

**ANDRZEJ SMOLEŃ**  
**ZBIGNIEW PAWLAK**

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## **ZAWODOWE KLUBY SPORTOWE JAKO ORGANIZACJE UCZĄCE SIĘ NOWYCH WARTOŚCI, NORM I ZACHOWAŃ**

W Polsce prowadzi działalność ponad 13 tysięcy klubów sportowych. W 26 tysiącach sekcji tych klubów ćwiczy ponad 860 tysięcy dzieci, młodzieży i dorosłych. Blisko 50% klubów uczestniczy w systemie współzawodnictwa sportowego<sup>1</sup>. Kluby sportowe w Polsce stanowią zróżnicowany zbiór podmiotów pod względem realizowanej misji, celów i funkcji oraz posiadanej formy prawnej. Zawodowe kluby sportowe uczestniczące we współzawodnictwie sportowym dążą, przede wszystkim, do uzyskiwania najwyższych osiągnięć sportowych. W swojej działalności duże znaczenie przywiązują do realizacji funkcji marketingowej i finansowej. Najczęściej przyjmują one status spółek akcyjnych, rzadziej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

Wszystkie kluby sportowe, niezależnie od deklarowanych celów i posiadanych statusów prawnych, realizują także funkcje socjalizacyjne tzn. przyczyniają się do kreowania pewnych wartości, norm i wzorów zachowań osób związanych z ich działalnością w tym: członków klubów, ćwiczących, zawodników, trenerów i instruktorów, agentów zawodników, skautów, menedżerów, sędziów oraz kibiców sportowych. Pod względem ilościowym zawodowe kluby sportowe w Polsce stanowią około 1% wszystkich klubów. Ich powstanie związane było z transformacją systemową w Polsce (czyli z przechodzeniem z gospodarki nakazowo-rozdzielczej do gospodarki rynkowej) oraz z procesami profesjonalizacji i komercjalizacji ruchu olimpijskiego.

Zawodowe kluby sportowe, bardziej niż inne kluby, w warunkach gospodarki rynkowej od samego początku swojej działalności musiały uczyć się nowych sposobów zachowań<sup>2</sup>. Przemiany ustrojowe w Polsce oraz przeobraże-

---

<sup>1</sup> Takie dane za rok 2010 znaleźć można w publikacjach GUS oraz dokumentach Ministerstwa Sportu i Turystyki.

<sup>2</sup> Na potrzebę nabywania nowych umiejętności przez menedżerów klubów sportowych zwraca uwagę m.in. J. Żyśko. „Trzeba uczyć się zdobywać środki, a potem sensownie je wyda-

nia ruchu olimpijskiego sprawiły, że pracownicy tych klubów poddani zostali procesom nowej (wtórnej) socjalizacji ucząc się pełnienia ról społecznych w innej rzeczywistości<sup>3</sup>. Wprawdzie w obszarze kultury fizycznej w Polsce po roku 1989, procesy socjalizacji wtórnej zachodziły w ramach różnych organizacji formalnych i nieformalnych, ale rzadko kiedy przebiegały tak intensywnie i wyraźnie jak w klubach sportowych, które przyjęły status prawny spółek kapitałowych<sup>4</sup>.

W niniejszej pracy, odwołując się do koncepcji organizacji uczącej się, scharakteryzowano niektóre nowe wartości, normy i zachowania, których uczą się właściciele i menedżerowie zawodowych klubów sportowych.

## **Klub sportowy jako organizacja ucząca się**

Koncepcje organizacji uczących się i inteligentnych wyrastają z nowoczesnego ujmowania organizacji jako *learning organizations*, zapoczątkowanego przez P. M. Senge<sup>5</sup>. Ujęcie to zakłada, że organizacje, w tym kluby sportowe, podobnie jak ludzie mogą być zdolne do samopoznania, uczenia się (od innych, na własnych błędach) oraz samodoskonalenia, jeśli potrafią wykorzystać wiedzę płynącą z pięciu źródeł (dyscyplin) takich jak: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji na przyszłość, zespołowe uczenie się.

