

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego
Wydział Wychowania Fizycznego
Szkola Doktorska

Mgr Łukasz Tomaszuk
Nr albumu: 681

**Prawne uwarunkowania polskich i niemieckich
profesjonalnych klubów piłkarskich.
Analiza porównawcza**

Rozprawa doktorska w dziedzinie nauk medycznych i nauk o zdrowiu w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej została przygotowana w ramach działalności Uczelnianego Projektu Badawczego Nr 6 „Humanistyczne i społeczne aspekty kultury fizycznej”, realizowanego w Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie w latach 2023-2024.

Katedra Nauk Humanistycznych i Społecznych
Promotor:
Prof. dr hab. Zbigniew Dziubiński

Warszawa 2024

Oświadczenie autora rozprawy doktorskiej

1. Świadomy odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska na temat: *Prawne uwarunkowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich. Analiza porównawcza* została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.
2. Oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich na podstawie ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 2019 poz. 1231 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.
3. Oświadczam ponadto, że treść pracy przekazanej na zewnętrznym nośniku elektronicznym jest identyczna z wersją przyjętą przez promotora i dostarczoną w formie papierowej.
4. Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia doktora.

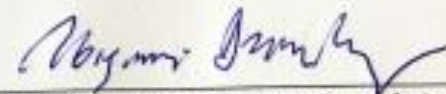
Pouczenie:

Zgodnie z art. 193 ust. 5 ustawy z dnia 18 lipca 2018 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.1668 z późn. zm.) w przypadku niedopuszczenia do obrony rozprawy doktorskiej albo wydania decyzji o odmowie nadania stopnia doktora, ta sama rozprawa nie może być podstawą do ponownego ubiegania się o nadanie stopnia doktora.

17.06.2024 r.
Data


podpis autora pracy

17.06.2024 r.
Data


podpis promotora pracy przyjmującego oświadczenie

Niniejszą pracę dedykuję moim Rodzicom

Spis treści

Streszczenie.....6

Abstract.....8

Wstęp.....10

CZEŚĆ I

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Rozdział 1

Charakterystyka prawa, prawa sportowego i prawa w piłce nożnej.....12

1.1. Nowożytne tradycje prawne.....12

1.2. Współczesne teorie w filozofii prawa.....16

1.3. Rola prawa we współczesnym sporcie.....17

1.4. Podstawy prawne współczesnej piłki nożnej.....24

1.5. Formy prawne współczesnych organizacji piłkarskich.....26

Rozdział 2

Socjologiczna charakterystyka procesu profesjonalizacji sportu i piłki nożnej.....28

2.1. Rozumienie pojęcia zawodu w sporcie.....28

2.2. Specyfika rynku pracy w sporcie.....30

2.3. Kształtowanie się zawodów w dziedzinie sportu.....32

2.4. Amatorstwo i zawodowstwo w piłce nożnej.....34

2.5. Profesja pracowników piłki nożnej.....38

Rozdział 3

Socjologiczna charakterystyka organizacji formalnych w sporcie i piłce nożnej.....42

3.1. Formalne i nieformalne organizacje w sporcie.....42

3.2. Struktura organizacji formalnej w sporcie.....47

3.3. Funkcje organizacji formalnej w sporcie.....50

3.4. Dominujące typy organizacji formalnych w piłce nożnej.....55

3.5. Podstawowe cechy organizacji formalnych w piłce nożnej.....60

CZEŚĆ II.

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Rozdział 4

Metodologia badań.....64

4.1. Cel i przedmiot badań.....64

4.2. Pytania badawcze.....65

4.3. Materiał badany.....66

4.4. Metody badawcze.....67

CZĘŚĆ III
PRAWNE UWARUNKOWANIA TRZECH NAJWYŻEJ SKLASYFIKOWANYCH
W SEZONIE 2018/19 POLSKICH I NIEMIECKICH KLUBÓW PIŁKARSKICH
– WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Rozdział 5

Prawne uwarunkowania polskich profesjonalnych klubów piłkarskich	69
5.1. Formy prawne działalności profesjonalnych klubów piłkarskich.....	69
5.2. Struktura właścicielska profesjonalnych klubów piłkarskich.....	73
5.3. Organy profesjonalnych klubów piłkarskich.....	77
5.4. Działalność prowadzona przez profesjonalne kluby piłkarskie.....	91
5.5. Rodzaje finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich.....	97
5.6. Papiery wartościowe oferowane przez profesjonalne kluby piłkarskie.....	103

Rozdział 6

Prawne uwarunkowania niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich	107
6.1. Formy prawne działalności profesjonalnych klubów piłkarskich.....	107
6.2. Struktura właścicielska profesjonalnych klubów piłkarskich.....	109
6.3. Organy profesjonalnych klubów piłkarskich.....	116
6.4. Działalność prowadzona przez profesjonalne kluby piłkarskie.....	131
6.5. Rodzaje finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich.....	136
6.6. Papiery wartościowe oferowane przez profesjonalne kluby piłkarskie.....	140

Rozdział 7

Prawne uwarunkowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich – analiza porównawcza	146
7.1. Formy prawne działalności polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich.....	146
7.2. Struktura właścicielska polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich....	147
7.3. Organy polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich.....	149
7.4. Działalność prowadzona przez polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie.....	151
7.5. Rodzaje finansowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich.....	153
7.6. Papiery wartościowe oferowane przez polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie.....	155

Dyskusja, podsumowanie i wnioski	157
---	-----

Bibliografia	161
---------------------------	-----

Spis rycin	183
-------------------------	-----

Streszczenie

„Prawne uwarunkowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich. Analiza porównawcza”

Cel badania i pytania badawcze: Celem pracy była analiza porównawcza uwarunkowań prawno-organizacyjnych a w szczególności form prawnych, struktur właścicielskich, organów, wykonywanych działalności, oferowanych papierów wartościowych oraz sposobów finansowania, które zostały wykorzystane w profesjonalnych klubach piłkarskich występujących w najwyższych klasach rozgrywkowych w Polsce i w Niemczech. Sformułowano także trzy następujące pytania badawcze: 1. Jaka jest charakterystyka uwarunkowań prawno-organizacyjnych trzech najwyższej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 polskich profesjonalnych klubów piłkarskich? 2. Jaka jest charakterystyka uwarunkowań prawno-organizacyjnych trzech najwyższej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich? 3. Jaka jest charakterystyka porównawcza uwarunkowań prawno-organizacyjnych trzech najwyższej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich?

Metody badawcze i materiał badany: Mając na uwadze cel badań, pytania badawcze, a także procedury jakościowego badania naukowego, wykorzystano następujące metody badawcze: 1. Analiza literatury przedmiotu. 2. Analiza dokumentów przepisów prawnych klubów piłkarskich. 3. Metoda porównawcza. 4. Metoda idiograficzna i nomotetyczna. Badaniem objęto trzy najwyższej sklasyfikowane profesjonalne kluby piłkarskie w Polsce (Piast Gliwice S.A., Legia Warszawa S.A., Lechia Gdańsk S.A.) i w Niemczech (Bayern Monachium AG, Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, RB Lipsk GmbH) w sezonie 2018/2019. Materiał badany stanowiły dokumenty korporacyjne (tj. statuty, umowy założycielskie, regulaminy zarządów, regulaminy rad nadzorczych) oraz finansowe (tj. sprawozdania finansowe, zestawienie zmian w kapitale własnym, rachunek zysków i strat, bilanse), a także przepisy prawa powszechnego mające zastosowanie w przypadku badanych podmiotów.

Główne wyniki badań: Badanie umożliwiło wykazanie różnic oraz podobieństw w organizacji oraz unormowaniu otoczenia profesjonalnych klubów piłkarskich. Próba polska i niemiecka zdecydowanie różniły się w 3 z 6 wyszczególnionych obszarów, w ramach szczegółowych pytań badawczych, obszarów, tj. (1) dostępnych formach prawnych, (2) strukturach

właścicielskich oraz (3) oferowanych przez kluby papierach wartościowych, odnotowano również porównywalne względem siebie wyniki w obszarach dotyczących (4) organów działających w imieniu profesjonalnych klubów piłkarskich w Polsce i w Niemczech, a także w zakresie (5) prowadzonej przez te kluby działalności oraz (6) dostępnych rodzajach finansowania.

Wnioski: W zakresie formułowanych wniosków sugeruje się postulaty *de lege lata* oraz *de lege ferenda*, w szczególności w zakresie formułowania norm prawnych dotyczących obszarów strategicznych profesjonalnych klubów piłkarskich, takich jak struktury właścicielskie czy sposoby finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich.

Słowa kluczowe: uwarunkowania prawne, polskie kluby piłkarskie, niemieckie kluby piłkarskie

Abstract

„Legal conditions of Polish and German professional football clubs. Comparative analysis”

Purpose of the study and research questions: The aim of the study was a comparative analysis of legal and organizational conditions, in particular legal forms, ownership structures, bodies, activities performed, securities offered and methods of financing that were used in professional football clubs operating in the highest leagues in Poland and abroad. Germany. The following three research questions were also formulated: 1. What are the characteristics of the legal and organizational conditions of the three highest-ranked Polish professional football clubs in the 2018/19 season? 2. What are the characteristics of the legal and organizational conditions of the three highest-ranked German professional football clubs in the 2018/19 season? 3. What are the comparative characteristics of the legal and organizational conditions of the three highest ranked Polish and German professional football clubs in the 2018/19 season?

