

ZBIGNIEW PAWLAK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ANDRZEJ SMOLEŃ

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

ZASADY TWORZENIA I LIKWIDACJI PROFESJONALNYCH KLUBÓW SPORTOWYCH

W literaturze naukowej poświęconej problematyce organizacji i zarządzania sportem znaleźć można coraz więcej pozycji z zakresu zarządzania firmą sportową. Jest to zrozumiałe z uwagi na przeobrażenia współczesnego sportu, a w szczególności procesy jego komercjalizacji, profesjonalizacji i medializacji. Na szeroko rozumianym rynku usług sportowych funkcjonuje wiele firm komercyjnych, w tym spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. Z uwagi na to, że w zarządzaniu wyróżnia się funkcję organizowania, można niekiedy ulec mylnemu wrażeniu, że określenie „zarządzanie firmą sportową” jest tak pojemne, że odnosić je można do wszystkich, związanych z tą firmą, problemów zarządzania.

Zarządzenie firmą sportową, w tym profesjonalnymi klubami sportowymi, nie obejmuje jednak wyłącznie problemów ich tworzenia oraz kierowania (projektowania i wdrażania). W ramach problematyki zarządzania tymi klubami stosunkowo rzadko porusza się zagadnienie procedur ich likwidacji i upadłości. Tymczasem problematyka tworzenia, likwidacji i upadłości profesjonalnych klubów sportowych w Polsce jest niezwykle istotna dla praktyków. Bardzo często nowopowstające sportowe spółki akcyjne już na etapie tworzenia borykają się z szeregiem problemów głównie natury prawnej, organizacyjnej i finansowej. Zła kondycja finansowa wielu z nich powoduje, że niejednokrotnie po krótkim okresie funkcjonowania popadają w stan likwidacji lub upadłości.

Autorzy niniejszego opracowania starają się wypełnić lukę w obszarze wiedzy z zakresu omawianej problematyki. W pierwszej części niniejszego opracowania przedstawiono najważniejsze zasady, metody i techniki organizacji profesjonalnych klubów sportowych (projektowania, wdrażania w życie), a w drugiej zasady i procedury ich likwidacji oraz upadłości. Pisząc o tworzeniu i likwidacji profesjonalnych klubów sportowych szczególną uwagę zwrócono na kluby sportowe o statusie spółek akcyjnych.

Jak w sposób racjonalny zorganizować profesjonalny klub sportowy?

Profesjonalny klub sportowy jest firmą tworzoną do realizacji celów sportowych i ekonomicznych (gospodarczych). Będąc przedmiotem złożonym z wielu elementów, charakteryzować się może różnym stopniem zorganizowania.

Na etapie projektowania klubów sportowych, kluczowe znaczenie posiada opracowanie jego modelu, a następnie praktyczna realizacja modelu. Model organizacyjny zawsze jest uproszczeniem oczekiwanego obrazu (wizji) firmy.

Zasady prawidłowego konstruowania modeli organizacyjnych zależą od prawidłowej transformacji wyobrażanej wizji klubu w model. Trafność odwzorowania jest uwarunkowana kompletnością i szczegółowością wizji przyszłej organizacji oraz umiejętnością zachowania stosunku izomorfizmu lub homomorfizmu pomiędzy przedmiotem modelowanym a modelem.

W przypadku projektowania profesjonalnych klubów sportowych przedmiotem projektowania mogą być organizacje o różnych statusach prawnych, w tym najczęściej spółki kapitałowe (spółka akcyjna, spółka z o.o.)¹. W procesie ich projektowania mogą być wykorzystywane różne modele (obrazy, metafory) organizacji. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje model organizacji jako systemu społeczno-technicznego.

Model organizacji jako systemu społeczno-technicznego uznać należy za kompleksowy model organizacji. W praktyce największe uznanie i popularność zdobył czteroelementowy model organizacji jako systemu społeczno-technicznego H. J. Leavitta². W Polsce model ten został rozwinięty przez M. Bielskiego³ i L. Krzyżanowskiego⁴. W rozwiniętym pięcioelementowym modelu wyróżnia się: podsystem wartości i celów, podsystem psychospołeczny (kapitał ludzki), podsystem struktury organizacyjnej, podsystem techniczny (technologie, zasoby rzeczowe), podsystem zarządzania (polityka i strategia rozwoju, instrumenty podejmowania decyzji). Model ten ma charakter dynamiczny z uwagi na to, że uwzględnia związki wymienionych podsystemów z otoczeniem (bliższym i dalszym). Następuje to m.in. poprzez identyfikację kluczowych grup interesów w tym otoczeniu (interesariuszy). W przypadku profesjonalnych klubów