*Myślenie systemowe* oznacza koncentrowanie uwagi na najważniejszych elementach całego systemu i relacjach pomiędzy nimi, a nie na wyizolowanych częściach całości. Podejmowane działania należy postrzegać systemowo, dostrzegając ich wpływy i skutki na inne elementy systemu, pamiętając o tym, że nieraz potrzeba wielu lat zanim pojawią konsekwencje dzisiejszych rozwiązań w przyszłości.

*Mistrzostwo osobiste* oznacza wysoki poziom działania w jakiejś dziedzinie wynikający z posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. W klubach sportowych w zależności od ról i pełnionych funkcji, inne będą cechy mistrzostwa osobistego zawodników, trenerów czy menedżerów.

*Modele myślowe* to założenia lub obrazy, za pomocą których ludzie postrzegają, porządkują i wyjaśniają otaczającą rzeczywistość. Inaczej mogą

---

wać oraz umieć gospodarować zasobami, które już są. Tego wszystkiego nasze kluby sportowe nie umieją, bo w gruncie rzeczy funkcjonowały dotychczas bardzo wygodnie. Postawa brania jest w klubach sportowych dosyć powszechna, każdy uważa, że mu się należy i czeka, że dostanie” (<http://forumtrenera.com>).

3 R. Merton (1982) *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa.

4 Więcej informacji na temat socjalizacji pierwotnej i wtórnej w obszarze kultury znaleźć można w pracy: Z. Dziubiński (2011) *Socjalizacja do kultury fizycznej* [w:] Z. Dziubiński, Z. Krawczyk (red.) *Socjologia kultury fizycznej*. Warszawa.

5 P. M. Senge (1998) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa.

postrzegać klub sportowy zawodnicy, szkoleniowcy, menedżerowie różnych szczebli i obszarów działania. Ich modele myślowe przekładają się na wiedzę o posiadanym podmiocie oraz na działania w praktyce. Np. większość studentów I roku AWF w Warszawie, pomimo wieloletniego często „stażu zawodniczego”, posiada niepełny obraz organów władzy w tych podmiotach – zredukowany najczęściej do osoby prezesa zarządu<sup>6</sup>. Podczas odkrywania własnych obrazów organizacji oraz konfrontowania ich z obrazami innych osób ma miejsce uczenie się i pełniejsze poznawanie rzeczywistości.

*Budowanie wspólnej wizji przyszłości organizacji* ma szczególne znaczenie dla jej rozwoju. W przypadku wspólnego określania wizji klubu sportowego istnieje możliwość przełożenia wizji indywidualnych na wspólną wizję grupową. Dochodzenie do wspólnej wizji ma charakter interakcyjny. W jego trakcie nie powinno dochodzić do dezawuowania modeli myślowych innych osób<sup>7</sup>.

*Zespołowe uczenie się*, daje lepsze wyniki dzięki wykorzystaniu efektu synergii (współdziałania). Poziom inteligencji grupy (zespołu) jest często wyższy niż poziomy inteligencji poszczególnych jego członków. Zespołowe uczenie jest dyscypliną dialogu (negocjacji) i poszukiwania consensusu. Ranga tego typu uczenia jest szczególnie duża w klubach sportowych uczestniczących w systemach współzawodnictwa drużynowego (zespołowego). Zespoły, a nie tylko pojedyncze osoby są podstawowymi jednostkami uczenia się.

Wymienione dyscypliny zarządzania dotyczą rozpoznawania sposobów myślenia, postrzegania, współdziałania i uczenia się z innymi. Stanowią podstawę do wprowadzania korzystnych rozwiązań systemowych, w tym zmian o charakterze innowacyjnym. Spośród nich zasadnicze znaczenie ma myślenie systemowe, które integruje pozostałe na poziomie teorii i praktyki.