Research methods and research material: Taking into account the purpose of the research, research questions, as well as the procedures of qualitative scientific research, the following research methods were used: 1. Analysis of the subject literature. 2. Analysis of legal regulations documents of football clubs. 3. Comparative method. 4. Idiographic and nomothetic method. The study covered the three highest-ranked professional football clubs in Poland (Piaś Gliwice S.A., Legia Warszawa S.A., Lechia Gdańsk S.A.) and in Germany (Bayern Munich AG, Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, RB Lipsk GmbH) in the 2018/2019 season. The research material included corporate documents (i.e. statutes, founding agreements, management board regulations, supervisory board regulations) and financial documents (i.e. financial statements, statement of changes in equity, profit and loss account, balance sheets), as well as provisions of common law applicable in case of the examined entities.

Main research results: The study made it possible to demonstrate differences and similarities in the organization and regulation of the environment of professional football clubs. The Polish and German samples differed significantly in 3 of the 6 specified areas, within specific research questions, areas, i.e. (1) available legal forms, (2) ownership structures and (3) securities offered by the clubs, and comparable results in the areas of (4) bodies acting on behalf of professional

football clubs in Poland and Germany, as well as in the scope of (5) activities conducted by these clubs and (6) available types of financing.

Conclusions: In terms of the conclusions formulated, *de lege lata* and *de lege ferenda* postulates are suggested, in particular in terms of formulating legal norms regarding the strategic areas of professional football clubs, such as ownership structures or methods of financing professional football clubs.

Keywords: legal conditions, Polish football clubs, German football clubs

Wstęp

W obszarze poznawczym pracy znalazły się zagadnienia dotyczące funkcjonowania najlepszych niemieckich i polskich profesjonalnych klubów sportowych w piłce nożnej w sferze prawnej oraz administracyjnej. Przyjmujemy wstępne założenie, że niezwykle ważną rolę w efektywnym funkcjonowaniu organizacji piłkarskich i ich konkurencyjności na rynku odgrywa umiejętne korzystanie z wiedzy i racjonalne jej wdrażanie do praktyki społecznej. Nieprzypadkowo też mówi się o nowym etapie rozwoju społeczeństw ponowoczesnych i podmiotów gospodarczych, określanym mianem „społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy” (Powichrowska, 2013).

Kwestie prawnych rozwiązań wykorzystywanych w klubach sportowych, struktur kapitałowych, ładu korporacyjnego, finansowania oraz skutecznego zarządzania były wielokrotnie poruszane w licznych publikacjach naukowych, szczególnie na forum międzynarodowym, m.in.: *The Role of Legal Forms in Professional Football*, *Finanzierung für Fußballunternehmen*, *Rodzaje ryzyka w działalności wiodących przedsiębiorstw piłkarskich w Europie*, *The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football*, *Capital structure and corporate governance of soccer clubs*, a także czasopismach naukowych: np. *European Sport Management Quarterly*, *Sport Marketing Quarterly*.

Autorzy zajmujący się interesującą nas problematyką zauważają, że wzrost gospodarczy w okresie ostatnich 20 lat, także w obszarze dochodów organizatorów profesjonalnych rozgrywek krajowych w piłce nożnej, sprzyjał rozwojowi inwestycji w sektorze piłki nożnej, a znaczna część klubów doprowadziła do przekształcenia przestarzałych struktur zarządczych w bardziej dopasowane formy prywatnego prawa handlowego. Jak pokazują badania, już w 2010 roku większa część profesjonalnych klubów sportowych występujących na najwyższym szczeblu krajowych rozgrywek w Europie, była prowadzona w formie różnych spółek kapitałowych, prowadząc prospekty emisyjne na krajowych giełdach papierów wartościowych, czy też zbierając środki finansowe na platformach *crowdfundingowych*. Niejednorodny charakter źródeł prawa sportowego został dostrzeżony i stanowi obszar zainteresowania wielu badaczy próbujących pogłębić wiedzę na temat tych regulacji oraz ich faktycznego znaczenia w sporcie profesjonalnym z ekonomicznej i prawnej perspektywy (Bull, Faure, 2022: 22). Problematyka jest w centrum zainteresowania wielu rodzimych badaczy reprezentujących

różne dziedziny i dyscypliny naukowe, jak choćby nauki ekonomiczne, nauki społeczne, humanistyczne, prawne, a także nauki o kulturze fizycznej.

Decyzja o wyborze tematu pracy wynikała z potrzeby poznania wpływu form prawnych na funkcjonowanie profesjonalnych klubów sportowych. Wydaje się, że odpowiednio zorganizowana struktura oraz dopasowana forma prawna, pozwalają w efektywniejszy sposób zarządzać przedsiębiorstwem, jakim jest klub sportowy. Szczególnie istotny wkład w pogłębienie stanu wiedzy na temat interesującego nas zagadnienia ma publikacja Eligiusza J. Krześniaka (Krześniak, 2016), w której dokonał on szczegółowej analizy prawnoporównawczej wielu systemów organizacyjno-prawnych (w tym polskiego oraz niemieckiego), funkcjonujących obecnie w rzeczywistości sportowej. Pogłębienie badań systemów organizacyjno-prawnych w sporcie może wpłynąć na racjonalizację działań legislacyjnych oraz organizacyjnych w prywatnych przedsiębiorstwach sportowych.

Potrzeba sukcesu w wymiarze jednostkowym czy też grupowym, w tym także sukcesu sportowego, jest czymś naturalnym, oczywistym i jak najbardziej pożądanym. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że na sukces sportowy składa się wiele czynników czy zmiennych, a wśród nich standardy zarządcze w podmiotach organizujących sport profesjonalny (Hoye, 2007: 109-121) i efektywne dysponowanie posiadanymi środkami.

Przeprowadzone w niniejszej pracy badania objęły zakresem regulacje organizacyjno-prawne obowiązujące profesjonalne kluby piłkarskie w Polsce oraz w Niemczech. Tym samym, pominięte zostaną międzynarodowe regulacje i postępowania, w których stronami mogą być polskie lub niemieckie kluby piłkarskie czy też inne kluby sportowe zarejestrowane w krajowych związkach sportowych. Zarówno Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN), jak również jego niemiecki odpowiednik Deutscher Fußball-Bund (DFB), a także organizatorzy profesjonalnych rozgrywek piłkarskich, tj. Ekstraklasa S.A. oraz Deutsche Fußball Liga (DFL), zrzeszeni w Międzynarodowej Federacji Piłki Nożnej (FIFA) i Unii Europejskich Związków Piłkarskich (UEFA), obowiązane są przestrzegać regulacji stanowiących przez te organizacje.

CZĘŚĆ I

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Rozdział 1

Charakterystyka prawa, prawa sportowego i prawa w piłce nożnej

Wielu badaczy zajmujących się problematyką prawa zdaje sobie sprawę z tego, że zdefiniowanie pojęcia „prawo” jest zadaniem trudnym, żeby nie powiedzieć wręcz niemożliwym. Taka sytuacja wynika z faktu, że prawo posiada wiele odmian i wiele cech specyficznych. Obrosło ono w wiele znaczeń w różnych kulturach i systemach politycznych, w różnorodnych doktrynach i teoriach, a także traktatach podejmujących zagadnienia prawa. Już w połowie XX wieku, klasyk polskiej socjologii prawa, Leon Petrażycki, zwracał uwagę na ogromne zainteresowanie prawem, ale jednocześnie podkreślał, że wysiłki te nie przynoszą pożądanych rezultatów (Petrażycki, 1959: 343). Podzielał opinię twórcy psychospołecznej koncepcji prawa Herbert Hart, który zauważył, że prawo jest przedmiotem zainteresowania ogromnej rzeszy badaczy i licznych jego praktyków, ale dotychczas wypracowane sposoby jego rozumienia są rozmaite, żeby nie powiedzieć dziwne i w jakimś sensie egzotyczne. Większość badaczy, nawet doskonale znających prawo, jego zdaniem, nie jest w stanie w pełni zrozumiale wyjaśnić, czym właściwie jest prawo i jaki jest jego stosunek do otaczających rzeczy (Hart, 1998: 11-28; Podgórecki, Kojder, 2000: 185-191).

Obecnie wiemy, że żadna z zaproponowanych definicji prawa nie zyskała powszechnej akceptacji i uznania, a dalsze poszukiwania charakterystyk tego pojęcia, uwzględniające znaczenie i uwarunkowania, są mało efektywne i bezowocne. Taki stan rzeczy wynika z faktu, że prawo uwikłane jest w różnorodne konteksty aksjologiczne, ideowe, społeczne, poznawcze, polityczne, ekonomiczne i gospodarcze. W związku z tym, znaczna część teoretyków i badaczy prawa uznała, że dążenie do ogólnego zdefiniowania prawa nie jest potrzebne, bowiem mogłoby zaciemnić pewne różnice dotyczące formy i funkcji różnych, często antynomicznych przepisów prawa (Hart, 1998: 377).

1.1. Nowożytne tradycje prawne

Historycznie rzecz ujmując, nie da się mówić o europejskiej tradycji prawnej bez odniesienia się do dorobku starożytności. Tradycja prawna była obecna w kulturze europejskiej

już od czasów starożytnych. Jej najintensywniejszy rozwój zawdzięcza się Rzymianom, którzy opracowali system uniwersalnych instytucji prawnych (Wołodkiewicz, Zabłocka, 2000: 315-332). Warto zaznaczyć, że do rzymskiej kultury prawnej przenikały osiągnięcia innych cywilizacji antycznych, np. grecka filozofia była istotnym elementem edukacji rzymskich jurystów (Wyrwińska, 2010). W przeciwieństwie do najstarszych cywilizacji, takich jak Sumerowie czy Babilończycy, którzy tworzyli rozbudowane zbiory prawne, Rzymianie oparli swój system na czynnościach werbalnych, realnych, literalnych, a także konsensualnych, dotyczących zgodnych oświadczeń woli stron wyrażonych w umowie, umożliwiającym tym samym inicjowanie coraz bardziej skomplikowanych interakcji gospodarczych (Osuchowski, 1971: 396).

