

ANDRZEJ SMOLEŃ

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

ZBIGNIEW PAWLAK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## **PŁASZCZYZNA I SKALA UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI PROFESJONALNYCH KLUBÓW SPORTOWYCH W POLSCE<sup>1</sup>**

Umiedzynarodowienie działalności profesjonalnych klubów sportowych oznacza wzrost różnego rodzaju powiązań tych klubów z szeroko rozumianym rynkiem europejskim, a nawet rynkiem globalnym. Zasadnicza różnica pomiędzy umiedzynarodowieniem a globalizacją polega na zasięgu. W przypadku umiedzynarodowienia zasięg ten obejmuje kilka krajów, a w przypadku globalizacji cały rynek globalny<sup>2</sup>.

Zjawisko umiedzynarodowienia działalności zawodowych klubów sportowych występuje dosyć powszechnie w wielu krajach. W Wielkiej Brytanii za najbardziej spektakularne przykłady umiedzynarodowienia klubów sportowych uznaje się przypadki zaangażowania kapitałowego biznesmenów zagranicznych Amerykanina Malcoma Glazera w Manchester United SA (w roku 2005) oraz Rosjanina Romana Abramowicza w Chelsea Londyn SA. (w roku 2003). Główną przyczyną umiedzynarodowienia tego typu działalności jest dążenie do zwiększenia efektywności działania poprzez poszukiwanie rynków i zasobów (informacyjnych np. metod szkoleniowych, kadrowych, rzeczowych i finansowych). W celu zwiększenia liczby swoich zagranicznych fanów i nawiązania korzystnych kontaktów niektóre znane kluby sportowe organizują co roku wyjazdy do różnych krajów (np. azjatyckich). Do takich klubów należą m.in. Manchester United S.A czy Real Madryt S.A<sup>3</sup>

---

1 Pracę wykonano w ramach badań własnych BW. I.27 „Uwarunkowania rozwoju klubów sportowych – spółek akcyjnych w Polsce” finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2 A. K. Koźmiński (1999), *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa, s. 23.

3 A. Sznajder (2008), *Marketing sportu*, Warszawa, s. 20.

O rosnącej skali umiędzynarodowienia klubów sportowych w Polsce najbardziej zdaje się świadczyć liczba obcokrajowców występujących w rozgrywkach sportowych. „Pod koniec 2005 r., co piąty piłkarz polskiej ligi był obcokrajowcem. Kluby Groclin Grodzisk Wielkopolski, Wisła Płock i Pogoń Szczecin dysponowały taką kadrą obcokrajowców, że mogły z nich skompletować całą jedenastkę (...). Przeciętnie w każdej kolejce ligowej w sezonie 2005/2006 na polskich boiskach grało 30 cudzoziemców, a rekord osiągnięto w połowie października 2005 r., kiedy wskaźnik umiędzynarodowienia piłki nożnej w Polsce wyniósł 44 zawodników”<sup>4</sup>.

Skalę umiędzynarodowienia zasobów finansowych profesjonalnych klubów sportowych można oceniać na podstawie udziału podmiotów zagranicznych w finansowaniu lub zyskach spółki. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego mogą finansować sportowe spółki kapitałowe na dwa sposoby: poprzez udział w kapitale spółki oraz sponsoring.

W niniejszej pracy zmierzano do zidentyfikowania skali udziału kapitału zagranicznego (finansowego, ludzkiego) w profesjonalnych klubach sportowych w Polsce. Przedmiotem zainteresowania były kluby piłkarskie, koszykarskie, siatkarskie oraz żużlowe uczestniczące w najwyższej klasie rozgrywek. W szczególności zmierzano do poznania: akcjonariuszy i kapitału zagranicznego, sponsorów, zawodników i trenerów zagranicznych zaangażowanych w działalność spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym.

### **Skala udziału akcjonariuszy i udziałowców zagranicznych w spółkach kapitałowych w sporcie kwalifikowanym**

W spółkach kapitałowych w sporcie kwalifikowanym działających w Polsce obecność kapitału zagranicznego stwierdzono w klubach piłkarskich: „Zagłębie” SSA w Sosnowcu, „Lublinianka” Lublin SSA, KP Legia Warszawa SA., KKS „Lech Poznań” SA, „Pogoń” SSA w Szczecinie.