Istotą klubu sportowego jako organizacji uczącej się jest sposób jego postrzegania jako bytu pozostającego w licznych, wielostronnych relacjach wewnętrznych i zewnętrznych (z otoczeniem). Oznacza to przyjęcie założenia, że problemy klubu i związanych z nim osób nie są powodowane wyłącznie przez innych, ale że podmioty te same także tworzą problemy, których doświadczają.

Myślenie systemowe pozwala uchwycić i zrozumieć pewne prawa (zasady, prawidłowości) wynikające ze wzajemnego oddziaływania różnych elementów, procesów i zdarzeń, które nie są prostymi prawami przyczynowo-skutkowymi. P. M. Senge nazywa te prawa prawami piątej dyscypliny (tab. 1).

---

6 Do takich wniosków można dojść na podstawie wieloletnich kontaktów ze studentami w czasie zajęć dydaktycznych.

7 Znamienne jest, że w przypadku wielu klubów nie podejmuje się prac zmierzających do wypracowania wizji i misji klubów. Por. Z. Waśkowski (2007): *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne 32.

**Tab. 1. Prawa piątej dyscypliny na przykładzie zawodowych klubów sportowych**

Lp.	Treść prawa	Interpretacja prawa na przykładzie zawodowych klubów sportowych
1	Dzisiejsze problemy wynikają z wczorajszych „rozwiązań”	Np. trudności skompletowania składu pierwszej drużyny, na skutek kontuzji najlepszych zawodników, mogą wynikać z niewłaściwej polityki personalnej zarządu klubu (braku długofalowego systemu kształcenia dzieci i młodzieży).
2	Im mocniej naciskasz, tym silniejszy jest opór systemu	Rygorystyczne przepisy i nadmierne „siłowe” oddziaływanie sił porządkowych na kibiców wywołać mogą jeszcze silniejszy opór i niepożądane zachowania z ich strony.
3	Sprawy idą lepiej, zanim zaczną iść gorzej	Poprawienia sytuacji finansowej klubu poprzez zwiększenie poziomu zobowiązań krótkoterminowych tylko doraźnie poprawią jego sytuację. W niedalekiej przyszłości, bez braku systemowych zmian, sytuacja klubu może ulec pogorszeniu.
4	Proste wyjścia z sytuacji prowadzą zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść	Niekiedy bardzo trudne sytuacje kadrowe klubów próbuje się rozwiązać w sposób najprostszy poprzez zmianę trenera czy transfery zawodników. Działania takie, w dłuższej perspektywie czasowej, prowadzą donikąd (punktu wyjścia).
5	Kuracja może być gorsza niż choroba	Czasami sposób restrukturyzacji klubu może jeszcze pogorszyć jego sytuację. Np. taka sytuacja ma miejsce w przypadku zbyt częstych i nietrafionych restrukturyzacji.
6	Szybciej znaczy wolniej	Niemal zawsze należy się liczyć z kosztami nadmiernego przyspieszenia, w tym ze spowolnieniem lub zatrzymaniem wzrostu. Zbyt szybki awans klubu do najwyższej klasy rozgrywek w następstwie „wykupienia miejsca w Ekstraklasie” może w konsekwencji utrudnić spełnienie warunków licencyjnych i budowanie zespołu na solidnych podstawach (kadrowych, rzeczowych i finansowych).
7	Przyczyna i skutek są rozdzielone w czasie i przestrzeni	Przyczyny i skutki nie zawsze znajdują się obok siebie w czasie i przestrzeni. Np. problemy finansowe klubu wynikać mogą z awansu drużyny do wyższej klasy rozgrywek i z konieczności spełnienia wymogów licencyjnych. Ponadto wynikać mogą z przyjętej znacznie wcześniej błędnej strategii działania.
8	Niewielkie zmiany mogą powodować znaczące rezultaty, ale sposoby uzyskania największego wzmocnienia są zwykle najmniej oczywiste	Niewielkie zmiany w umowach o pracę (kontraktach) z zawodnikami mogą znacząco podnieść poziom ich motywacji do gry. Podobnie niewielkie zmiany w umowach o świadczenie usług reklamy zwiększyć może znacząco poziom przychodów z tego źródła. Rozpoznanie sposobów uzyskiwania największych efektów w sferze motywacji zawodników czy przychodów z działalności klubu nie jest proste.