Na potrzeby niniejszej pracy, termin „prawo rzymskie” będziemy używali głównie w znaczeniu historycznym, tj. obowiązującym od najdawniejszych znanych nam pomników prawnych Rzymu (głównie wydanej w połowie V wieku p.n.e. ustawy XII tablic), aż do kodyfikacji dokonanej w połowie VI wieku n.e. przez Justyniana (Wołodkiewicz, Zabłocka, 2014: 5). Istotnym czynnikiem dla rozwoju rzymskiego prawa prywatnego oraz jego stosowania było objęcie ochroną przez państwo rzymskie niektórych kontraktów zawieranych przez obywateli. Różnorodność dostępnych ówczesnych instytucji ochrony praw kontraktowych wydatnie przyczyniła się do rozwoju swobody umów (Niedośpiał, 2012: 8). Wiele ze stosowanych ówczesnych mechanizmów prawnych (np. skargi windykacyjnej czy umowy pożyczki) było znanych również w okresie średniowiecza, dlatego w literaturze przedmiotu znawcy problematyki używają pojęcia recepcji prawa rzymskiego (Bardach, 1977: 48). Wśród procesów, jakie następują w ramach zjawiska recepcji prawa w odniesieniu do prawa rzymskiego, część autorów wyróżnia recepcję samego prawa (polegającą na implementacji instytucji do własnych systemów normatywnych), a także recepcję doktrynalną, której głównym założeniem było kształcenie jurystów w oparciu o rzymską kulturę prawną (Wołodkiewicz, Zabłocka, 2014).

Podczas prowadzonych w dalszej części rozważań, osiągnięcia prawne Rzymian powinny uświadomić swoistą perspektywę europejskiej kultury prawnej, z której czerpano również w późniejszych okresach, jako wciąż żywego systemu norm. Sami Rzymianie określali już w II w. n.e. prawo, jako sztukę stosowania tego, co dobre i słuszne (Kuryłowicz, Wiliński, 2016). Naczelne wartości, wśród nich przede wszystkim sprawiedliwość (org. *iustitia*) czy słuszność (org. *equitas*), będą stanowić wspólny punkt odniesienia dla innych rodzących się systemów prawnych (Sobański, 1998). Pojawia się także koncepcja prawa naturalnego, która do momentu

powstania teorii pozytywistycznych była głównym nurtem w naukach o prawie w Europie (Wronkowska, Ziemiński, 2001: 21).

Pomimo upadku Cesarstwa Zachodnio-Rzymskiego, w 476 roku prawo rzymskie recypowano w kodyfikacjach, takich jak np. *Lex Romana Visigothorum* z 506 r. (Furmanek, 2001: 46-54). Wpływ romańskiej kultury prawnej był również widoczny w działalności naukowej średniowiecznych uczelni we Włoszech (Perugia, Ferrara, Weronia etc.), Francji (Awinion, Grenoble, Aix itd.), Niemczech (Wiedeń, Kolonia), Czechach czy Polsce, gdzie przedmiotem studiów było prawo rzymskie, które tworzyło podwaliny pod humanistyczne idee wyrastające ze świadomości społeczeństw ówczesnej Europy. Prace uczonych tego okresu, takich jak Marsyliusz z Padwy czy Jan z Paryża (Ullmann, 1985: 183), którzy już w XIV w. zaczęli analizować potrzebę rozdziału prawa utożsamianego z legislatorem w postaci władcy, sekularyzując je na rzecz społeczności, wskazywali jednocześnie, że źródłem prawa królewskiego jest polityczna wola ludu. Negowali także istnienie uniwersalnego systemu prawnego, trafnie wskazując różnice w świadomości prawnej społeczeństw. Marsyliusz broniąc swojej teorii powoływał się na starożytną paremię: *Quod omnes similiter tangit, ab omnibus comprobetur* (Co wszystkich jednakowo dotyczy, winno być przez wszystkich zatwierdzone).

Mimo, że Rzeczpospolita nie znajdowała się bezpośrednio pod wpływem ekspansji prawa rzymskiego, również na jej terenie badacze odnajdują jego pośredni wpływ na legislację, m.in. w Statutach Kazimierza Wielkiego (Safjan, 2012), czy późniejszych Statutach litewskich (Godek, 2002). Szczególne znaczenie dla omawianego procesu na ziemiach położonych na wschód od Odry, miała działalność legatów papieskich, dość często odwiedzających państwo Piastów, których wpływ na treść prawa nawiązuje do reguł znanych z prawa kanonicznego (Bardach, Leśnodorski, Pietrzak, 1985). W Polsce monarchia coraz wyraźniej musiała podkreślać respekt dla prawa i przywilejów poszczególnych stanów. Od elekcji Władysława III, każdy następny król Rzeczpospolitej podpisywał ogólne potwierdzenie prawa stanów, gwarantując jego respektowanie m.in. „prawem oporu” wobec niepokornego władcy (Bardach, Leśnodorski, Pietrzak, 1985). Co więcej, badacze wskazują, że romańska kultura prawna mogła być obecna w życiu powszednim mieszkańców miast na terenach Rzeczpospolitej, lokowanych na prawie niemieckim, gdzie prawo rzymskie, będące podstawą dla powszechnego prawa niemieckiego, w wielu stosunkach prawnych miało charakter uzupełniający w momencie niewystarczającej wykładni praw lokalnych (Sondel, 1986: 45-63).

Przyjmowanie prawa rzymskiego nie postępowало w Europie jednolicie. W większym stopniu niż w Rzeczpospolitej recypowano romańską kulturę prawną w okresie XV w. oraz XVI w. w krajach rzeszy niemieckiej (Furmanek, 2001; Marzec, 2008: 295-307). Mimo

początkowego prymatu prawa zwyczajowego w kodyfikacjach prawa niemieckiego, ujawniała się potrzeba jego unifikacji na rzecz rozproszonych krajów oraz księstw należących do cesarstwa niemieckiego. Doprowadziło to do przełomowego wydarzenia w postaci powołania w 1495 r. Sądu Kameralnego Rzeszy (org. *Reichskammergericht*) (Furmanek, 2001). Jego działalność opierała się na rozsądzaniu sprawy między osobami podlegającymi różnym jurysdykcjom krajów związku niemieckiego, na podstawie ustaw Rzeszy oraz wedle prawa powszechnego, którym nie było wprost prawo rzymskie, ale jego idee przetransponowane przez glosatorów i komentatorów prawa ówczesnego okresu (Sitek, Michalski, 2020).

Chcąc dokonać subsumpcji przedstawionych powyżej faktów, należy mieć świadomość, że już na tak wczesnym etapie zarysowują się wzajemne korelacje między prawem rzymskim, prawem niemieckim oraz prawem polskim, pozostającym w kręgu oddziaływań obydwu praw. Ukazany proces recepcji prawa nie jest oczywiście wyłącznym dla europejskiego kręgu legislacyjnego, ale ma zdecydowanie najsilniejszy wpływ, który w zależności od stopnia zaawansowania, przenosił się na poziom rozwoju cywilizacji prawnej dawnej Europy (Marzec, 2008).

Przechodząc do analizy prawa z perspektywy epoki nowożytnej nie sposób pominąć kodyfikacji okresu Oświecenia, której głównym założeniem było kompletne zebranie przepisów regulujących daną sferę życia społecznego (Borkowska-Bagieńska, 2010: 135). Idea kodyfikacji, czyli org. *complete body of law*, wprowadzona przez Jeremy'ego Benthama, została przyjęta przez państwa europejskie, takie jak Francja, Austria czy Prusy i doprowadziła do uregulowania rozmaitych dziedzin, realizując przy tym ważne interesy swoich społeczeństw (Sójka-Zielińska, 2010: 7-21).

W okresie zaborów na ziemiach polskich funkcjonowały różne systemy prawne, a możliwość ich integracji w ramach krajowych kodyfikacji była możliwa dopiero po odzyskaniu niepodległości (Markiewicz, 2010: 113-122). Warty odnotowania w rozważanym kontekście jest fakt, że mimo historycznych okresów braku formalnej ciągłości państwowości Rzeczypospolitej, w tym również niemożności kodyfikacji polskiego prawa (które zaborcy wypierali), w okresie XIX w., dzięki pracy wybitnych specjalistów romanistyki tego okresu, jak m.in.: Aleksander Maciejowski, Fryderyk Zoll, Stanisław Wróblewski czy Rafał Taubenschlag, postępy badawcze nad prawem rzymskim nie odbiegały od postępów suwerennych krajów Zachodniej Europy (Kupiszewski, 2013). Także międzywojenny kodeks zobowiązań z 1933 r., w oparciu o który realizowano późniejszy kodeks z 1964 r., również zawierał bezpośrednie odwołania do norm znanych z prawa rzymskiego (Longchamps de Berier, 1934; Dudarski, Oprzalski, 2011: 33-49).

Powszechnie przyjmuje się, iż prawo, czy też system norm prawnych w ujęciu przedmiotowym, jest systemem ogólnych, abstrakcyjnych i jednoznacznych dyrektyw postępowania, które powstały w związku z istnieniem i funkcjonowaniem państwa lub innego uporządkowanego organizmu społecznego, ustanowionych lub uznanych przez właściwe organy władzy publicznej lub społecznej i przez te organy stosowanych, w tym z użyciem przymusu (Wronkowska, 2005).