Głównym akcjonariuszem „Zagłębia” SSA, zawiązanej 19.12.2000 r., była ER.SI Poland Sp. z o.o. Posiadała ona 99% akcji w kapitale podstawowym Spółki wynoszącym 500 000 zł. Spółka ta rozpoczynając działalność przejęła w formie darowizny majątek Sosnowieckiego Towarzystwa Sportowego w tym: prawa do nazwy i znaku graficznego „Zagłębie”, prawa do kadry zawodników drużyny piłkarskiej uczestniczącej w rozgrywkach II ligi PZPN, zespołu pracowników oraz środków trwałych, wyposażenia oraz wszelkich wartości niematerialnych i prawnych. Właścicielem i prezesem Zarządu Spółki był, od samego jej początku, przedsiębiorca z Turynu Francesco Cimminelli. W roku 2002 kapitał podstawowy Spółki został podniesiony do poziomu 1 100 000 zł. Od roku 2003 funkcję prezesa

---

<sup>4</sup> Por. A. Stec (2005), Polska dla Polaków, *Gazeta Wyborcza*, 16.12, s. 35 oraz A. Sznajder (2008), op. cit., s. 23.

Zarządu pełnił Giancarlo Motto. Na koniec 2004 kapitał zakładowy Spółki wynosił 1 191 300 zł. Podwyższenie kapitału o kwotę 91 300 zł nastąpiło w drodze emisji nowych 913 akcji serii „C”. Z nadwyżki – agio pomiędzy wartością emisyjną, a wartością nominalną akcji w kwocie 821 700 zł utworzono kapitał zapasowy.

Głównymi akcjonariuszami „Lublinianki” SSA w Lublinie w dniu jej zawiązania 20.11.2001r. byli obywatele norwescy T. Sikkelaad oraz T. Limseth, którzy objęli łącznie 60% akcji imiennych, tj. 6 000 akcji imiennych, o wartości nominalnej 100 zł każda i o łącznej wartości nominalnej 600 000 zł. Pozostałe 40% akcji objęli: N. Nunningen – obywatel Wielkiej Brytanii oraz Stowarzyszenie Sportowe Lublinianka. W roku 2005 kapitał podstawowy Spółki podwyższono do 1 700 000 zł.

Przykładem dużego zaangażowania przedsiębiorstwa międzynarodowego w działalność sportową był udział holdingu medialnego International Trading and Investments Holdings SA w kapitale KP Legia Warszawa SA. ITI SA została większościowym akcjonariuszem KP Legia Warszawa SA w dniu 8.04.2004 r. Kapitał zakładowy Spółki na koniec 31.12.2007r. wynosił 12 000 000 zł i składał się z 12 000 akcji o wartości nominalnej 1000 zł każda. Główny akcjonariusz Spółki ITI SA posiadał 97,5% jej akcji.

Obecność kapitału zagranicznego stwierdzono także w KKS Lech Poznań SSA. W latach 2006-2007 właścicielami Spółki były: Amica Wronki SA – 1 750 000 akcji (90,7%) oraz Sidegorve Ltd – 180 000 akcji (9,3%). Na podstawie umowy z dnia 26.06.2008 r. spółka Amica Wronki SA sprzedała 1 750 000 akcji KKS Lech Poznań SA spółce Sidegrove Holdings Ltd, która z kolei wszystkie akcje KKS Lech Poznań SA (1 930 000) sprzedała spółce Invesco Sp. z o.o.

Po wycofaniu się Zarządów Portów Szczecin – Świnoujście z finansowania KS „Pogoń” w Szczecinie 29.12.1999 r. powołano spółkę akcyjną. Większościowym akcjonariuszem „Pogoni” Szczecin SSA został przedsiębiorca turecki Bekdas. Przedsiębiorca turecki, będący większościowym udziałowcem Spółki, zobowiązał się finansować Spółkę w zamian za użytkowanie terenów przy stadionie piłkarskim. Do wydzierżawienia 18 ha wokół stadionu Pogoni jednak nie doszło i turecki biznesman wycofał się z działalności zostawiając klub z ogromnymi długami. W czerwcu 2002 r. doszło do transakcji kupna 94% akcji Spółki przez Svenska Group Sp. z o.o. Nowy właściciel Spółki, szwedzki przedsiębiorca polskiego pochodzenia Les Gondor, obiecał podnieść klub z upadku. Również współpraca tego biznesmana z władzami miasta nie układała się dobrze. Sytuacja finansowa i sportowa klubu była coraz gorsza. W roku 2003 „Pogoń” Szczecin spadła z ekstraklasy (I ligi). Nie mogła jednak grać w II lidze, ponieważ nie otrzymała drugoligowej licencji.