¹ W świetle aktualnych przepisów prawnych klub sportowy może działać jako osoba prawna utworzona na podstawie odrębnych przepisów (w tym przede wszystkim kodeksu spółek handlowych oraz prawa o stowarzyszeniach), albo jako osoba fizyczna będąca przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 73, poz. 1807 wraz z późn. zm.).

² H. J. Leavitt (1965), *Applied Organizational Change in Industry. Structural and Humanistic Approaches*. In: J. G. March (ed.) *Handbook of organizations*, Chicago, Rand Mc Nally and Co.

³ M. Bielski (1992), *Organizacja: istota, struktury, procesy*, UŁ.

⁴ L. Krzyżanowski (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa, PWN.

sportowych szczególną rolę w otoczeniu spełniają potencjalni inwestorzy, sponsorzy strategiczni, konkurenci (inne kluby) oraz kibice.

Ogólny systemowy model klubu sportowego nie wystarcza do projektowania szczegółowych rozwiązań organizacyjnych. Do tego niezbędne są ponadto szczegółowe modele. Wśród nich wymienić można: modele drzewa celów, modele struktur organizacyjnych, modele polityki personalnej, modele optymalizacyjne, np. modele sieciowe organizacji imprez sportowych, modele życia organizacji, reorganizacji itp.

W procesie tworzenia organizacji pierwszoplanowe znaczenie posiada poszukiwanie i tworzenie wizji firmy w obszarze funkcji, które ma ona realizować. Sformułowanie wizji profesjonalnego klubu sportowego w obszarze realizowanych funkcji, wymaga od projektantów wysiłku intelektualnego, wyobraźni oraz szerokiej wiedzy o sporcie. Funkcje te są punktem odniesienia do określania parametrów eksploatacyjnych firmy w innych obszarach.

Wizja profesjonalnego klubu sportowego powinna mieć charakter dynamiczny i podlegać ciągłym korektom. Projektowanie, w tym kontekście jest iteracyjnym procesem tworzenia coraz pełniejszych (doskonalszych) wizji przyszłej organizacji, czyli stanów klubu (w różnych płaszczyznach jego funkcjonowania), które powinien osiągnąć przy uwzględnieniu różnorodnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

W celu określenia przedmiotu działania klubu, jego formy prawnej i siedziby można wykorzystać metodę modeli morfologicznych⁵.

W przypadku projektowania komercyjnych firm sportowych istotne znaczenie posiada przygotowanie biznesplanu, który powinien być kompleksowy, spójny wewnętrznie oraz opierać się na rzetelnych założeniach i wiarygodnych danych. Szczególną rolę w nim spełniają plan finansowy oraz ocena ekonomiczno-finansowa projektu⁶.

Punktem odniesienia do sformułowania szczegółowych celów długo i krótkoterminowych stanowić powinna misja klubu, czyli zestaw wartości akcentujących specyficzną rolę danej organizacji w otoczeniu i uzasadniających jej istnienie⁷.

Misja firmy zorientowana być powinna przede wszystkim na potrzeby otoczenia klubu, a w dalszej kolejności na właścicieli firmy. Misja ma charakter deklaracyjny (obietnica, deklaracja, zobowiązanie). Powinna być sformułowana w sposób zwięzły, komunikatywny i oryginalny.

⁵ Metoda ta jest szczegółowo omówiona w pracy: L. Jaczynowski [red.] (2006), *Techniki organizatorskie w teorii i praktyce kultury fizycznej*, Warszawa, AWF.

⁶ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w książce: Z. Pawlak, A. Smoleń (2004), *Ocena opłacalności i ryzyka komercyjnych inwestycji sportowych*, Warszawa, AWF.

⁷ Por. J. D. Antoszkiewicz (2007), Wyznacz kierunek działania firmy. W: J. D. Antoszkiewicz [red.], *Metody zarządzania*, Warszawa, Poltext, s. 25.