9	Możesz i zjeść ciastko i mieć je, ale nie w tym samym momencie	Niektóre problemy wyboru przestają być problemami w dłuższym okresie czasu. Np. unowocześnienie obiektów sportowych z uwagi na koszty inwestycyjne może pogorszyć sytuację finansową klubów. W dłuższej perspektywie zmodernizowane obiekty sportowe mogą być źródłem dodatkowych przychodów.
10	Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch małych słoni	Zrozumienie pewnych problemów wymaga spojrzenia na całą organizację. Np. zrozumienie strategii poszczególnych sekcji sportowych wymaga przyjrzenia się strategii ogólnej klubu. Poznanie problemów funkcjonowania jednej sekcji sportowej w klubie nie oznacza, że w przypadku drugiej sekcji jest podobnie.
11	Winnych nie ma	Wyjaśnianie problemów klubów poprzez przerzucanie winy i odpowiedzialności wyłącznie na uwarunkowania zewnętrzne (kryzys gospodarczy, sponsorów, podmioty publiczne itp.) jest nie do przyjęcia z perspektywy systemowej. Podobnie wyjaśnianie porażek sportowych poprzez splot wiele czynników nie jest do końca uzasadnione. W przypadku wielu przyczyn należy rozróżniać kluczowe i drugorzędne czynniki zaistniałego stanu rzeczy.

**Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. M. Senge (1998) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa, s. 67-76.**

W literaturze przedmiotu obok koncepcji organizacji uczącej się znaleźć można koncepcję organizacji inteligentnej. Część specjalistów z zakresu omawianej problematyki stawia znak równości pomiędzy tymi dwiema koncepcjami, inni traktują organizację inteligentną jako wyższą formę organizacyjną organizacji uczącej się<sup>8</sup>.

Organizacja ucząca się jest pierwowzorem organizacji inteligentnej. „Aby odzyskać naturalną zdolność do uczenia się w organizacjach, konieczne jest ponowne zdefiniowanie podstawowych organizacyjnych funkcji i procesu zarządzania oraz dostosowanie ich nie do kontroli korzystania z materialnych zasobów, ale do zarządzania wiedzą i jej wykorzystania dla tworzenia nowej wartości”<sup>9</sup> Przejście od „organizacji opartych na zasobach materialnych” do „organizacji opartej na informacji i wiedzy” oznaczać musi głęboką zmianę m.in. w procesach myślenia oraz kierowaniu zachowaniami. W klubach sportowych zarządzanie oparte na materialnych zasobach

<sup>8</sup> M. Najda-Janoszka (2010) *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*. Warszawa, s. 39, 56-57.

<sup>9</sup> K.R. Śliwa (2001) *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*. Warszawa, s. 95.

bach oraz zarządzanie oparte na informacji i wiedzy najczęściej wzajemnie się dopełniają.

Organizacje tradycyjne nie zapewniają odpowiednich warunków do uczenia się i „produkcji” wiedzy. Proces uczenia się następuje w sposób spontaniczny. W odróżnieniu od nich organizacje uczące się zapewniają odpowiednie warunki do uczenia się. Ich wewnętrzna konfiguracja i procesy zarządzania nie tylko umożliwiają, ale stymulują indywidualne uczenie się. Kierownictwo organizacji inteligentnych nadaje szczególną rangę procesowi uczenia się oraz ocenia jego efekty. Efekty nauki rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji powinny w sposób znaczący wpływać na indywidualne zachowania pracowników i realizowane strategie.