### **Skala zaangażowania sponsorów i promotorów zagranicznych**

Przykładem zaangażowania sponsorów zagranicznych w działalność spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w Polsce może być działalność

znanych firm (producentów sprzętu sportowego): Nike, Adidas i Puma. Z firmami tymi podpisywały umowy niektóre kluby w Polsce. Umowę sponsorską z firmą Nike na korzystanie ze sprzętu sportowego podpisał m.in. w roku 1999 Zarząd GKS Katowice SSA. W roku 2002 Legia Warszawa SSA podpisała umowę sponsorską z firmą Adidas Poland i od sezonu 2002/2003 jej zawodnicy i trenerzy występują w ubiorach tej firmy

Firma Nike sponsorowała także Mistrzostwa Polski czternastolatków w piłce nożnej w roku 2005. Mistrzostwa te nosiły nazwę NIKE CUP. W rozgrywkach uczestniczyły zespoły młodzieżowe piłkarskich spółek akcyjnych.

Umowę sponsorską z Pumą Polska Sp. z o.o podpisał w dniu 20.05. 2006 r. KS Widzew Łódź (stowarzyszenie). Po założeniu przez to stowarzyszenie KS „Widzew” SA, nowo powstała Spółka przejęła prawa majątkowe wynikające z tej i innych umów (w tym także z umowy sponsorskiej z Calsberg Polska SA). Celem umowy sponsorskiej KS „Widzew” z Puma Polska Sp. z o.o było dostarczenie wyposażenia technicznego do sekcji piłki nożnej w zamian za ekspozycję powierzchni reklamowej logotypem marki Puma. Wartość świadczeń została wyceniona na kwotę 400 000 zł.

Innym przykładem zaangażowania sponsorów zagranicznych w działalność spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w Polsce może być działalność przedsiębiorstwa Centertel (właściciela marki Orange). W roku 2005 pomiędzy PZPN i Polską Telefonią Komórkową „Centertel” Sp. z o.o (marka „Orange”) została zawarta umowa na sprzedaż pakietu praw reklamowych i marketingowych związanych z organizacją i przeprowadzeniem rozgrywek ekstraklasy od sezonu piłkarskiego 2004/2005 do sezonu 2007/2008. PTK „Centertel” została sponsorem tytularnym najwyższej polskiej ligi pod nazwą Orange Ekstraklasa.

Udział kapitału zagranicznego widoczny był także w przypadku „Górnika Zabrze” SSA. Zarząd „Górnika Zabrze” SSA podpisał umowę reklamową z firmą Allianz Polska. Na skutek działań marketingowych podjętych wspólnie z działem marketingu Allianz Polska pod koniec 2007 roku uruchomiono sklep internetowy oferujący szeroki zakres pamiątek klubowych.

Funkcjonowanie Spółki „Grono” SSA w Zielonej Górze koncentrowało się głównie na poszukiwaniu firm chcących realizować swoje programy marketingowe poprzez sport. Pozyskanie sponsora strategicznego długo nie dawało pozytywnego rezultatu. Prowadzono negocjacje w tej sprawie m.in. z Schiever Polska zarządzającą hipermarketem Auchan w Zielonej Górze. W roku obrachunkowym 2004/2005, m.in. dzięki pomocy władz miasta, Centrum Handlowe Auchan zostało sponsorem strategicznym Spółki.

Luczniczka Bydgoszcz SA prowadziła działalność w zakresie sprzedaży reklam. W roku 2007 największe przychody osiągnęła Spółka z umowy reklamowej z firmą Rieber Foods Polska S.A. Były to przychody 400 000 zł.