W procesie projektowania szczegółowych rozwiązań w profesjonalnym klubie sportowym wyróżnić można następujące etapy: 1. Identyfikacja, przy wykorzystaniu drzewa celów, stanowisk niekierowniczych działalności podstawowej (trenerzy, instruktorzy, zawodnicy) i pomocniczej (pracownicy działalności technicznej, finansowej, organizacyjnej itp.). 2. Tworzenie, na drodze grupowania wyodrębnionych stanowisk, komórek organizacyjnych. 3. Określanie stanowisk kierowniczych (do zarządzania zasobami kadrowymi, rzeczowymi i finansowymi poszczególnych komórek organizacyjnych). 4. Określanie zakresów zadań na poszczególnych stanowiskach oraz kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych. 5. Tworzenie najważniejszych powiązań (kanałów) informacyjnych wewnętrznych i zewnętrznych. 6. Określanie zapotrzebowania na bazę materialną (w podziale na poszczególne stanowiska i komórki oraz w ujęciu zagregowanym). 7. Projektowanie przestrzeni i harmonogramu pracy wszystkich pracowników (należy zaprojektować obiekty i pomieszczenia szkoleniowe, administracyjno-biurowe oraz wykorzystywane w celach gospodarczych). 8. Przyjmowanie konkretnych modeli struktur organizacyjnych. Struktury te powinny być elastyczne i dostosowywać się względnie szybko do uwarunkowań zewnętrznych (poziomu konkurencji w systemie rozgrywek sportowych, wymagań inwestorów i sponsorów) i wewnętrznych (nowoczesnych rozwiązań zgłaszanych przez kierownictwo klubu). 9. Projektowanie procesów realnych (np. systemu szkoleń w miejscu siedziby klubu, na obozach i zgrupowaniach krajowych i zagranicznych; organizacji imprez sportowych, organizacji działań gospodarczych itp.). 10. Projektowanie systemów zarządzania (polityki rozwoju klubu, strategii rozwoju, metod i technik zarządzania, organizacji systemu zarządzania). 11. Formalizacja organizacji (tworzenie wewnętrznych przepisów i dokumentów organizacyjnych oraz ich ciągłe aktualizowanie).

Racjonalne projektowanie klubu sportowego powinno przebiegać od dołu do góry i rozpoczynać się od identyfikacji stanowisk niekierowniczych (działalności podstawowej i pomocniczej).

Przy projektowaniu i przeprojektowaniu stanowisk organizacyjnych klubu sportowego należy uwzględnić zasady: zgodności zadań na poszczególnych stanowiskach pracy z celami nadrzędnymi (komórki organizacyjnej, w której umieszczone jest stanowisko oraz celami przedsiębiorstwa), zgodności zadań i obowiązków oraz uprawnień i odpowiedzialności, przystosowalności stanowiska pracy do możliwości psychofizycznych człowieka, należytej szczególności określania zadań na poszczególnych stanowiskach, wagi gatunkowej realizowanych zadań (priorytetów), uczenia się i rozwoju pracowników na stanowiskach pracy.

Uzyskanie zgodności zadań na poszczególnych stanowiskach z celami nadrzędnymi klubu sportowego, w tym z realizowaną przez niego misją, można osiągnąć stosując metodę zarządzania przez cele (ZPC). Zgodnie z założe-

niami tej metody cele i zadania na poszczególnych stanowiskach formułowane są przez każdego pracownika a następnie uzgadniane, w wyniku negocjacji, z bezpośrednimi przełożonymi. W podobny sposób powstaje plan usprawnień w firmie⁸.

Przestrzeganie zgodności pomiędzy zakresem obowiązków, zadań, uprawnień i odpowiedzialności uważane jest przez niektórych znawców problematyki za żelazną zasadę organizacyjną. Chodzi w szczególności o to, aby wraz ze wzrostem zakresu obowiązków, zadań i odpowiedzialności pracownicy nabywali także coraz więcej uprawnień (np. poprzez możliwość realizacji niektórych czynności kierowniczych, wyższe wynagrodzenie, elastyczny czas pracy, pomoc finansową w rozwoju zawodowym itp.). W nadmiernym obarczaniu pracowników zakresem zadań służyć powinna także zasada przystosowalności stanowiska do ich możliwości psychofizycznych.