## **Nowe wartości, normy i zachowania w zawodowych klubach sportowych**

Wartość w odniesieniu do tradycyjnych klubów sportowych pojmowana jest najczęściej jako kategoria filozoficzna. Wartościami sportu, w tym wartościami realizowanymi przez kluby sportowe, zajmuje się głównie filozofia wartości (aksjologia). Do najczęściej wymienianych wartości realizowanych przez tradycyjne (amatorskie lub quasi-amatorskie) kluby sportowe o statusie stowarzyszeń należą wartości: edukacyjne (wychowawcze, dydaktyczne), zdrowotne, integracyjne, rozrywkowe itp. W zawodowych klubach sportowym mówiąc o wartościach myśli się o nich w znaczeniu bardziej konkretnym, mniej filozoficznym. W tego typu podmiotach podstawowe znaczenie, obok osiągnięć sportowych, mają wartości ekonomiczne, rynkowe, marketingowe (np. marka klubu), majątkowe czy giełdowe.

Ponieważ zawodowe kluby sportowe są specyficznymi formami przedsiębiorstw, prowadzącymi działalność na rynku sportowym, traktuje się je jako podmioty złożone i posiadające konkretną wartość rynkową. Wartość taką posiadają kluby jako podmioty gospodarcze, drużyny sportowe oraz poszczególni zawodnicy. Wartość zawodowego klubu sportowego to maksymalna cena, którą jest skłonny zaoferować jego potencjalny nabywca lub cena, za jaką skłonny jest sprzedać klub jego dotychczasowy właściciel<sup>10</sup>. O znaczeniu ekonomicznej wartości klubu świadczy wielość sytuacji, które wymagają ustalenia tego typu wartości. Wycena wartości klubu jest przydatna, a niekiedy niezbędna, w przypadku przeprowadzania transakcji kupna-sprzedaży, przeprowadzania procesów naprawczych (restrukturyzacyjnych), połączeń i fuzji, ustalenia ceny emisyjnej akcji i wartości udziałów pochodzących z podwyższenia kapitału, określenia wynagrodzeń dla zarządu i pracowników<sup>11</sup>.

---

10 P.J. Szczepankowski (2001) *Poznanie wartości własnego przedsiębiorstwa*. Warszawa, s. 11.

11 Z. Pawlak, A. Smoleń (2007) *Zarządzanie finansami spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. Z perspektywy rachunkowości finansowej i zarządczej*. Warszawa, s. 220-221.

W przypadku zawodowych klubów sportowych duże znaczenie mają także wartości niematerialne i prawne, wśród których podstawowe znaczenie posiadają aktywa z tytułu transferów zawodników. Wykazywane w sprawozdaniach finansowych tego typu wartości są faktycznie aktywami netto z tytułu nabycia praw do kart zawodniczych. Aktywa z transferów zawodniczych stanowią istotny składnik majątku księgowego klubów, zwłaszcza klubów piłkarskich, i podlegają umorzeniu, podobnie jak rzeczowe aktywa trwałe. Amortyzacja aktywów zawodników może być istotnym składnikiem kosztów klubu. Służby finansowo-księgowe klubów, ucząc się wypełniania nowych (szczegółowych) wzorów sprawozdań finansowych, zobowiązane są wykazywać transfery zawodników w:

- bilansie (jako aktywa z tytułu nabycia praw do kart zawodniczych, należności i zobowiązania z tytułu transferów),
- rachunku zysków i strat (jako amortyzację kosztów nabycia zawodników w drodze transferów, przychodów i kosztów z tytułu zbycia i nabycia zawodników),
- rachunków przepływów pieniężnych (jako wpływy i wydatki z tytułu zbycia i nabycia praw do kart zawodniczych)<sup>12</sup>.

