy.

Organem *stricte* wykonawczym, przypominającym zarząd w KTN, wydają się być natomiast prezydent i sekretarz generalny FIFA, to oni w korporacji pełniliby odpowiednio funkcję chief executive officer (CEO) i chief operating officer (COO). Oba te stanowiska są obsadzane w wyborach, w przypadku prezydenta FIFA demokratycznego wyboru dokonuje kongres, a w przypadku sekretarza generalnego jest to komitet wykonawczy. Prezydent pełni równocześnie funkcję przewodniczącego kongresu i komitetu wykonawczego, który, jak ustalono wcześniej, nadzoruje proces zarządzania FIFA.

Jeśli chodzi o dalszy podział ról w tym zarządzającym tandemie, to prezydent ma niczym nieograniczone możliwości decyzyjne, łącznie ze zwolnieniem i powołaniem nowego sekretarza generalnego. Sekretarz generalny odpowiada przede wszystkim za wdrażanie w życie postanowień komitetu wykonawczego, robi to kierując sekretariatem generalnym (organ administracyjny), zorganizowanym w formie struktury dywizjonalnej – taka struktura jest kolejną właściwością korporacji transnarodowych.

Zasady prowadzenia finansów w FIFA od kilku lat przybliżają ją do standardów korporacyjnych. Od okresu budżetowego 2003-2006 wprowadzono Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (International Financial Reporting Standards, IFRS). Dzięki temu w ostatnich dokumentach widać wyższą jakość prowadzenia rachunkowości. Niestety, nadal pozostają zarzuty, iż zakres konsolidacji raportów finansowych wydaje się być zbyt wąski, w konsekwencji nie ukazują one jak dokładnie wydawane są pieniądze przez krajowe związki piłkarskie i konfederacje.

Federacja ma także komitet finansowy i komitet ds. audytu, jednak ich funkcjonowanie jest nadmiernie podporządkowane sekretarzowi generalnemu, a w dodatku komitety te nie posiadają nawet swojego budżetu operacyjnego, dlatego w obszarze finansów korporacyjnych pełnią one jak na razie rolę załączków prawdziwych departamentów KTN.

Warto zwrócić uwagę na to, że FIFA, podobnie jak każde KTN, stara się przestrzegać zasad etyki biznesowej. W ramach organizacji funkcjonuje zintegrowany system zarządzania ryzykiem korporacyjnym w obszarze prawa i podatków COSO. FIFA ma również do dyspozycji komitet ds. etyki, który skoncentrowany jest na stanowieniu prawa i karaniu m.in. w zakresie złego zarządzania finansami. W praktyce jednak ten komitet, zbyt zależny od innych struktur FIFA, spełnia swoją rolę w niewielkim stopniu.

Charakterystyka FIFA i porównanie jej cech z cechami korporacji transnarodowej wyraźnie pokazuje proces przechodzenia od organizacji pozarządowej, realizującej przede wszystkim cele społeczne, w kierunku korporacji transnarodowej, realizującej

przede wszystkim cele komercyjne. FIFA staje się poważnym graczem globalnym, podmiotem globalizacji, którego postępowanie i kierunki działania nie pozostają bez wpływu na kształtowanie się społecznych, politycznych i ekonomicznych obszarów naszego życia. Zmiany rzeczywistego charakteru FIFA następują, pomimo ogólnie obowiązującej nomenklatury świadczącej, że FIFA jest międzynarodową organizacją pozarządową zarejestrowaną jako stowarzyszenie. Wydaje się, że komercjalizacja FIFA jest uwarunkowana ogólnymi procesami globalizacji, ze wszystkimi ich konsekwencjami. Niejednokrotnie sama kreuje te procesy, również z pozytywnymi skutkami (np. organizacja Mistrzostw Świata w RPA była, wprawdzie niewielkim, ale jednak elementem włączenia Afryki do procesów globalizacji).

Na koniec warto postawić pytania o przyszłość FIFA: Czy proces komercjalizacji FIFA może zostać odwrócony? Czy są szanse na powrót do dominacji celów sportowych nad komercyjnymi? Czy FIFA może stać się nowoczesną korporacją transnarodową o zrównoważonych celach działania?

Bibliografia:

1. Eisenberg Ch., *FIFA 1975-2000: the Business of a Football Development Organization*, "Historical Social Research", Vol. 31, 2006, No. 1, 2005, p. 62.
2. *FIFA Activity Report 2010*, FIFA, Zurych 2010.
3. *FIFA Financial Report 2010, Zurych 2010*, pp. 7, 14-15.
4. Pakulska T., Poniatowska-Jakchs M., *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
5. Pieth M., *Governing FIFA*, "Concept Paper and Report", 19 September 2011, pp. 14, 22.
6. Sobiecki R., *Globalizacja w sensie ekonomicznym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12/2005.
7. *Statut FIFA 2011*, FIFA, Zurych 2011, art. 21 i 56.
8. Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
9. Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe, a korporacje*, PWN, Warszawa 2011.
10. Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 126.
11. www.greenpeace.org/international/en/about/how-is-greenpeace-structured/, dostęp 24.08.2012.
12. www.olympic.org/ioc-governance-national-olympic-committees, dostęp 11.06.2012.
13. www.pbsg.pl/wdrozenie-coso-ii.html, dostęp 23.08.2012.
14. www.un.org/en/aboutun/index.shtml, dostęp 11.06.2012.

Mgr **Konrad Lesiewicz**, absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Dr hab. **Roman Sobiecki**, prof. nadzw., Katedra Analizy Rynków i Konkurencji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.