Uporządkowaniu zadań ze względu na ich znaczenie dla organizacji sprzyjać powinny także dwie kolejne zasady: wagi gatunkowej i należytej szczególności realizowanych zadań. Chodzi w szczególności o to, aby pracownicy klubu nie poświęcali nadmiernej uwagi i wysiłku sprawom nieistotnym a koncentrowali się na sprawach kluczowych.

Prawo do rozwoju pracownika na każdym stanowisku, w sytuacji szybkiej dezaktualizacji wiedzy, stawać się powinno coraz bardziej jego obowiązkiem przypisanym do stanowiska. W taki też sposób należy traktować zasadę uczenia i rozwoju pracowników na stanowiskach pracy.

Bardzo ważnym zagadnieniem w przypadku organizowania firm sportowych jest przyjęcie „optymalnego” poziomu ich formalizacji.

Miarami stopnia formalizacji organizacji jest liczba, szczegółowość i rygorystyczność przepisów. Do podstawowych wewnętrznych aktów prawnych w organizacji zaliczyć można: akt założycielski (statut), zarządzenia (akty prawne, na mocy których kierownictwo organizacji wprowadza określone zasady postępowania, normy, regulaminy, instrukcje).

Wśród regulaminów profesjonalnego klubu sportowego pierwszoplanowe znaczenie posiada regulamin organizacyjny. Uwzględnione w nim powinny być następujące zagadnienia: 1. Postanowienia wstępne. 2. Opis jednostek organizacyjnych. 3. Zasady zarządzania. 4. Ramowe zakresy obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień. 5. Załączniki (schemat struktury organizacyjnej klubu, szczegółowe zakresy zadań pracowników).

W postanowieniach wstępnych uwzględnia się m.in. podstawę prawną prowadzonej działalności, numer, pod którym spółka została wpisana do KRS,

⁸ Więcej na temat samej metody oraz sposobu jej zastosowania w odniesieniu do klubów sportowych można znaleźć w pracy: A. Smoleń (2003), Zarządzanie przez cele na przykładzie sportowych spółek akcyjnych. W: H. Sozański, K. Perkowski, D. Śledziwski [red.], *Kierunki doskonalenia treningu i walki sportowej*, Warszawa, ss. 256–258.

numer w systemie identyfikacji podmiotów gospodarki narodowej REGON, przedmiot działalności spółki (zgodnie z PKD).

W opisie jednostek organizacyjnych wymienia się rodzaje tych jednostek (są to zwykle stanowiska, komórki i pionory organizacyjne) oraz sposób ich tworzenia. W przypadku profesjonalnych klubów sportowych do pionów organizacyjnych zalicza się zwykle pion szkolenia, administracyjno-biurowy oraz pion ekonomiczno-finansowy.

Przy omawianiu zasad zarządzania przedsiębiorstwem spółki określa się m.in. sposoby rozwiązywania sporów kompetencyjnych, wydawania poleceń, zachowania drogi służbowej, ciągłości zarządzania, delegacji władzy, koordynacji i współdziałania, powoływania i odwoływania ze stanowisk kierowniczych, powierzania stanowisk pracy związanych z odpowiedzialnością materialną, reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz.

W końcowym etapie tworzenia firmy następuje wdrożenie w życie projektu organizacyjnego. W fazie tej ma miejsce: spełnienie wymogów formalno-prawnych, zakup lub leasing maszyn i urządzeń, zatrudnianie pracowników, zaprowadzenie ewidencji gospodarczej i księgowości oraz zawieranie umów.

Do podstawowych wymagań formalnoprawnych, umożliwiających sprawne rozpoczęcie działalności przez przedsiębiorcę zaliczyć można m.in. opracowanie statutu spółki lub umowy spółki, sporządzenie aktu notarialnego, wniesienie kapitału, rejestracja spółki w KRS, nadanie spółce numeru statystycznego – REGON, wyrobienie pieczętek, otwarcie konta bankowego, rejestrację podatkową, przygotowanie materiałów informacyjno-reklamowych (foldery, informatory, szyldy, tablice informacyjne, ogłoszenia, wizytówki, papier firmowy), zawiadomienie niektórych urzędów i instytucji o rozpoczynaniu działalności, w tym m.in. urzędu gminy (podatek od nieruchomości, podatek lokalny), Komendy Straży Pożarnej, Państwowej Inspekcji Pracy itp.