Z wieloma firmami zagranicznymi współpracował MKS „Cracovia” SSA. W okresie od lipca 2002 do czerwca 2003 zawarł szereg umów reklamy

i sponsoringu w tym umowę z Coca Cola Beverages Polska Sp. z o.o., Stroer Polska Sp. z o.o., SCM Polska Sp. z o.o itp. W latach 2004 – 2005 zawarto umowy dotyczące świadczeń reklamowych z takimi m.in. firmami jak: Pepsi Cola General Bottlers Poland Sp. z o.o, Peri Polska Sp. z o.o, Eniro Polska Sp. z o.o itp.

Przykładem zaangażowania zagranicznych promotorów sportu zawodowego w działalność spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w Polsce może być współpraca pomiędzy Matchroom Boxing Limited z siedzibą w Londynie a Polish Boxing Promotion Sp. z o.o. Współpraca ta zaowocowała zdobyciem pionierskiej licencji boksera zawodowego dla pięściarza Alberta Sosnowskiego, który debiutując jako pięściarz zawodowy na duńskim ringu w roku 1998 odniósł zwycięstwo przed czasem. W następnych latach Spółka podpisywała kontrakty promotorskie z kolejnymi pięściarzami.

### **Skala zatrudnienia sportowców zagranicznych w profesjonalnych klubach sportowych**

Zatrudnianie sportowców zagranicznych w polskich spółkach sportowych było zjawiskiem powszechnym. W przypadku klubów piłkarskich w największej skali ujawniło się ono w przypadku KS Piotrcovia SSA. W roku 2006 doszło do zawarcia umowy pomiędzy KS Piotrcovia SSA a firmą Ole Empreendimentos Desportivos LTDA CNPI na wyszukiwanie i pozyskiwanie dla Spółki zawodników z Ameryki Południowej. W roku obrotowym 2006 zawarto 26 kontraktów z młodymi piłkarzami Brazylii. Po zakończeniu selekcji i podstawowego etapu szkolenia w Brazylii najbardziej utalentowani piłkarze doskonalili swoje umiejętności w Centrum Piłkarskim „Ptak” w Gutowie Małym. Zakładano, że po uzyskaniu odpowiedniego poziomu sportowego będą transferowani z zyskiem do polskich, a w przyszłości także do innych europejskich klubów. W roku 2006 dzięki zaangażowaniu firmy Ole selekcji poddano około 1 400 młodych piłkarzy. W tymże roku Spółka osiągnęła przychody ze sprzedaży w wysokości 4 833 250,92 zł, tj. 160,75% w stosunku do roku poprzedniego, wypracowując zysk netto w wysokości 1 362 849,18 zł. W roku 2007 Spółka wypożyczyła grupę piłkarzy do wyższych klas rozgrywkowych, aby tam podnosili swoje umiejętności. W następstwie realizacji umowy zawartej 28.08.2006 r. z firmą Ole Empreendimentos Desportivos LTDA CNPI na wyszukiwanie i pozyskiwanie zawodników z Ameryki Południowej, w maju 2007 r. przyjechała do Polski grupa 17 zawodników z Brazylii. Zawodnicy ci uczestniczyli w licznych turniejach zagranicznych oraz rozgrywali mecze towarzyskie z zespołami polskiej ligi grając m.in. z drużynami Sparta Praga, RipoMińsk, FC Schalke04, Borussia Dortmund, Legia Warszawa oraz Widzewem Łódź. Ponieważ zawodnicy brazylijscy początkowo odnosili zwycięstwa z renomowanymi przeciwnikami uznano, że realizacja przedsięwzięcia będzie opłacalna. Oczekiwano, że nakła-

dy na jego promocję w roku 2007 zaowocują dobrymi transferami w roku 2008, tym bardziej że menedżerowie z wielu krajów wykazywali zainteresowanie zakupem zawodników. W sumie jednak całe przedsięwzięcie przyniosło niższe efekty finansowe niż początkowo oczekiwano.