1.2. Współczesne teorie w filozofii prawa

Termin „filozofia prawa” (niem. *Rechtsphilosophie*) pojawił się już w XVIII wieku dzięki Gustav von Hugo (Tokarczyk, 2010: 118-129), a jego znaczenie jako samodzielnej dziedziny nauki opisał Georg Hegel (Oniszczyk, 2012). Wraz z rozwojem społeczeństwa rozwijało się również prawo. W czasach nowożytnych rozwinęła się także filozofia prawa, z której za najbardziej doniosłą uznaje się teorię umowy społecznej Johna Locke’a. Zwraca ona szczególną uwagę na konsensus między jednostkami żyjącymi uprzednio w anarchicznej wolności, które łącząc się doprowadziły do powstania społeczeństwa i państwa. Przedstawicielami nowożytnej szkoły filozofii prawa natury są m.in.: John Locke, Baruch Spinoza, Samuel von Puffendorf, Gottfried Leibniz, Christian Wolff, Monteskiusz, Jean Jacques Rousseau, Immanuel Kant. Wraz z rozwojem pozytywistycznego nurtu w zakresie filozofii prawa, w XIX wieku zaczęto również wyodrębniać pojęcie „teorii prawa”, która w ujęciu Kanta wraz z etyką prawną tworzą komplementarne perspektywy obserwacji i analizy norm prawnych w ramach filozofii prawa.

Współcześnie granicę między filozofią prawa a teorią prawa nie sposób wyznaczyć. Uznaje się, że filozofia i teoria prawa pyta o zmienną kulturowo i historycznie „istotę prawa”, jego genezę, warunki i granice obowiązywania oraz funkcje społeczno-kulturowe. Wielu wybitnych przedstawicieli doktryny, takich jak John Rawls, Herbert Hart czy Ronald Dworkin, w trakcie swoich wykładów poruszali kwestie związane zarówno z filozofią jak i teorią prawa.

Głosząc prymat filozofii prawa nad teorią prawa, uznaje się, że o ile ta pierwsza podejmuje bardzo często abstrakcyjne tematy dotyczące np. zasad etyki, co z kolei oznacza, że jest to refleksja o charakterze: normatywnym (ogólnym), analitycznym (krytycznym) i holistycznym (całościowym i systematycznym) (Sarkowicz, Stelmach, 1996: 21), to teoria prawa skupia się na konkretnym zagadnieniu w ramach sposobu dokonywanej wykładni językowej. Można więc powiedzieć, że teoria prawa jest praktyczną diagnozą aktualnego stanu prawnego. Natomiast, jak zauważa Eugeniusza Bautro, o ile filozofia prawa odnosi się do

przyszłości, ujmuje przyszłą rzeczywistość prawną, to teoria prawa odnosi się do stanu aktualnego, wyjaśniając prawo „tu i teraz” (Bautro, 1936). Ponadto wyznaczenie granic między nimi nie będzie łatwe, ponieważ oba terminy zachodzą na siebie, a badacze korzystają często z osiągniętego niejako wspólnego dorobku (Wronkowska, Ziemiński, 2001). To stwierdzenie jest antynomiczne do koncepcji niemieckiego filozofa, Ralfa Dreiera, który zdecydowanie rozróżnił interesujące nas subdyscypliny.

Nieco inaczej wzajemne korelacje między obydwoma zaprezentowanymi pojęciami opisuje inny niemiecki teoretyk Arthur Kaufman. W podjętych badaniach przedstawia filozofię prawa jako naukę i wskazuje, że filozofia prawa zorientowana jest na aspekty przedmiotowe, zaś teoria prawa na aspekty formalne, podkreślając, że nie jest to podział idealny, a różnica polega na wyodrębnieniu się zagadnień z filozofii ogólnej i przeniesieniu ich do innych dziedzin nauki (Zajadło, 2011: 225-240).

Swoistego podsumowania omawianego zagadnienia dokonał Dietmar von der Pfordten, który wykazał wszystkie zachodzące obecnie relacje między teorią prawa a innymi subdyscyplinami prawa, w tym filozofią:

- teoria prawa jako ogólna krytyczna teoria prawa stanowi część nauk społecznych,
- teoria prawa jako teoretyczna część nauk prawnych,
- teoria prawa jako teoria, względnie metodologia dogmatyki prawa, nawiązuje wprost do ogólnej nauki prawa i w tym sensie nie jest częścią filozofii prawa lecz częścią dogmatyki prawa,
- teoria prawa jako analityczno-deskryptywna część filozofii prawa jest teorią prawa w wąskim znaczeniu i stanowi jurystyczną część w złożonej, prawniczo-filozoficznej strukturze filozofii prawa (Zajadło, 2011: 225-240).

1.3. Rola prawa we współczesnym sporcie

Sport będąc jedną z form aktywności człowieka, tak jak inne jego formy, podlega porządkowi normatywnemu. Za Józefem Lipcem możemy wyróżnić trzy jego podstawowe komponenty: podmiotowo-personalny, ideowo-normatywny i finansowo-materialny (Lipiec, 1999; Pawlak, Smoleń, 2000). W perspektywie interesującego nas zagadnienia, drugi z wymienionych komponentów będzie w niniejszej pracy najbardziej istotny.

Również w sporcie możemy wskazać pewien system norm, które obowiązują jednostki i zbiorowości biorące w nim udział. Mimo, że tzw. prawo sportowe (łac. *lex sportiva*) nigdy nie

posiadało autonomicznego charakteru, to wskazuje się, że stanowi ono pewien podzespół wyodrębnionych norm szczególnych, wpisujących się w klasyczny podział na prawo administracyjne, karne oraz cywilne (Redelbach, Wronkowska, Ziemiński, 1992: 230-232).

Wielu badaczy definiuje prawo sportowe ze względu na jego przedmiotowy charakter. W literaturze odnajdziemy różne definicje prawa sportowego. Oto trzy przykładowe:

- Sports law involves the application of legal principles to issues arising in the realm of sports, including matters related to athletes, clubs, leagues, agents, sponsorships, and the resolution of sports-related disputes.
- Sports law encompasses the legal rules and regulations governing sports activities and organizations, covering areas such as contracts, torts, antitrust, Labor law, and the unique issues arising in the sports context.
- Sports law refers to the legal framework that governs the relationships and interactions within the sports industry, including matters related to athletes, teams, leagues, governing bodies, and the commercial aspects of sports.

Wskazane definicje nie mają charakteru wyczerpującego, ponieważ oprócz samej materii, którą prawo sportowe reguluje, należy uwzględnić jego charakter podmiotowy. Podobnie jak w prawie gospodarczym. Mimo braku tak kompleksowej regulacji prawa sportowego, jak np. *Kodeks spółek handlowych*, jesteśmy w stanie zaobserwować dynamicznie rozwijającą się publicznoprawną regulację sportu w ramach różnych gałęzi prawa, tworzących zdecentralizowany system norm prawa sportowego. „Prawdą jest, że prawo sportowe jest w znacznej mierze połączeniem różnych dyscyplin prawa, obejmujących takie dziedziny, jak prawo umów, prawo podatkowe, prawo pracy, prawo antymonopolowe, czy też prawo karne. Jednakże należy pamiętać, że legislacja i prawotwórcze orzecznictwo sądowe oddane sprawie sportu rozwinęło się i dalej będzie się rozwijać” (Gardiner, Welch, Boyes, Naidoo, 2012: 40).

Dodatkowo wciąż pojawiają się nowe aspekty i problemy, które wymagają unormowania, a ilość oraz niespójność regulacji nie ułatwia ich analizowania. Trafnie, zdaniem autora, przyczynę tego problemu ujmuje Kazimierz Romaniec: „Różnorodność problemów w zakresie prawa sportowego wiąże się z tym, że prawo sportowe poprzez swoją różnorodność skupia jak w soczewce problemy dotyczące wszystkich dziedzin prawa przedstawione z pewnej szczególnej perspektywy” (za Szwarc, 2014: 70).

Branża prawna również nie pozostaje obojętna na zachodzące w ramach sportu procesy. Za Timothy Davisem możemy wskazać na „procesy komercjalizacji i profesjonalizacji sportu, generalny wzrost ilości prawnych regulacji, zwłaszcza w odniesieniu do nowych, nieuregulowanych dotąd dziedzin życia, zainteresowanie prawników w kolonizacji i

eksploatacji tego obszaru, czy wreszcie konieczność rozwiązywania problemów wynikających z dynamicznego rozwoju sportu powodujących „moralną panikę”, prowadzącą do konieczności prawnej interwencji” (Radke, 2007: 139-149, za Davis, Marhewson, Shropshire, 1999). Wielopłaszczyznową złożoność procesów zarządzania sportem dobrze obrazuje model Jolanty Żyśko (Żyśko, 2008: 150). Wielowymiarowy obraz sportu odnosimy również do samego prawa sportowego, ponieważ przepisy nie pozostają w izolacji wobec zmian zachodzących w kontekście szerszych uwarunkowań społecznych, ekonomicznych czy kulturowych (Żyśko, 2008: 153). Źródła prawa sportowego moglibyśmy doszukiwać się zarówno w ustawodawstwie miejscowym (lokalnym), krajowym, międzynarodowym, globalnym czy też regulacjach wewnątrz organizacyjnych. Odniesienia do sportu w umowach międzynarodowych możemy dostrzec np. w ramach przyjętego *Traktatu z Lizbony*, art. 165 *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, dotyczącego wspierania rozwoju edukacji i przedsięwzięć w zakresie sportu:

„1. Unia przyczynia się do rozwoju edukacji o wysokiej jakości, poprzez zachęcanie do współpracy między państwami członkowskimi oraz, jeśli jest to niezbędne, poprzez wspieranie i uzupełnianie ich działalności, w pełni szanując odpowiedzialność państw członkowskich za treść nauczania i organizację systemów edukacyjnych, jak również ich różnorodność kulturową i językową. Unia przyczynia się do wspierania europejskich przedsięwzięć w zakresie sportu, uwzględniając jego szczególny charakter, jego struktury oparte na zasadzie dobrowolności oraz uwzględniając jego funkcję społeczną i edukacyjną”.