Zakup środków trwałych i wyposażenia realizuje się zwykle po sporządzeniu łącznego zapotrzebowania na bazę materialną z kapitału własnego lub obcego (kredytu bankowego). Korzystając z leasingu przedsiębiorca może rozpocząć działalność przy ograniczonym zaangażowaniu kapitałowym.

Uruchomienie przedsiębiorstwa wymaga także zaprowadzenia ewidencji działalności gospodarczej oraz systemu księgowości. Operacje gospodarcze ewidencjonuje się na kontach księgowych, tzn. urządzeniach służących do ewidencji danych w rachunkowości. W szczególności na kontach tych rejestruje się zmiany środków trwałych i obrotowych, kapitału własnego i obcego oraz wyniku finansowego.

Operacje gospodarcze powinny być potwierdzone dokumentami zawierającymi ich opis, czyli dowodami księgowymi. Ze względu na treść mogą być to dowody materiałowe (np. potwierdzenie przyjęcia materiału – Pz.), płacowe (np. lista płac), kosztowe (np. faktura VAT) itp.

W fazie uruchamiania firmy, zwłaszcza na początku jej działalności, następuje zawieranie szeregu umów. Pomocne przy tym mogą okazać się wzorce tych umów. W kodeksie cywilnym uregulowane zostały szczegółowe zasady zawierania wielu umów, w tym m.in. umów: inwestycyjnych, z bankami, sprzedaży i dostawy, najmu, dzierżawy, w pośrednictwie (np. umowa zlecenia) przechowywania i składu, przewozu, o podróż (w ramach usług turystycznych), ubezpieczenia itp.

W przypadku profesjonalnych klubów sportowych dużą wagę przywiązują się do umów podpisywanych ze sportowcami zawodowymi.

Obecne regulacje prawne stwarzają dużą swobodę w przedmiocie podpisywania umów z tymi pracownikami. Początkowo uznano, że zawodnikami profesjonalnymi są wyłącznie osoby uprawiające sport na podstawie umowy o pracę i otrzymujące za to wynagrodzenie, potem zmieniono ten przepis dodając, że mogą nimi być także zawodnicy uprawiający sport na podstawie umowy cywilnoprawnej⁹. Pierwszy rodzaj umów stosowany jest najczęściej w odniesieniu do zawodników gier zespołowych, drugi w odniesieniu do zawodników w dyscyplinach indywidualnych. W piłce nożnej niemal regułą stały się kontrakty krótkoterminowe¹⁰.

Z perspektywy właścicieli klubów zatrudnianie wielu pracowników na podstawie stosunku pracy, w pełnym wymiarze i na czas nieokreślony prowadzić może do pogorszenia kondycji spółki z powodu nadmiernych kosztów osobowych.

W działalności klubów sportowych, prędzej czy później z uwagi na różnorodne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, zaczną się pojawiać symptomy niesprawności. Są one zjawiskiem nieuniknionym.

W przypadku klubów sportowych funkcjonujących w formie spółek akcyjnych jednym z najszybciej dostrzegalnych symptomów ich niesprawności jest niewłaściwa struktura kapitału. Na podstawie badań sprawozdań finansowych sportowych spółek akcyjnych za lata 1996-2005 można stwierdzić, że kapitał obcy stanowił zasadnicze źródło finansowania takich klubów, jak: Wisła Kraków SSA, Arka Gdynia SSA, SSA „Pogoń” w Rudzie Śląskiej, Kolporter Korona SSA w Kielcach, Klub Koszykarski „Polonia” w Warszawie, Dolcan Sport SSA w Ząbkach, KP Legia Warszawa SSA i inne. Sytuację, w której kluby w dłuższym okresie czasu funkcjonują w oparciu o kapitał obcy, uznać należy za niewłaściwą¹¹.

Występowanie symptomów niesprawności uwarunkowane jest zmianami, które zachodzą w otoczeniu klubu (wycofanie się inwestorów i sponso-

⁹ Por. art. 22 ustawy o kulturze fizycznej z 1966 r. (Dz. U. Nr 25, poz. 113) oraz ustawę o zmianie ustawy o kulturze fizycznej z 4 listopada 1999 r. (Dz. U. Nr 96, poz. 1106).

¹⁰ Por. A. Ciecierski (2007), *Prawne aspekty kontraktów i transferów w piłce nożnej*, praca magisterska, Warszawa, AWF.