Przypadek KS Piotrcovia SSA co do skali zatrudniania zawodników zagranicznych okazał się casusem odosobnionym. Czołowe kluby piłkarskie w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku zatrudniały co najwyżej kilku tego typu zawodników. W piłkarskiej Ekstraklasie w sezonie 2009/2010 zatrudnionych było łącznie 90 zawodników zagranicznych. Stanowili oni 18,7% wszystkich piłkarzy występujących w tej klasie rozgrywek. Zawodnicy zagraniczni zatrudniani w polskich klubach piłkarskich pochodzili z różnych krajów w tym ze: Słowacji, Brazylii, Czech, Bośni i Hercegowiny, Serbii, Chorwacji, Portugalii, Kolumbii, Łotwy, Białorusi itp. (tabela 1).

**Tabela 1.** Zawodnicy zagraniczni występujący w rozgrywkach Ekstraklasy w sezonie 2009/2010

Lp.	Nazwa drużyny	Liczba zawodników w drużynie	Liczba i % piłkarzy zagranicznych	Charakterystyka narodowości piłkarzy zagranicznych
1.	Arka Gdynia	27	6/22,2	Bułgaria (2), Słowacja (1), Litwa (1), Demokratyczna Republika Kongo (1), Kamerun (1)
2.	KS Cracovia	34	2/5,9	Mołdawia (2)
3.	GKS Bełchatów	32	1/3,1	Chorwacja (1)
4.	Korona Kielce	29	4/13,8	Brazylia (2), Serbia (1), Słowacja (1)
5.	Jagiellonia Białystok	32	6/18,7	Brazylia (3), Chile (1), Łotwa (1), Maroko (1)
6.	Lech Poznań	31	11/35,5	Bośnia i Hercegowina (2), Portugalia (1), Kolumbia (1), Macedonia (1), Panama (1), Serbia (1), Chorwacja (1), Peru (1), Słowacja (1), Białoruś (1)
7.	Lechia Gdańsk	26	5/19,2	Łotwa (3), Słowacja (1), Serbia (1)
8.	Legia Warszawa	25	8/32,0	Zimbabwe (2), Słowacja (1), Ukraina (1), Hiszpania (1), Macedonia (1), Serbia (1), Chile (1)
9.	Zagłębie Lubin	31	8/25,8	Ukraina (1), Serbia (1), Portugalia (1), Zimbabwe (1), Kolumbia (1), Nigeria (1), Bułgaria (1), Senegal (1)
10.	Odra Wodzisław	30	6/20,0	Brazylia (2), Słowacja (1), Czechy (1), Gruzja (1), Litwa (1)
11.	Piast Gliwice	29	1/3,5	Czechy (1)
12.	KS Polonia Bytom	29	8/27,6	Słowacja (4), Czechy (2), Bośnia i Hercegowina (1), Serbia (1)
13.	Polonia Warszawa	33	8/24,2	Nigeria (2), Czechy (1), Włochy (1), Hiszpania (1), Macedonia (1), Serbia (1), Chile (1)

14.	Ruch Chorzów	27	3/11,1	Słowacja (2), Chorwacja (1)
15.	Śląsk Wrocław	24	4/16,7	Szwecja (1), Słowacja (1), Bośnia i Hercegowina (1), Serbia (1)
16.	Wisła Kraków	33	9/27,3	Brazylia (2), Kostaryka (1), Słowacja (1), Słowenia (1), Włochy (1), Czechi (1), Senegal (1), Bułgaria (1)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł internetowych.

Zawodnicy zagraniczni zatrudniani w klubach piłkarskich w Polsce byli na ogół dobrze wyszkoleni, ale nie zaliczali się do gwiazd europejskiego czy światowego futbolu. Na zakup i zatrudnianie tej klasy zawodników nie stać było właścicieli polskich klubów piłkarskich. Najlepsi piłkarze zabiegali o to, by występować w ligach zawodowych tych krajów, w których poziom rozgrywek był najwyższy, a więc w lidze angielskiej (Premier League), włoskiej (Serie A), niemieckiej (Bundesliga), hiszpańskiej itp.

Najlepsi zawodnicy zagraniczni byli zatrudniani w Polsce w klubach występujących w Ekstralidze Żużlowej (CenterNet Mobile Speedway Ekstraliga), która uważana jest za najsilniejszą ligę żużlową na świecie. W sezonie 2009/2010 w rozgrywkach CenterNet Mobile Speedway Ekstraligi jeździło 36 żużlowców zagranicznych (37,9% wszystkich żużlowców). Wśród nich było 16 Szwedów, 7 Australijczyków, 4 Rosjan, 4 Anglików, 3 Niemców oraz Chorwat, Norweg i Duńczyk (tabela 2).