„2. Działanie Unii zmierza do:

- rozwoju wymiaru europejskiego w edukacji, zwłaszcza przez nauczanie i upowszechnianie języków państw członkowskich;
- sprzyjania mobilności studentów i nauczycieli, między innymi poprzez zachęcanie do akademickiego uznawania dyplomów i okresów studiów;
- promowania współpracy między instytucjami edukacyjnymi;
- rozwoju wymiany informacji i doświadczeń w kwestiach wspólnych dla systemów edukacyjnych państw członkowskich;
- sprzyjania rozwojowi wymiany młodzieży i wymiany instruktorów społeczno-oświatowych, a także zachęcania młodzieży do uczestnictwa w demokratycznym życiu Europy;
- popierania rozwoju kształcenia na odległość;
- rozwoju europejskiego wymiaru sportu, przez popieranie uczciwości i dostępności we współzawodnictwie sportowym oraz współpracy między podmiotami

odpowiedzialnymi za sport, jak również przez ochronę integralności fizycznej i psychicznej sportowców, w szczególności tych najmłodszych”.

„3. Unia i państwa członkowskie sprzyjają współpracy z państwami trzecimi oraz z kompetentnymi organizacjami międzynarodowymi w dziedzinie edukacji i sportu, zwłaszcza z Radą Europy” (*Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*).

Konkludując powyższe, za Krześniakiem zauważamy, że sport jest jednym z obszarów, w którym zarówno organy Unii Europejskiej jak i państwa członkowskie mają obowiązek współpracować (również z krajami/organizacjami niezrzeszonymi), a Unia Europejska, mimo że pozbawiona bezpośredniej możliwości regulowania tego obszaru, może w ramach swoich organów wspierać, koordynować oraz uzupełniać działania państw członkowskich (Krześniak, 2016; Piątkowska, Gocłowska, 2016: 11-20).

Chcąc jeszcze lepiej zdefiniować prawo sportowe, za Hubertem Radke zauważymy, że w nowoczesnym spojrzeniu na prawo, w tym również prawo sportowe, wymagane jest realistyczne podejście do jego porządku, który z góry zakłada pluralizm porządków prawnych, tworzonych przez różne instytucje (Radke, 2007). Ograniczona została więc normotwórcza rola państwa, które coraz częściej implementuje bądź wchodzi w relacje z innymi systemami normatywnymi (Morawski, 2003), w zależności od konkretnej sprawy (ang. *case*). Lech Morawski wskazuje, że dochodzi do swoistej „autonomii legislacyjnej, która jest przejawem dążeń w społeczeństwach obywatelskich do uzyskania niezależności od państwa” (Morawski, 2003: 248-249). Dlatego także w przypadku *lex sportiva* nie możemy mówić już o klasycznym systemie prawa pozytywnego, w którym związek państwa z prawem był konieczny. Badacze używają również pojęcia „zastępczego ustawodawcy” w odniesieniu do związków sportowych i międzynarodowych federacji, podkreślając ich normotwórczy charakter (Haas, Martens, 2012, za Krześniak, 2016).

Inną cechą prawa, którą zauważają badacze, jest brak ścisłej hierarchiczności norm, które w ramach wzajemnych relacji mogą pozostać w różnych stosunkach względem siebie. Dobrym przykładem mogą się okazać sankcje podjęte przeciwko prezesowi piłkarskiej federacji Hiszpanii – Luisowi Rubialesowi, który za swoje nieobyczajne zachowanie wobec zawodniczki Jenni Hermoso, podczas gali finału Kobięcych Mistrzostw Świata 2023, został oskarżony o złamanie krajowych przepisów (na podstawie, których rozpoczęto postępowanie dyscyplinarne przed Administracyjnym Sądem Sportowym), jak również międzynarodowych (za które FIFA postanowiła zawiesić go na minimum 90 dni) (<https://sport.tvp.pl/72324430>). Pomimo to, jesteśmy w stanie stwierdzić, że podmiotami, które najsilniej wpływają na kreację prawa w obszarze sportu są międzynarodowe federacje sportowe (Stramski, 2017: 186), które również

odpowiadają za jego organizacyjną stronę (Radke, 2009: 339-340). Posiadają one status organizacji pozarządowych, ponieważ najczęściej nie zrzeszają one państw lecz właściwe ze względu na reprezentowaną dyscyplinę krajowe związki sportowe, działające zwykle w formie posiadającego osobowość prawną podmiotu (Krześniak, 2016). Są one zazwyczaj pozbawione wpływu na legislacyjny proces w obrębie organizacji, w której się znajdują. Jak trafnie wskazuje E. Krześniak, „w niektórych przypadkach krajowe związki sportowe mogą nie być członkami światowej federacji, ale jedynie być przez nią uznawane” (Krześniak, 2016: 40).

Kluczowe decyzje, w tym również ostateczny kształt uchwalanych regulacji międzynarodowej federacji sportowej, będą najczęściej kompetencją zarządu/komiteu wykonawczego tejże federacji (Cleland, 2015: 48), co może prowadzić do nadmiernej arbitralności w ramach relacji z własnymi członkami. Jak wskazuje Andrzej Wach, pierwotnym postulatem tego rodzaju federacji było uporządkowanie norm prawa sportowego w prawodawstwie krajowym i międzynarodowym (Wach, 2012: 60-63). Nie ma wątpliwości, że przez tworzenie oraz egzekwowanie uchwalanych norm ten postulat jest realizowany. Mamy równocześnie świadomość, że wpływ normatywny oraz moc oddziaływania omawianych organizacji będzie bardzo silna, nie dającą się porównać z żadnym innym państwem na świecie, ponieważ oddziaływanie to ma wpływ zarówno na wewnętrzną strukturę organizacji, jak również na ich bezpośrednich członków oraz podmioty pośrednio zaangażowane (np. kluby sportowe czy zawodnicy występujący jako osoby fizyczne). Każda europejska federacja pozwala na członkostwo tylko jednej krajowej federacji z danego kraju, a międzynarodowe organizacje strzegą swoich pozycji poprzez reguły zakazujące m.in. udziału w zawodach organizowanych przez organizacje nieuznane, jak również przez nakładanie sankcji za złamanie tego zakazu, doprowadzając do silnej monopolizacji struktury (Krześniak, 2016). Na przykład Columbia i Australia (odpowiednio lata 1951-1954 oraz 1960-1963), zostały czasowo zawieszane przez FIFA za przyzwolenie tamtejszym organizacjom na kontraktowanie zawodników, którzy dopuścili się złamania swoich dotychczasowych kontraktów w innych krajach (Cleland, 2015).

W badaniach nad prawem sportowym, powtarzającą się w wielu krajach świata regułą, jest zasada „jeden sport-jedna organizacja” (Krześniak, 2016). Upowszechniony w ramach dokumentu Komisji Europejskiej z 1998 r. jest też „europejski model sportu”, przypominający strukturą piramidę, u podstawy której umieszczono kluby sportowe, następnie regionalne związki sportowe, a na szczycie krajowe związki sportowe. Stworzony dokument miał ujednoczyć formy aktywności sportowej w krajach członkowskich Wspólnoty Europejskiej (<https://ec.europa.eu>, za Krześniak, 2016), których systemy zarządzania sportem od zawsze

były zróżnicowane (Petry, Steinbach, Tokarski, 2004: 18). Dokumentem, w którym szerzej wyrażono stanowisko Unii Europejskiej i jej organów w odniesieniu do sportu, pozostaje do dzisiaj *Biała Księga* na temat sportu z dnia 11 lipca 2007 r., przedstawiona przez Komisję Europejską Radzie, Parlamentowi, Komitetowi Regionów oraz Europejskiemu Komitetowi Społeczno-Ekonomicznemu (Kornobis-Romanowska, 2014, za Krześniak, 2016). Trójelementowa koncepcja zakładała zainteresowanie Unii Europejskiej sportem w wymiarze społecznym, wymiarze gospodarczym oraz wymiarze organizacyjnym (Biliński, 2011; Cewińska, 2013: 23).

„Ochrony przed pełną arbitralnością decyzji międzynarodowych federacji sportowych krajowe związki sportowe szukają między innymi w wyspecjalizowanym sądzie polubownym, zajmującym się rozstrzyganiem sporów w obszarze sportu – Trybunale Arbitrażowym do Spraw Sportu z siedzibą w Lozannie (CAS)” (Krześniak, 2016: 548). Inicjatywa w zakresie utworzenia oraz ujednoczenia linii orzeczniczej w obszarze sportu została pierwotnie podjęta przez członków Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego. Statut Trybunału Arbitrażowego do Spraw Sportu został formalnie przyjęty w 1983 r. podczas 86 Zgromadzenia Ogólnego MKOl w New Dehli, a ostatecznie wszedł w życie 30 czerwca 1984 r. (Kołodko, 2012: 368-389). Orzeczenia sądowe obejmujące sportową materię, taką jak udział zawodnika w międzynarodowej imprezie sportowej, zwykle zawierają klauzulę przedkładania sporów do arbitrażu zgodnie z regulaminem Sądu Arbitrażowego ds. Sportu w Lozannie (dalej: CAS) (Krześniak, 2016). W rezultacie międzynarodowe spory były w większości rozstrzygane przez prywatny trybunał. Podejmując takie decyzje, CAS interpretuje i stosuje zasady ustanowione przez organizacje sportowe. W związku z powyższym, na przestrzeni 40 lat istnienia CAS, opracował on bogate orzecznictwo dotyczące sporów sportowych. Przy podejmowaniu decyzji zespół arbitrażowy CAS musi stosować przepisy prawne wybrane przez strony (często prawo szwajcarskie) lub obowiązujące lokalnie. Wybrany prawem lub obowiązującymi przepisami są zazwyczaj zasady ustanowione przez krajowe związki sportowe. W związku z tym, pogląd w doktrynie jest taki, że *lex sportiva* nie składa się wyłącznie z orzecznictwa CAS-u, ale również z zasad i przepisów narzuconych przez związki wraz z ich interpretacją (Vaskevich, 2017).