¹¹ Por. Z. Pawlak, A. Smoleń (2007), *Zarządzanie finansami spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. Z perspektywy rachunkowości finansowej i zarządczej*, Warszawa, AWF.

rów strategicznych, wzrost konkurencji we współzawodnictwie sportowym, zmiany w systemie szkolenia i przepisach prawa, spadek popytu na usługi sportowe itp.) oraz wewnątrz organizacji (złe zarządzanie, gry interesów, konflikty destrukcyjne itp.). W przypadku ich nasilania należy rozpoznać ich przyczyny wykorzystując w tym celu analizę strategiczną organizacji. W następstwie tej analizy zarekomendowana być powinna właściwa strategia postępowania.

Restrukturyzacja to środek, a nie cel sam w sobie. Do typowych celów restrukturyzacji zalicza się: zapewnienie dalszego funkcjonowania klubu, podniesienie jego konkurencyjności, podniesienie wyników gospodarowania w firmie (przychody, zyski, wydajność, jakość itp.), unowocześnienie metod szkolenia, zarządzania itp.

Restrukturyzacja klubu sportowego ukierunkowana być może na jego naprawę bądź rozwój. W pierwszym przypadku dokonuje się przebudowy firmy z uwagi na jej stan „chorobowy”. W drugim przypadku przebudowa klubu wynika z długofalowej strategii działania i rozwoju. Wybór momentu restrukturyzacji jest niezwykle istotny dla dalszego losu i przyszłości firmy. Zwlekanie z restrukturyzacją lub nadmierna częstotliwość reorganizacji doprowadzić może do likwidacji bądź upadłości klubu.

Jak zlikwidować lub przeprowadzić proces upadłości firmy sportowej?

Firmy sportowe, w tym profesjonalne kluby sportowe, podlegają niekiedy likwidacji. Likwidacja jest przedsięwzięciem odwrotnym do inwestowania i tworzenia. Można ją określić jako proces „zwijania biznesu”. Alternatywą wobec likwidacji jest zwykle restrukturyzacja lub upadłość przedsiębiorstwa. Proces likwidacji nie może przebiegać chaotycznie, ale wymaga zachowania pewnych racjonalnych zasad działania. Osobą odpowiedzialną za sprawny przebieg tego procesu jest likwidator, czyli menedżer zarządzający „zwijaniem biznesu”

Do najczęściej występujących przesłanek likwidacji firm sportowych należą: zła sytuacja ekonomiczna (stały, długotrwały brak płynności finansowej, znaczący spadek społecznego zapotrzebowania na działalność i świadczone usługi przez firmę, brak inwestora strategicznego, brak środków na inwestycje, wyeksploatowanie fizyczne i moralne majątku, wysokie koszty działalności, brak konkurencyjności pod względem poziomu osiągnięć sportowych, utrata dobrego wizerunku (goodwill), rezygnacja z działalności właściciela firmy (spory wśród wspólników, choroba, śmierć itp.).

Procedura likwidacji firm sportowych nie odbiega od procedur likwidacji innych firm i obejmuje etapy: otwarcia likwidacji (diagnozy sytuacji uzasadniającej likwidację), sporządzenia planu likwidacji, realizacji planu likwidacji, zamknięcia likwidacji.

W fazie otwarcia likwidacji ma miejsce: 1) postawienie firmy w stan likwidacji (poprzez zarządzenie prezesa spółki), 2) powołanie likwidatora (i zawarcie z nim umowy), 3) wpis do rejestru sądowego spółek faktu otwarcia likwidacji, 4) publiczne ogłoszenie likwidacji, co najmniej dwa razy, 5) zabezpieczenie dokumentów (finansowych, prawnych, personalnych, technicznych), 6) zabezpieczenie mienia (inventaryzacja z natury), 7) sporządzenie bilansu otwarcia likwidacji (listy dłużników – wierzycelności, listy zobowiązań – długi).

W fazie sporządzania planu likwidacji spółki opracowywany jest plan finansowy oraz sporządzany harmonogram likwidacji firmy (zadania, terminy). W planie finansowym uwzględnione być powinny wpływy z działalności i wyprzedaży mienia oraz zestawione koszty likwidacji (dalsze koszty utrzymania przedsiębiorstwa, wynagrodzenie likwidatora i jego współpracowników, koszty prac zleconych, w tym ekspertyz, opinii, wycen, konsultacji, koszty opłat sądowych i postępowania egzekucyjnego wobec dłużników, koszty przetargów, ogłoszeń i opłat skarbowych związane z likwidacją majątku, odprawy dla zwalnianych pracowników, wydatki związane z uregulowaniem długów itp.).