Nowe przepisy zobowiązują kluby do prowadzenia odrębnej ewidencji aktywów z tytułu bezpośrednich kosztów nabycia każdego zawodnika, kosztów amortyzacji, umorzenia a także zmniejszenia wartości tych aktywów na skutek aktualizacji. Dla niektórych zawodowych klubów sportowych nowym obszarem rozpoznawania oraz uczenia się wartości i norm są giełdy papierów wartościowych. Pierwszym polskim zawodowym klubem piłkarskim, który zadebiutował na giełdzie, pod koniec 2008 r., był Ruch Chorzów S.A.<sup>13</sup>. Wejście Ruchu Chorzów S.A na giełdę było częścią strategii marketingowej realizowanej przez spółkę<sup>14</sup>. W lipcu 2011 r. na rynku New Connect zadebiutowała druga spółka piłkarska w Polsce GKS Katowice S.A.

Należy dodać, że w Europie na giełdach notowanych jest kilkadziesiąt klubów piłkarskich w tym kluby angielskie, duńskie, szkockie, włoskie, portugalskie, niemieckie czy holenderskie. Debiut pierwszego piłkarskiego klubu na parkiecie giełdowym miał miejsce w roku 1983<sup>15</sup>.

Nowe normy, które muszą poznawać i uczyć się menedżerowie zawodowych klubów sportowych, wynikają także z wymogów licencyjnych, jakie

---

12 Z. Pawlak, A. Smoleń (2011) *Finansowe aspekty transferów zawodniczych w zawodowych klubach piłkarskich* [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami*. Współczesne wyzwania teorii i praktyki, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe” nr 640. *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 38.

13 D. Marszałek (2009) *Ruch na giełdzie*. „Sportplus” nr 1(18).

14 Pionierzy z Chorzowa. Z Katarzyną Sobstel, Prezes Zarządu Ruchu Chorzów S.A., rozmawia Norbert Słupski „Sportplus” 2009, nr 1(18).

15 R. Chybowski (2002) *Rynek kapitałowy w Polsce – jego rola w funkcjonowaniu klubów sportowych* [w:] *Marketing sportowy. Szanse, możliwości, zagrożenia, korzyści*. Poznań.

pod ich adresem formułują polskie związki sportowe<sup>16</sup>. Nowe normy tworzone są również w umowach podpisywanych przez nowopowstałe ligi zawodowe z polskimi związkami sportowymi. Po zalegalizowaniu w Polsce sportu zawodowego w roku 1996 wymogi licencyjne określone zostały w stosunku do klubów sportowych, zawodników, trenerów oraz sędziów sportowych<sup>17</sup>

Udział zawodowych klubów sportowych w rozgrywkach uzależniony jest od posiadania licencji. Zasady przyznawania licencji przez związki sportowe określone są w regulaminach. Jednym z najważniejszych warunków uzyskania licencji jest spełnienie wymogów w zakresie infrastruktury, tj. posiadania odpowiednich obiektów do udziału w zawodach. Zarządy klubów zamierzających wziąć udział w rozgrywkach występują do właściwych polskich związków sportowych z wnioskami o przyznanie licencji. Obiekty zgłaszane przez kluby są co roku komisyjnie sprawdzane (weryfikowane). Dopuszczanie obiektów następuje także w przypadku ich przebudowy lub modernizacji. Obiektom spełniającym wymogi regulaminowe przyznawane są certyfikaty. Zakres wymagań licencyjnych uzależniony jest od poziomu rozgrywek, w których uczestniczą kluby.

W Polsce w niektórych rozgrywkach ligowych (np. koszykówce, żużlu) nową formułą dopuszczającą do udziału w rozgrywkach klub (zespół), który nie zakwalifikował się do nich w wyniku systemu eliminacji jest tzw. „dzika karta” Może być ona przyznana drużynie, która nie spełnia wszystkich lub niektórych wymogów uczestnictwa w rozgrywkach. Zasady przyznawania „dzikiej karty” są najczęściej dookreślone w regulaminach rozgrywek oraz umowach pomiędzy polskimi związkami sportowymi a spółkami zarządzającymi ligami zawodowymi. Uprzywilejowanie drużyny czy zawodnika w postaci przyznania „dzikiej karty” jest dopuszczalne, jeżeli nie stoi w sprzeczności z aktami normatywnymi wyższej rangi (statutem organizacji, ustawami). Instytucja „dzikiej karty” sprowadzająca się do wykupienia miejsca w lidze zawodowej przez klub, który przejściowo nie spełnia wszystkich wymogów uczestnictwa, może wpłynąć korzystnie na funkcjonowanie całej ligi<sup>18</sup>.