Dlatego też prawo sportowe jest zbiorem przepisów prawnych, które „przekraczają granice między wieloma znanymi gałęziami naszego prawa, ale w jego centrum znajduje się niezwykła forma międzynarodowej zasady konstytucyjnej” (Leonardo, 2017: 6), określająca granice prawnej autonomii pozarządowych organów decyzyjnych w sporcie. Często sprawy, które CAS rozstrzyga, dotyczą spraw wrażliwych społecznie, wykraczających swą

doniosłością poza ramy świata sportowego czy narodowego. Ten ponadnarodowy charakter był dobrze widoczny między innymi w rozstrzygnięciach między federacją UEFA a profesjonalnymi klubami z Ukrainy, Białorusi czy Rosji podczas toczącej się od 24.02.2022 r. wojny, zapoczątkowanej przez agresję Rosji na Ukrainę (Orzeczenia CAS sygn.: CAS 2022/A/8865 – CAS 2022/A/8868 lub CAS 2022/A/8709). W tych sprawach CAS uznał za niepotrzebne charakteryzowanie samego konfliktu, stawiając się w ten sposób poza sprawami politycznymi, a samo orzeczenie skupiło się przede wszystkim na konsekwencjach wojny dla samych rozgrywek (w tym wypadku piłkarskich) oraz personelu piłkarskiego rynku sportowego (trenerzy oraz zawodnicy mieli możliwość zawieszenia swoich kontraktów w dotychczasowych federacjach dotkniętych wojną bez konsekwencji odszkodowawczych).

Wydaje się, że najważniejszą rolą prawa sportowego pozostaje jego ponadnarodowa kompetencja w rozstrzyganiu międzynarodowych sporów sportowych, które przez swą praktykę wpływa na treść krajowych aktów prawnych z obszaru sportu. Jak wskazuje Krześniak, „jeśli wyjdziemy z założenia, że prawo sportowe jest aktem prawnym, dyskusja skupi się na krajowym podejściu do sportu, to znaczy regulacji dokonywanej przez państwo na działalność sportową wykonywaną w kraju. Ustawę o sporcie możemy znaleźć w wielu systemach prawnych, we Francji istnieje *Kodeks sportu*, który określa, że działalność sportowa ma ogólne znaczenie w krajach objętych prawem zwyczajowym, także widoczne są przykłady z zakresu prawa cywilnego: Stany Zjednoczone Ameryki mają *Amatorski Sportowy Akt z 1978 r.*” (Krześniak, 2016: 58).

Prawa sportowego nie tworzą jednak wyłącznie akty ustawodawcze, przegłosowane przez parlament. Kwestie związane ze sporami sportowymi mają korzenie w zasadach i regulacjach z różnych dziedzin prawa, w tym prawa prywatnego. Działalność sportowa może wynikać z umowy, w związku z tym, zastosowanie będzie miało prawo umów. Jeśli istnieje szkoda, której „przyczyną” było działanie/zdarzenie, wtedy mamy do czynienia z deliktem.

Pomimo, iż orzecznictwo CAS nie ma takiego samego skutku jak wiążący pod względem prawnym precedens (znany z systemów *common law*), ze względu na pewność prawa i poszanowanie prawa, praktyki wytwarzane przez CAS są przestrzegane. Jak wskazuje Krześniak, „jeżeli legitymacja nowej dziedziny prawa opiera się na orzecznictwie, należy dokonać rozróżnienia czy orzeczenie pochodzi od sądu państwowego, i to jedynie potwierdza krajowe ustawodawstwo, czy wynika z decyzji CAS i ma charakter prywatny oraz ponadnarodowy” (Krześniak, 2016: 40). W rezultacie orzecznictwo CAS udoskonaliło i rozwinęło szereg zasad prawa sportowego, takich jak pojęcie rozszerzonej odpowiedzialności (w sprawach związanych z dopingiem), czy uczciwości (ang. *fair*), które można uznać za część

powstającego *lex sportiva*. Zakres tego, co jest częścią *lex sportiva* jest szeroki i dlatego, niezależnie od debaty o jego autonomii, trudno zaprzeczyć, że istnieje międzynarodowa doktryna dotycząca organizacji, wykładni zasad i reguł sportowych stosowanych na arenie międzynarodowej. To ponadnarodowe zjawisko jest nowością w prawie sportowym, ale systematycznie uzyskuje swą tożsamość.

Normy prawa sportowego, oprócz swojego aksjologicznego charakteru wobec postępującej komercjalizacji sportu, nabierają również istotnego wymiaru względem ochrony składników majątkowych, których dysponentami stają się podmioty uczestniczące w rozbudowanej rzeczywistości sportowej. Wraz z postępującą profesjonalizacją rynku sportowego muszą one być świadomym dysponentem własnych praw i obowiązków, ponieważ ryzyko finansowe, zgodnie z ostatnimi doniesieniami, znacząco wzrasta (Krawczyk, 2019: 371), a jego wymiar społeczny staje się bardziej doniosły i medialny w porównaniu z rzeczywistością sportową, którą obserwowano jeszcze na początku XXI wieku.

Należy również zaznaczyć, że istnieją organizacje, zawody czy ligi, które będą mieściły się poza klasycznymi strukturami sportowymi (Krześniak, 2016), pozostając równocześnie poza wpływem federacji sportowych. Przyjmują one własne regulacje, które są zazwyczaj ustanawiane przez komitety organizacyjne czy też inne władze w nich działające, a prowadzone przedsięwzięcia nabierają charakteru przedsięwzięć handlowych (Krześniak, 2016). Jako przykłady tego rodzaju organizacji można wskazać organizatorów gal mieszanych sztuk walki, np. tzw. *freak fight-ów* czy też różnego rodzaju biegów miejskich. Co więcej, instytucjonalizacja profesjonalnego rynku sportowego pełni ważną rolę w procesie optymalnego skalowania tej rozrywki dla społeczeństwa (Rottenberg, 2000: 11-20).

1.4. Podstawy prawne współczesnej piłki nożnej

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe źródła prawa w piłce nożnej. W pierwszej kolejności są to krajowe akty prawa stanowionego, regulujące działania wszelkich podmiotów związanych ze sportem, w tym wewnętrzne uchwały związków i stowarzyszeń sportowych (Foks, 2006: 71-72), prawo wspólnotowe i międzynarodowe, także uchwały międzynarodowych federacji piłkarskich, które są wyrazem globalizacji piłki nożnej jako dyscypliny sportowej (<https://resources.fifa.com>) oraz formalizacji stosunków w tych ramach nawiązywanych. Oba stanowią systemy wzajemnie się przenikające.

Kraje oraz ich związki sportowe są członkami różnych organizacji o charakterze ponadnarodowym i dostosowują w ramach wspólnych inicjatyw swój system prawny do uniwersalnych i powszechnie akceptowalnych standardów (Niemann, Brand, 2008). Jak wskazuje Krześniak, Europejski Trybunał Sprawiedliwości potwierdził, iż swobody traktatowe w pełni dotyczą regulaminów i statutów przynajmniej kilku ważnych federacji sportowych, funkcjonujących w prestiżowych i popularnych dyscyplinach sportowych, jak np. w kolarstwie (Międzynarodowej Federacji Kolarskiej), piłce ręcznej (Niemieckiej Federacji Piłki Ręcznej), piłce nożnej (Hiszpańskiej Federacji Piłki Nożnej, Francuskiej Federacji Piłki Nożnej, Włoskiej Federacji Piłki Nożnej i Belgijskiej Federacji Piłki Nożnej) oraz koszykówce (Belgijskiej Federacji Koszykówki i Międzynarodowej Federacji Koszykówki) (Krześniak, 2016).

Na podstawie tych wszystkich wyroków można jednoznacznie stwierdzić, że zasady prawa europejskiego w zakresie swobodnego obrotu znajdują zastosowanie do wszystkich krajowych i międzynarodowych federacji, jeśli oczywiście mówimy o uprawianiu sportu w ramach Unii Europejskiej. W efekcie należy uznać, że swobody traktowe znajdują w świecie europejskiego sportu zastosowanie w szerokim zakresie (Krześniak, 2016). W wielu ustawach zasadniczych krajów Europy Zachodniej również można wyszczególnić szereg obowiązków władz publicznych w zakresie tworzenia możliwości uprawiania i rozwoju sportu (Banaszak, 2009) oraz wspólnych inicjatyw legislacyjnych. W podobnym kierunku wypowiadał się również CAS w sprawie z CAS 98/200 AEK Athens i SK Slavia Prague przeciwko Union of European Football Associations (UEFA), w której stwierdzono, że „sport podlega prawu wspólnotowemu tylko w zakresie, w jakim stanowi działalność gospodarczą w rozumieniu artykułu 2 Traktatu WE. Prawo wspólnotowe nie zabrania przyjmowania przepisów lub praktyk wykluczających zagranicznych zawodników z udziału w niektórych meczach z powodów, które nie mają charakteru ekonomicznego, a odnoszą się do szczególnej natury i kontekstu takich meczów i mają jedynie charakter sportowy”, a w dalszym fragmencie zauważa, że „spośród 'mnogości przepisów' potrzebnych do zorganizowania rozgrywek piłkarskich, przepisy mające na celu ochronę publicznego zaufania do autentyczności wyników wydają się być niezwykle istotne. Potrzeba zachowania reputacji i jakości produktu piłkarskiego może prowadzić do ograniczeń w zakresie wolności właścicieli poszczególnych klubów”. Powyższy wyrok podkreśla, że aby osiągnąć fundamentalny cel zapobiegania konfliktom interesów, które mogłyby zagrozić autentyczności rozgrywek, to należy stosować proporcjonalne i uzasadnione normatywnie ograniczenia.