Dobry plan likwidacji firmy ułatwia przebieg procesu likwidacji. W fazie realizacji planu likwidacji ma miejsce: 1) uporządkowanie stanu prawnego firmy (rozwiązanie umów z innymi podmiotami, zamknięcie spraw sądowych i spornych), 2) zadysonowanie mieniem likwidowanej organizacji (sprzedaż, wniesienie do innej spółki, oddanie do odpłatnego korzystania, oddanie nieodpłatne), 3) ściągnięcie należności, 4) zaspokojenie wierzycieli (spłata długów, negocjacje i ugody w sprawie zwolnienia z długu lub jego części, potrącenia, kompensaty, przyjęcie długu przez osoby trzecie), 5) rozwiązanie stosunku pracy z pracownikami (odprawy).

Ostatnią fazą procesu likwidacji firmy jest zamknięcie likwidacji. W fazie tej ma miejsce: archiwizacja akt, sporządzenie bilansu zamknięcia, zgłoszenie wniosku o wykreślenie spółki z rejestru, wypłacenie premii za pomyślne przeprowadzenie likwidacji.

Wśród spółek akcyjnych w sporcie kwalifikowanym procedurze likwidacji podlegał np. klub koszykarski SSA „Pogoń” w Rudzie Śląskiej (Nowy Bytom). W latach 1999–2000 klub ten funkcjonował głównie w oparciu o kapitał obcy przekraczający poziom 2 mln zł. Średni poziom straty netto w tym okresie wynosił ok. 1,5 mln zł. Na skutek kłopotów finansowych w sezonie 2001–2002 Spółka ta spadła z Ekstraklasy. W następstwie nieskutecznych prób restrukturyzacji Spółki podjęto decyzję o jej likwidacji. Proces likwidacji rozpoczął się w roku 2005. Na miejsce klubu sportowego o statusie spółki akcyjnej powstało stowarzyszenie KS Pogoń Ruda Śląska.

Firmy sportowe, w tym zwłaszcza kluby sportowe o statusie spółek akcyjnych, podlegają także procedurze upadłości. W przypadku tej procedury oso-

ba odpowiedzialna za jej przeprowadzenie (syndyk masy upadłościowej) jest powołana przez sąd, a dotychczasowy właściciel klubu nie ma kontroli nad upadłością. O ile w przypadku likwidacji klubu jej podstawowym celem jest korzystna dla właściciela sprzedaż majątku lub przeniesienie majątku do innej firmy (np. klubu sportowego o statusie stowarzyszenia), o tyle w przypadku upadłości, głównym celem podjętych działań jest zaspokojenie wierzycieli w ustalonym prawnie porządku.

Procedura upadłościowa firmy rozpoczynana jest zwykle wtedy, gdy ma miejsce trwała utrata zdolności przedsiębiorstwa do uregulowania długów. Alternatywą wobec upadłości może być niekiedy oddłużenie firmy. W sytuacji, gdy ten proces się nie powiedzie, do pracy przystępuje syndyk masy upadłości. Syndyków nazywa się w praktyce „grabarzami biznesu”

Po zaistnieniu sytuacji uzasadniającej upadłość rozpoczyna się procedura upadłości, na którą składa się: otwarcie upadłości, sporządzenie planu upadłości, realizacja planu upadłości i zamknięcie upadłości.