**Tabela 2.** Zawodnicy zagraniczni uczestniczący w rozgrywkach CenterNet Mobile Speedway Ekstraligi w sezonie 2009/2010

Lp.	Nazwa drużyny	Liczba zawodników w drużynie	Liczba % żużlowców zagranicznych	Charakterystyka żużlowców zagranicznych
1.	Falubuz Zielona Góra	15	5/33,3	2 Rosjan, 1 Szwed, 1 Duńczyk, 1 Amerykanin
2.	Unibax Toruń	17	5/29,4	2 Szwedów, 2 Anglików, 1 Niemiec
3.	Polonia Bydgoszcz	9	3/33,3	2 Szwedów, 2 Rosjan w tym 1 z polskim paszportem
4.	Unia Leszno	14	7/50,0	6 Australijczyków, 1 Chorwat
5.	Caelum Stal Gorzów Wielkopolski	7	2/28,6	2 Szwedów
6.	Betard WTS Wrocław	10	4/40,0	3 Szwedów, 1 Australijczyk
7.	Unia Tarnów	12	5/41,7	4 Szwedów, 1 Niemiec
8.	Włókniarz Częstochowa	11	5/45,5	2 Szwedów, 2 Angliki, 1 Niemiec, 1 Norweg z polskim paszportem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł internetowych CenterNet Mobile Speedway Ekstraligi.

Relatywnie wielu zawodników zagranicznych występowało także w klubach koszykarskich uczestniczących w rozgrywkach Polskiej Ligi Koszykówki. W Polskiej Lidze Koszykówki obok Polaków i Amerykanów grali także: Serbowie (9), Litwini (3), Bośniacy (2), Niemiec (1), Gruzin (1), Kameruńczyk (1), Nigeryjczyk (1), Azerbejdżanin (1), Słoweniec (1) oraz 8 zawodników posiadających podwójne obywatelstwo. W tej ostatniej grupie byli: Polak/Niemiec (2), Polak/Amerykanin (1), Polak/Kanadyjczyk (1), Polak/Kazach (1), Polak/Francuz (1), Polak/Chorwat (1) oraz Amerykanin/Holender (1) – tabela 3.

**Tabela 3.** Zawodnicy zagraniczni w Polskiej Lidze Koszykówki w sezonie 2009/2010

Lp.	Nazwa drużyny	Zawodnicy ogółem	Zawodnicy według narodowości					
			Polacy		Amerykanie		Inni	
			Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1.	Anwil Włocławek	12	6	50,0	4	33,3	2	16,7
2.	AZS Koszalin	13	6	46,2	3	23,0	4	30,8
3.	Kotwica Kołobrzeg	16	11	68,7	4	25,0	1	6,3
4.	PGE Turów Zgorzelec	14	5	35,7	6	42,9	3	21,4
5.	Polonia Azbud Warszawa	14	10	71,4	3	21,4	1	7,2
6.	Sportino Inowrocław	14	9	64,3	2	14,3	3	21,4
7.	Trefl Sopot	20	15	75,0	2	10,0	3	15,0
8.	Asseco Prockom Gdynia	17	10	58,8	4	23,5	3	17,7
9.	Energa Czarni Słupsk	13	8	61,5	4	30,8	1	7,7
10.	PBG Basket Poznań	13	7	53,8	1	7,7	5	38,5
11.	Polonia 2011	20	20	100,0	0	0,0	0	0,0
12.	Polpharma Starogard Gdańsk	11	7	63,6	2	18,2	2	18,2
13.	Stal Stalowa Wola	13	12	92,3	1	7,7	0	0,0
14.	Znicz Jarosław	13	11	84,6	2	15,4	0	0,0
Razem		203	137	67,5	38	18,7	28	13,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Ligi Koszykówki SA.

Zawodnicy zagraniczni występowali także w klubach siatkarskich. W sezonie 2009/2010 w siatkarskich rozgrywkach PlusLigi występowało 25 zawodników zagranicznych (16,0% wszystkich siatkarzy) – tabela 4. Relatywnie największa liczba zawodników zagranicznych występowała w KS Jastrzębski Węgiel, Asseco Resovia Rzeszów, PGE Skra Bełchatów i ZAKSA Kędzierzyn Koźle. Dążąc do stworzenia profesjonalnej drużyny siatkarskiej w klubie Jastrzębski Węgiel zatrudniano wybitnych zawodników zagranicznych, w tym gwiazdy światowej siatkówki.