---

16 W pierwszym okresie działalności zawodowe kluby sportowe podlegały także wymogom koncesyjnym. Wymogi te Rada Ministrów określiła w rozporządzeniu wykonawczym do ustawy o kulturze fizycznej z dnia 24.01.1997 r. w sprawie szczegółowych warunków, zasad i trybu udzielania koncesji na działalność w zakresie sportu profesjonalnego oraz wysokości opłaty koncesyjnej.

17 Na temat licencji wiele interesujących informacji znaleźć można w pracach: A. Wach (1996) *Licencje w polskim sporcie*. „Sport Wyczynowy” nr 9-10; W. Cajselski (1998) *Licencje sportowe – ich cel, forma i treść*. „Sport Wyczynowy” nr 1-2; W. Cajselski (1998) *Licencje sędziów sportowych*. „Sport Wyczynowy” nr 3-4; *System licencji dla klubów Ekstraklasy – sezon 2007/2008. Podręcznik licencyjny PZPN*. System licencyjny UEFA/PZPN 13 stycznia 2006 (także kolejne edycje); A. Wach (2005) *Postulat zbliżenia naszego prawa do norm międzynarodowych ruchu sportowego oczekuje na realizację. Uwagi i opinie na temat ustawy z dnia 29.07.2005 r. o sporcie kwalifikowanym*. „Sport Wyczynowy” nr 9-10.

18 W. Cajselski (2008) *Prawne podstawy działalności ligi zawodowej na przykładzie sportu żużlowego*. „Sport Wyczynowy” nr 4-6.

Nowe wartości oraz normy (prawne, ekonomiczne, etyczne), którym podlegają zawodowe kluby sportowe, wpływają na formy (sposoby) ich zachowań na rynku sportowym. Zachowania te mają najczęściej charakter konkurencyjny lub obronny.

Zachowania konkurencyjne polegają m. in. na pozyskiwaniu najlepszych zawodników czy wykupywaniu (dzierżawieniu) miejsca w wyższej klasie rozgrywkowej.

Czołowe zawodowe kluby sportowe w Polsce pozyskują najlepszych zawodników poprzez wyławianie talentów (*head hunting*, agencje zawodników, *skauting*) oraz poprzez transfery. Tego typu działania w najlepszych klubach występują bardzo często. Rzadziej ma miejsce wykupywanie (dzierżawienie) miejsc w ekstraklasie. Tego typu rozwiązanie przyjął np. zarząd Wisły Kraków Koszykówka Mężczyzn S.S.A, który w latach 2003-2005 (przez trzy sezony rozgrywkowe) dzierżawił miejsce w Polskiej Lidze Koszykówki od Unii Tarnów S.S.A. Koszty uczestnictwa w rozgrywkach ponosiła w całości Wisła Kraków Koszykówka Mężczyzn S.S.A<sup>19</sup>.

Do nowych form zachowań obronnych zawodowych klubów sportowych zaliczyć można także korzystanie przez kierownictwo tych spółek z usług konsultingowych. Wyróżniająca się na rynku usług doradczych w sporcie firma Sport Management Polska świadczyła usługi, zmierzające do naprawy lub rozwoju klubów, dla takich podmiotów jak: KP Legia Warszawa Sportowa S.A, KP „Polonia” Warszawa Sportowa S.A, BOT GKS Bełchatów Sportowa S.A, Klub Piłkarski Lechia Gdańsk S.A, „Szczałowianka” S.S.A w Jaworznie itp.<sup>20</sup>.