Jak podkreślono w tekście sprawozdania nt. *Dobrego zarządzania piłką nożną* z dnia 24 stycznia 2018 r. Komisji Kultury, Nauki, Edukacji i Mediów Parlamentu Europejskiego

(<https://assembly.coe.int/nw/xml>), Unia Europejska dostrzega znaczenie zarządzania sportem, a zwłaszcza piłką nożną, opartego na wartościach demokracji, praw człowieka i *fair play*, a także uwydatnia znaczenie aktywności władz publicznych ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (w tym organizacjami sportowymi) w zakresie współpracy dotyczącej zwalczania negatywnych zjawisk w piłce nożnej, jak nadużycia finansowe czy dyskryminacja. Komisja w swoim sprawozdaniu uwzględniła również potrzebę współpracy władz Unii Europejskiej z organizacjami sportowymi w celu zapewnienia przestrzegania prawa zwyczajnego w kwestiach finansowych i podatkowych, a także zagwarantowania niezależności organów decyzyjnych w organizacjach sportowych od władz politycznych, a także rzeczywistej niezależności (zarówno proceduralnej jak i merytorycznej) wewnętrznych organów nadzorczych od organów decyzyjnych.

1.5. Formy prawne współczesnych organizacji piłkarskich

Organizacje sportowe, to podstawowe jednostki współczesnego życia sportowego. Odgrywają rolę nie tylko legislacyjną, lecz także rolę czysto wykonawczą – administrują przyjmowanie i stosowanie reguł oraz ich przestrzeganie, nakładanie sankcji, udzielanie uprawnień do udziału w rywalizacji sportowej (Szwarc, 2000: 170; CAS 98/200, z dnia 20 sierpnia 1998 r.). Organizacje te stawiają sobie cele główne oraz poboczne, które starają się sukcesywnie realizować. Cele te z przyczyn oczywistych różnią się od siebie, stąd powód odmiennych form prawnych przyjmowanych przez te podmioty. Nie inaczej kwestia ta wygląda w przypadku piłki nożnej.

Za Krześniakiem należy przyjąć, że obecnie jedną z najpopularniejszych form prawnych wykorzystywanych do prowadzenia działalności sportowej są stowarzyszenia (niem. *Verein*) oraz związki stowarzyszeń, najczęściej występujące w rodzimym systemie prawnym. Podobne instytucje odnajdujemy w różnych systemach prawnych, m.in. niemieckim, szwajcarskim, austriackim, francuskim czy hiszpańskim (Krześniak, 2016). W zależności od celu postawionego przez założycieli dla określonej organizacji, możemy wybierać rozmaite formy prawne z wachlarza dostępnych w ramach porządku legislacyjnego kraju, w którym założyciele organizacji zdecydują zarejestrować działalność.

Jak wskazuje Maxime Cazorla, nowe regulacje przekształciły kluby w spółki akcyjne, nakładając na nie odpowiedzialność finansową i nadając im określony status prawny, umożliwiając ukierunkowanie ich struktur klubowych na sport (Gomez, Opazo, Marti, 2008).

Co więcej, zgodnie z przyjętą niedawno definicją w rodzimym systemie prawnym, możemy mówić nie tylko o jednej, dwóch, ale też o większej liczbie spółek działających w ramach tzw. grupy kapitałowej, która na podstawie wzajemnych poleceń i hierarchii między spółkami dominującymi oraz zależnymi, dąży do założonego przez grupę celu. Dobrym przykładem może być np. popularna City Football Group (w holdingu zrzeszone są kluby takie, jak np.: Manchester City, New York City, Girona) czy też grupa PMG, tj. Pacific Media Group, która jest również międzynarodowym koncernem działającym w obszarze sportu przez zrzeszanie profesjonalnych klubów sportowych, w celu wypracowania zysku biznesowego. W ostatnim czasie dokonała ona m.in. przejścia GKS-u Tychy (Miga, 2022).

Oczywiście nie wolno zapomnieć, że praktycznie każdą z organizacji możemy przyporządkować ze względu na zasięg terytorialny jej działania. Za Johnem Forsterem oraz Nigelem Pope możemy wymienić organizacje nie tylko lokalne, regionalne czy międzynarodowe, ale również globalne, których głównym zadaniem jest kontrola sportu nie tylko w perspektywie jego aspektów kulturowych czy społecznych, ale przede wszystkim prawnych i ekonomicznych (Włoch, 2017: 128). Organizacje, w tym te ze świata sportu, mogą być również klasyfikowane w perspektywie stawianych przez nie celów. Nie ulega jednak wątpliwości, że każda z nich, w zależności od miejsca rejestracji, podlega określonemu ustawodawstwu krajowemu, w którym się znajduje, np. FIFA działa w ramach szwajcarskiego porządku prawnego. Jak wskazuje Krześniak, federacje międzynarodowe przyjmują najczęściej formy prawne umożliwiające przyjmowanie krajowych związków sportowych jako swoich członków.

Rozdział 2.

Socjologiczna charakterystyka procesu profesjonalizacji sportu i piłki nożnej

2.1. Rozumienie pojęcia zawodu w sporcie

„Przez zawód lub specjalność rozumie się oparte na posiadanych kwalifikacjach wykonywanie zespołu czynności społecznie użytecznych, wynikających z podziału pracy, w celu uzyskania środków utrzymania” (*Nomenklatura zawodów i specjalności*, 1974: 5). W świetle klasycznych ujęć, zawód stanowi szczególną konfigurację trzech aspektów: techniczno-organizacyjnego, ekonomicznego i społecznego (Domański, 2016: 5-24). Z definicji tej wynika, że aby określone czynności można było nazwać zawodem, muszą one spełniać następujące trzy warunki:

- osoba je wykonująca musi posiadać określone kwalifikacje,
- system czynności musi być względnie wyodrębniony i wykonywany stale,
- osoba je realizująca czerpie z wykonywanych czynności określony dochód.

Podobnie zawód definiuje Barbara Szacka i wskazuje, że zawodem nazwiemy czynności: (1) trwale wykonywane, (2) wymagające określonego przygotowania i umiejętności, (3) będące świadczeniami na rzecz innych osób oraz (4) przynoszące dochody (Szacka, 2003: 291).

W polskiej literaturze socjologicznej przyjmuje się zazwyczaj następujące kategorie struktury społeczno-zawodowej: specjaliści techniczni i nietechniczni, kierownicy, technicy i wyspecjalizowani pracownicy administracyjno-biurowi, pozostali pracownicy umysłowi, pracownicy fizyczno-umysłowi, właściciele zakładów wytwórczych i usługowych, majstrowie i brygadziści, wykwalifikowani pracownicy fizyczni, półwykwalifikowani pracownicy fizyczni, niewykwalifikowani pracownicy fizyczni, rolnicy indywidualni, najemni pracownicy fizyczni w rolnictwie (Pohoski, Słomczyński, 1978). Dodatkowo pojęcie zawodu w ujęciu socjologicznym będzie rozpatrywane jako charakterystyka położenia społecznego jednostek, które możemy analizować na wszystkich poziomach ogólności: od jednostek, poprzez kategorie społeczne i instytucje, a na makrosystemach kończąc (Domański, 2016: 5-24).

Kształtowanie się profesji obserwujemy również we współczesnym sporcie. Jak trafnie zauważa Michał Lenartowicz, mimo że sport jest trwałym i powszechnie akceptowanym elementem kultury i skomercjalizowaną oraz profesjonalizowaną dziedziną życia, to wciąż dominującą formą zatrudnienia w sporcie są umowy cywilnoprawne (Pawlak, Smoleń, 2000)

czy też kontrakty, szczególnie w przypadkach współpracy z profesjonalnymi sportowcami czy trenerami (Krawczyk, 2002: 112-114).

Obecnie, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, formalnie wyróżniono następujące zawody sportowe: 1) kierownik agencji do spraw usług sportowych, 2) kierownik obiektu sportowego, 3) kierownik klubu sportowego, 4) lekarz – specjalista medycyny sportowej, 5) psycholog sportowy, 6) komentator sportowy, 7) organizator imprez sportowych, a także ujęci w osobnej kategorii sportowcy, trenerzy i zawody pokrewne: 8) dżokej, 9) zawodnik dyscypliny sportu, 10) instruktor sportu, 11) instruktor sportu osób niepełnosprawnych, 12) menedżer dyscypliny sportu, 13) menedżer imprez sportowych, 14) menedżer sportu, 15) sędzia sportowy, 16) trener sportu, 17) pozostali trenerzy, instruktorzy i działacze sportowi, 18) instruktor fitness, 19) instruktor gimnastyki korekcyjnej, 20) instruktor jazdy konnej, 21) instruktor odnowy biologicznej, 22) instruktor rekreacji ruchowej, 23) instruktor rytmiki, 24) instruktor sportów siłowych, 25) instruktor sportów ekstremalnych, 26) instruktor sztuki walki, 27) pracownik do spraw kultury fizycznej i sportu, 28) animator rekreacji i organizacji czasu wolnego, 29) pozostali instruktorzy fitness i rekreacji ruchowej. Oczywiście nie jest to zbiór zamknięty i z pewnością można by wyróżnić jeszcze więcej zawodów, które występują we współczesnym sporcie, np. arbiter polubownego sądu sportowego (np. CAS-u). Wachlarz zaprezentowanych profesji jest bardzo szeroki i zróżnicowany, niemniej jednak zarysowuje się wyraźna tendencja do wyodrębniania się zawodów w sporcie, opartych na profesjach związanych z różnymi obszarami sportu i specyficznymi problemami sportu (Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r.).