**Tabela 4. Zawodnicy zagraniczni występujący w rozgrywkach PlusLigi w sezonie 2009/2010**

Lp.	Nazwa drużyny	Liczba zawodników w drużynie	Liczba i % siatkarzy zagranicznych	Charakterystyka narodowości piłkarzy zagranicznych
1.	Asseco Resovia Rzeszów	18	4/22,2	Finlandia (1), Brazylia (1), Białoruś (1), Serbia (1)
2.	AZS UWM Olsztyn	13	2/15,4	Brazylia (2)
3.	Delecta Bydgoszcz	18	1/5,5	Słowacja (1)
4.	Domex Tytan AZS Częstochowa	13	1/7,7	Finlandia (1)
5.	Jadar Radom	13	2/15,4	Kuba (1), Estonia (1)
6.	Jastrzębski Węgiel	15	6/40,0	Australia (2), Rosja (1), Czechy (1), Turcja (1), Brazylia (1)
7.	Neckerman AZS Politechnika Warszawska	15	1/6,6	Ukraina (1)
8.	Pamapol Siatkarz Wieluń	12	1/8,3	Portugalia (1)
9.	PGE Skra Bełchatów	17	3/17,6	Czechy (1), Hiszpania (1), Francja (1)
10.	ZAKSA Kędzierzyn-Koźle	12	4/33,0	Słowacja (1), Finlandia (1), Ukraina (1), Kanada (1)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy internetowej na temat siatkarzy zagranicznych.

### **Skala zatrudnienia szkoleniowców zagranicznych w polskich klubach sportowych**

Wzrastające zainteresowanie pracą trenerów zagranicznych w Polsce miało miejsce w różnych dyscyplinach sportu. Szczególnym zainteresowaniem cieszyli się zwłaszcza ci trenerzy zagraniczni, którzy osiągnęli sukcesy w swoim rodzimym kraju oraz na arenie międzynarodowej.

W przypadku gier zespołowych zauważono także tendencję do zatrudniania wybitnych trenerów zagranicznych na stanowiskach trenerów reprezentacji Polski. Tak było w przypadku zatrudniania Holendra Leo Beenhakkera na stanowisku selekcjonera reprezentacji Polski w piłce nożnej, Argentyńczyka Raula Lozano, Włocha Marco Bonitta, Białorusina Igora Griszczuka i Muli Katurina z Izraela na podobnych stanowiskach w piłce siatkowej oraz koszykówce.

W sezonie 2009/2010 w klubach piłkarskiej Ekstraklasy pracowali głównie trenerzy z Polski. Trenerzy zagraniczni zatrudnieni byli jedynie w KS Polonia Bytom oraz Polonia Warszawa. W pierwszym przypadku był to Jurij Szatałow – Rosjanin posiadający także obywatelstwo polskie i ukraińskie, a w drugim Jose Mario Bakero – hiszpański trener narodowości baskijskiej.

Najlepsze kluby koszykarskie w Polsce zatrudniały najchętniej trenerów z Litwy, Łotwy, Białorusi, Słowenii, Serbii, Chorwacji. W sezonie 2009/2010 w klubach grających w Polskiej Lidze Koszykówki wśród 30 zatrudnionych trenerów było 11 obcokrajowców (36,6%). Trenerzy polscy pracowali we wszystkich 14 klubach PLK. Obok trenerów polskich w 9 klubach PLK pracowali także trenerzy zagraniczni. Byli oni zatrudnieni w: Anwilu Włocławek (trener Igor Griszczuk z Białorusi, posiadający także obywatelstwo polskie); PGE Turów Zgorzelec (trener Andrej Urlep ze Słowenii); Sportino Inowrocław (trener Aleksander Krutikow z Białorusi); Treflu Sopot (trener Karlis Muiznieks z Łotwy); Asseco Prokom Gdynia (trenerzy: Tomas Pačėas z Litwy oraz David Dedek ze Słowenii); Energa Czarni Słupsk (trenerzy: Igor Miglinieks z Łotwy oraz Dainius Adomaitis z Litwy); PBG Basket Poznań (trener Dejan Mijałovič z Serbii); Polonia 2011 (trener Mladen Starcevič z Chorwacji); Polpharma Starogard Gdański (trener Milija Bogicevič z Serbii).