Wśród zachowań obronnych zawodowych klubów sportowych coraz większego znaczenia nabierają działania zorientowane na realizację strategii dywersyfikacji konglomeratowej, polegającej na rozszerzaniu oferty nowych produktów o produkty nie związane bezpośrednio z działalnością sportową bądź nawet nie mające jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy<sup>21</sup>. Kluby sportowe realizując tą strategię zajmują się m.in. działalnością produkcyjną, konserwacyjno-remontową, reklamową, gastronomiczną itp.

---

19 W przypadku klubów sportowych o statusie spółek akcyjnych uzasadnione jest używanie trzech skrótów „S.S.A”, „S.A” oraz „Sportowa S.A” Pierwszy skrót „S.S.A” jest wskazany dla podmiotów prowadzących działalność w latach 1996-2005 (kiedy obowiązywała w Polsce specyficzna forma prawna „Sportowych Spółek Akcyjnych” Dwa dalsze skróty są uprawnione dla klubów-spółek prowadzących działalność przed rokiem 1996 lub po roku 2005, kiedy nie było w Polsce specyficznych regulacji na temat sportowych spółek akcyjnych.

20 Więcej informacji na ten temat znaleźć można w pracy: Z. Pawlak, A. Smoleń (2011) *Zachowania obronne spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w sytuacjach kryzysowych – analiza wybranych przypadków*. „Master of Business Administration” nr 3 (110).

21 Na temat tej strategii więcej informacji znaleźć można w pracach: R. Krupski (red.) (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (2009) *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa.

## Podsumowanie i wnioski

Menedżerowie i pracownicy (w tym zawodnicy) zawodowych klubów sportowych prowadzących działalność w formie spółek kapitałowych muszą uczyć się nowych wartości, norm i wzorów zachowań.

Procesy socjalizacji wtórnej w sporcie związane są z przemianami systemowymi w Polsce oraz z procesami profesjonalizacji i komercjalizacji sportu, w tym także ruchu olimpijskiego.

We współczesnym sporcie, w świetle kryteriów nowej socjalizacji, „zawodnik– amator” przestał być wzorem do naśladowania. Wzorem do naśladowania staje się „sportowiec-profesjonalista” o wysokich zarobkach, będący obiektem zainteresowania mediów.

Zawodowe kluby sportowe jako specyficzne formy przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku usług sportowych (i nie tylko), w świetle koncepcji organizacji uczących się, mogą być się zdolne do uczenia się oraz samodoskonalenia, jeśli potrafią wykorzystać wiedzę płynącą z pięciu źródeł (dyscyplin) takich jak: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji na przyszłość, zespołowe uczenie się.

Zawodowe kluby sportowe dążąc do osiągnięcia sukcesów na arenie krajowej i międzynarodowej zorientowane są także na realizację wartości ekonomicznych i rynkowych, co wymaga opanowania nowych umiejętności menedżerskich.

Ustalanie ekonomicznej bądź rynkowej wartości klubu oraz poszczególnych jego zasobów (w tym zawodników) jest niezbędne w przypadku: przeprowadzania transakcji kupna – sprzedaży, przeprowadzania procesów restrukturyzacyjnych, połączeń i fuzji, ustalenia ceny emisyjnej akcji i wartości udziałów pochodzących z podwyższenia kapitału, określenia wynagrodzeń dla zarządu i pracowników itp.

Służby finansowo-księgowe zawodowych klubów sportowych powinny uwzględniać wartości niematerialne i prawne, czyli aktywa związane głównie z transferami zawodników, w bilansie, rachunku wyników oraz przepływach pieniężnych.

Duża liczba nowych norm prawnych stosowanych przez zawodowe kluby sportowe wynika z przepisów licencyjnych wprowadzonych przez polskie związki sportowe oraz z umów zawieranych przez polskie związki sportowe ze spółkami zarządzającymi ligami zawodowymi.

Wśród nowych zachowań klubów w warunkach gospodarki rynkowej szczególne znaczenie posiadają zachowania obronne (zorientowane na przetrwanie) oraz zachowania konkurencyjne zmierzające do poprawy swojej pozycji we współzawodnictwie sportowym.