Postawienie firmy w stan upadłości i powołanie syndyka następuje wyrokiem sądu. W fazie otwarcia upadłości następuje ponadto wpis do rejestru sądowego (spółek) otwarcia upadłości, publiczne ogłoszenie upadłości, zabezpieczenie dokumentów oraz zabezpieczenie mienia – analogicznie jak w przypadku likwidacji oraz sporządzenie bilansu otwarcia upadłości (ustalenie masy upadłościowej, listy zobowiązań – długów). W trakcie II fazy upadłości sporządzany jest plan upadłości, w tym plan finansowy, harmonogram upadłości, powołanie i negocjacje z Radą Wierzycieli. W planie finansowym uwzględnione być powinny, obok wpływów z działalności i wyprzedaży mienia, nieco inne koszty niż w przypadku likwidacji firmy, w tym wynagrodzenie syndyka. W trakcie realizacji planu upadłości ma miejsce, podobnie jak w przypadku realizacji planu likwidacji, uporządkowanie stanu prawnego, zadysonowanie mieniem przedsiębiorstwa, ściągnięcie należności, zaspokojenie wierzycieli, rozwiązywanie stosunku pracy z pracownikami (odprawy). W przypadku zadysonowania mieniem przedsiębiorstwa występuje jedynie jego sprzedaż lub oddanie nieodpłatne. Nie występuje, jak to ma miejsce w przypadku likwidacji firmy, wniesienie majątku do spółki oraz oddanie majątku do odpłatnego korzystania. W fazie zamknięcia upadłości następuje archiwizacja akt, sporządzenie bilansu zamknięcia, zgłoszenie wniosku o wykreślenie przedsiębiorstwa z rejestru. Nie wypłaca się nikomu premii za pomyślne przeprowadzenie likwidacji.

Wśród klubów sportowych o statusie spółek akcyjnych, które podlegały procedurze upadłości znalazła się m. in. Szczakowianka SSA w Jaworznie. W okresie upadłości w roku 2004 podstawowym źródłem pokrycia jej majątku był kapitał obcy, który wynosił 1 599 882 zł, co stanowiło 89,54% kapitału spółki ogółem. Postawienie Spółki w stan upadłości było uzasadnione z uwagi na to, że przynosiła ona same straty (straty ze sprzedaży – 979 898,95 zł, straty

z działalności operacyjnej – 334 317,44 zł, straty z działalności gospodarczej oraz strata netto – 345 308,64 zł).

Podsumowanie i wnioski

1. W procesie tworzenia profesjonalnych klubów sportowych wyróżnić można dwa podstawowe etapy, projektowanie organizacji oraz jej wdrażanie. Zagadnienia te nie mieszczą się w obszarze tematyki zarządzania firmą sportową, ale zarządzania przedsięwzięciami sportowymi.

2. Na etapie projektowania profesjonalnego klubu sportowego przestrzeżyć należy szeregu szczegółowych podetapów działania, w tym m.in. identyfikacji stanowisk niekierowniczych, grupowania stanowisk w komórki organizacyjne, przyjmowanie konkretnych modeli struktur organizacyjnych, określania zapotrzebowania na bazę materialną, projektowania procesów realnych, systemu zarządzania i przygotowywania dokumentacji organizacyjnej.

3. W fazie wdrażania w życie projektu organizacyjnego ma miejsce spełnienie wymogów formalno-prawnych, zakup niezbędnych maszyn i urządzeń, zatrudnianie pracowników, zaprowadzenie ewidencji gospodarczej, systemu księgowości oraz zawieranie szeregu umów.

4. Występowanie symptomów niesprawności klubów sportowych, z uwagi na zachodzące zmiany we wnętrzu i otoczeniu tych klubów jest nieuniknione. Najbardziej widocznymi symptomami tej niesprawności jest niewłaściwa struktura kapitału oraz straty ze sprzedaży, działalności operacyjnej i gospodarczej oraz straty netto.

5. W przypadku pogłębiania się zjawisk niesprawności klubów konieczna jest restrukturyzacja naprawcza. Alternatywą wobec nieudanej restrukturyzacji klubów jest likwidacja lub upadłość klubów.

6. Procedura likwidacji profesjonalnych klubów sportowych obejmuje etapy: diagnozy sytuacji uzasadniającej likwidację, sporządzenia planu likwidacji, realizacji planu likwidacji, zamknięcia likwidacji.

7. Procedura upadłości profesjonalnych klubów sportowych jest podobna do procedury ich likwidacji. W przypadku tej procedury osoba odpowiedzialna za jej przeprowadzenie, czyli syndyk masy upadłościowej, powoływany jest przez sąd, a dotychczasowi właściciele klubów nie mają kontroli nad upadłością.

8. Przygotowaniem biznesplanu, ocena opłacalności i ryzyka finansowego przedsięwzięcia oraz sporządzenie szczegółowych rozwiązań projektowych powinno poprzedzać zakładanie profesjonalnych klubów sportowych. Nie spełnienie tych wymogów uznać należy za poważny błąd ich właścicieli.