Trenerzy zagraniczni zatrudniani też byli przez niektóre kluby uczestniczące w rozgrywkach Ekstraklasy siatkówki mężczyzn. Trenerzy włoscy (Tomas Totolo oraz Roberto Santili) byli trenerami czołowej drużyny Polskiej Ligi Siatkówki – Jastrzębskiego Węgla. Chorwat Ljubomir Travica pełnił funkcję trenera w innym czołowym zespole tej Ligi – Asseco Resovia.

Jedynie w CenterNet Mobile Speedway Ekstraligi, najsilniejszej lidze żużlowej na świecie, zatrudnieni byli wyłącznie trenerzy z Polski.

Większość trenerów zagranicznych w sposób znaczący przyczyniło się do sukcesów reprezentacji Polski oraz zespołów klubowych. Wśród nich szczególne uznanie zyskał Argentyńczyk Raul Lozano pełniący funkcję selekcjonera reprezentacji Polski siatkarzy w latach 2005 – 2008. Reprezentacja polskich siatkarzy pod jego kierownictwem zdobyła w roku 2006 tytuł wice mistrzów świata. W uznaniu zasług dla Polski został odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski.

## **Podsumowanie i wnioski**

W latach 1989-2010 nastąpił dynamiczny wzrost różnego rodzaju relacji profesjonalnych klubów sportowych w Polsce z szeroko rozumianym rynkiem europejskim, a nawet globalnym.

O umiędzynarodowienie działalności klubów sportowych w Polsce świadczy m.in.: udział kapitału zagranicznego w klubach o statusach spółek akcyjnych i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zaangażowanie sponsorów zagranicznych w działalność klubów i lig zawodowych, zatrudnianie zawodników i trenerów zagranicznych.

Skala udziału akcjonariuszy i udziałowców zagranicznych w spółkach kapitałowych w sporcie kwalifikowanym w Polsce była stosunkowo mała.

Znaczącą obecność kapitału zagranicznego odnotowano tylko w kilku spółkach piłkarskich.

Liczba podmiotów zagranicznych zaangażowanych w sponsorowanie znanych klubów sportowych w Polsce jest znacząca i wykazuje tendencję wzrostową. Skalę tego zaangażowania w wymiarze finansowym uznać należy jednak za niewystarczającą. Tylko nielicznych sponsorów zagranicznych polskich klubów lub lig zawodowych nazwać można sponsorami strategicznymi czy generalnymi.

Skala zatrudniania zawodników zagranicznych w polskich klubach sportowych jest zróżnicowana w zależności od dyscypliny sportu. W sezonie 2009/2010 relatywnie największy odsetek sportowców zagranicznych w Polsce zatrudnionych był w klubach żużlowych (37,9%) oraz koszykarskich (32,5%). W piłce nożnej i piłce siatkowej wskaźnik zatrudnienia sportowców zagranicznych był niższy i wynosił odpowiednio 18,7 oraz 15,4,0%.

W polskich profesjonalnych klubach sportowych zatrudnieni byli także trenerzy zagraniczni. Ich obecność była szczególnie widoczna w PLK. W klubach tej ligi w sezonie 2009/2010 zatrudnionych było 36,6% trenerów zagranicznych. Poprzez swój profesjonalizm i zaangażowanie mieli oni na ogół znaczący udział w osiąganiu sukcesów przez drużyny klubowe, którymi kierowali.

Z perspektywy procesów globalizacji, istnieje konieczność przyjmowania przez zarządzających klubami sportowymi, a zwłaszcza sportowymi spółkami kapitałowymi, międzynarodowej perspektywy, czyli poszukiwania szans, zagrożeń oraz wzorców działania poza granicami własnego kraju. Uwzględnienie wymiaru międzynarodowego prowadzić może do zmiany treści funkcji zarządzania w odniesieniu do działalności sportowej i pozasportowej w tych klubach.