Obserwowane w świecie sportu kształtowanie się zawodów o zróżnicowanej charakterystyce jest konsekwencją ogólnych procesów społeczno-ekonomicznych zachodzących w społeczeństwach ponowoczesnych. Za Zbigniewem Krawczykiem możemy wyróżnić następujące procesy, wpływające na wyodrębnianie się zawodów w sporcie: postępujący podział pracy, rozwój nauki i techniki, a także ruchliwość społeczna (Krawczyk, 2019: 278-289).

2.2. Specyfika rynku pracy w sporcie

Działalność zaliczana do kultury fizycznej stanowi swoisty rodzaj usług. Zależy od społeczno-kulturowego i gospodarczego rozwoju społeczeństwa. Pozostaje przejawem i czynnikiem tego rozwoju, zwłaszcza w jego fazie przemysłowej i postprzemysłowej. Uprzemysłowienie gospodarki i urbanizacja społeczeństwa pociągnęły za sobą szybki rozwój usług, obejmujących rozbudowę infrastruktury miejskiej oraz odpowiednich urządzeń komunalnych. W doktrynie wyszczególniono dwie grupy usług: społeczne – związane z prawidłowym funkcjonowaniem psychofizycznym człowieka oraz kompensacyjne – związane z turystyką, sportem, a także działalnością rekreacyjną, resocjalizacyjną, rehabilitacyjną i wypoczynkową, a w pewnym zakresie również profilaktyczną. Z obserwacji poczynionych przez autora nasuwa się wniosek, że rynek pracy, który stanowi centrum mojego zainteresowania, jest wysoce profesjonalizowany, ponieważ w niektórych zawodach występuje duża międzynarodowa konkurencja, np. w zawodzie trenera, a zawierane umowy również przedstawiają znaczną wartość materialną.

Rynek pracy w sporcie od dawna stanowi ważny obszar badań przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Prowadzenie badań w tym zakresie umożliwia transparentność oraz dostępność danych o zawodnikach, na temat występów profesjonalnych, ale także amatorskich (Kahn, 2000: 75-94). Dodatkowo rynek ten poddaje się innym znanym mechanizmom gospodarczym, takim jak strukturyzacja, formalizacja czy prywatyzacja, które były obserwowane m.in. w profesjonalnych związkach sportowych w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej w drugiej połowie XX wieku.

W literaturze przedmiotu rynek pracy w sporcie opisuje się jako monopson (Woźny, 2015: 38-39). Już na wstępie widać, że zatrudnianego pracownika możemy rekrutować na podstawie zdobytego wcześniej wykształcenia, doświadczenia czy inteligencji. Rynek pracy w sporcie skupia się przede wszystkim na osiągniętych wynikach i wydajności poszczególnych pracowników (Scully, 1974: 915-930; Scully, 1989).

Dodatkowo, jak wskazują badacze, już same rozgrywki sportowe są nieuchronnie zhierarchizowane, przez co rywalizacja między słabo dobranymi zawodnikami nie cieszy się dużym zainteresowaniem (Rosen, Sanderson, 2000: 47-68). Przewidywalny wynik, słaba jakość występu czy też duża przewaga jednego z zawodników nad innym, to tylko niektóre z przykładów obrazujących zły dobór sportowców w rozgrywkach takich, jak ligi, puchary czy mistrzostwa. W związku z powyższym, zauważalna jest wysoka koncentracja publiczności wokół widowisk o wysokim poziomie sportowym zawodników, które w pewien sposób

wypychają słabszą konkurencję z rynku (Rosen, Sanderson, 2000: 47-68). Potwierdza się również stwierdzenie, że lepsze wyniki sportowe będą gwarantować osiągającym je sportowcom lepsze pieniądze. Podobną sytuację obserwuje się wśród profesjonalnych trenerów.

Inną charakterystyczną cechą omawianego zagadnienia jest stosunkowo niska zastępowalność pracowników w sporcie przez różnorodne technologie. Podkreśla się istotność tzw. *human touch*, który na sportowym rynku pracy jest bardzo istotny, szczególnie ze względu na kolektywne działanie pracowników w ramach organizacji.

Kolejnym opisanym przez badaczy mechanizmem jest zróżnicowanie „jakości sportowców”, uzasadniane rosnącą ceną talentu sportowego, pozwalające na bardziej selektywne podejście podczas rekrutacji wśród pracodawców (Rosen, Sanderson, 2000: 47-68). Wysoka konkurencyjność wśród sportowców pociągająca za sobą m.in. wykorzystywanie legalnych oraz nielegalnych sposobów zwiększania własnej wydajności, regeneracji, siły mięśniowej, np. przez stosowanie dopingu.

Co więcej, wielu badaczy podnosi kwestię dyskryminacji rasowej oraz płciowej, która była widoczna na sportowym rynku pracy. Potwierdzają to badania prowadzone w latach 60., 70. czy 80 (Kahn, Sherer, 1988: 40-61; Nardinelli, Curtis, 1990: 575-595), a także późniejszych (Szymański, 2000: 590-603; Curme, Dougherty, 2004: 186-205). Dyskryminacja obejmowała wyższe płace dla preferowanych grup zawodników a niższe dla dyskryminowanych, osiągających jednakowe wyniki sportowe (Rosen, Sanderson, 2000: 47-68). Źródłem takiej dyskryminacji mogą być zarówno fani, jak również właściciele czy inni pracownicy. Innym obszarem dyskryminacji rasowej, dostrzeganym w badaniach, jest również zatrudnianie oraz rozwiązywanie kontraktów ze sportowcami (Simmons, 2022: 728-748). Wynika z nich, że nie można całkowicie oddzielić cech osobowych od wydajności osobistej podczas świadczenia pracy.

Jak pisze Rob Simmons, należy też zwrócić uwagę na kwestie mobilności sportowców oraz tzw. migrację zarobkową między poszczególnymi ligami. Kwestia ta jest istotna w perspektywie pozyskiwanych przez profesjonalne kluby sportowe zawodników oraz wzajemnej konkurencyjności tychże klubów względem warunków kontraktowych proponowanych zawodnikom. W literaturze podkreśla się, że podobnie jak w innych branżach gospodarki, również profesjonalne kluby sportowe rywalizują i wykorzystują ograniczone zasoby, wśród których znajdują się m.in. usługi zawodników czy też personelu administracyjnego (Rottenberg, 2000: 11-20). W czasach postępującej globalizacji na profesjonalnym rynku sportowym rywalizacja o usługi najlepszych graczy osiąga poziom międzynarodowy. W tym

kontekście podnoszona jest kwestia swobodnego przepływu osób (widoczna m.in. w tzw. sprawie Bosmana, Wyrok TSUE Case C-415/93), czy też możliwości stosowania przez profesjonalne kluby sportowe określonych zapisów umownych, takich jak klauzule rezerwowe (ang. *reserve clause*), czy też zakazy licytacji tzw. „wolnych zawodników”, których obecny kontrakt dobiegł końca, ograniczające ich swobodę w wyborze klubu.

W regulacjach normatywnych dotyczących międzynarodowego oraz krajowego rynku pracy możemy również odnaleźć normy, które mają na celu ograniczenie niepożądanych zjawisk w świecie sportu, takich jak korupcja czy doping. W badaniach dotyczących korupcji w sporcie nie odnotowano jednak, aby skala tego zjawiska była większa niż w innych branżach (Maennig, 2005: 187-225). W sporcie jednak przypadki korupcji czy dopingu mają o wiele poważniejsze konsekwencje niż w innych branżach, gdyż deprecjonują w oczach społeczeństwa nie tylko zawodnika czy zespołu, lecz również całej organizacji, a nawet konkretnej dziedziny sportu.

2.3. Kształtowanie się zawodów w dziedzinie sportu

Wśród najbardziej popularnych (Dziubiński, Krawczyk, Lenartowicz, 2019) zawodów w obrębie kultury fizycznej wyodrębniono zawód nauczyciela wychowania fizycznego (Krawczyk, 1978; Żukowska, 1979; Cieśliński, 2005), fizjoterapeuty (Kłusek, 2016: 44-56; Ustawa z dnia 25 września 2015 r. o zawodzie fizjoterapeuty), trenera (Żukowski, 1989; Karwiński, 2016: 32-42) oraz managera (Panfil, 2010: 49-68).

Świat sportu profesjonalnego w ostatnich kilku dekadach jest miejscem kształtowania oraz rozwoju wielu różnych zawodów (Girginov, 2008), które mają wspierać cały proces przygotowania profesjonalnych sportowców, a także ich pracodawców, pozwalając na większą wydajność zaangażowanych podmiotów. Badacze wyszczególniają różne czynniki sprzyjające rozwijaniu oraz kształtowaniu się zawodów w dziedzinie sportu, spośród których można wymienić (Kos, Wei, Tomažiča, Umek, 2018: 489-495):

- komercjalizację,
- globalizację,
- rozwijaną technologię (López-Carril, Alguacil, Anagnostopoulos, 2022: 1-13),
- wzrastający stan wiedzy dotyczącej sportu (MacNamara, Button, Collins, 2010: 52-73).

W tym kontekście warto powiedzieć, że sama wiedza zawodowa nie jest już wiodącą kompetencją dla pracodawców na rynku sportowym. Potrzebna jest wiedza innowacyjna,

unikatowa i poparta praktyką (Jonnergard, 2008: 184-194; Gulan, 2012). Pogląd ten koresponduje z podejściem zaproponowanym przez Richarda Boldena i Jonathana Goslinga, którzy wskazują, iż kompetencje wywodzą się z praktycznej analizy pracy oraz są przede wszystkim funkcjonalne, uproszczone i mają niewielkie zastosowanie w rozwoju i szkoleniu profesjonalistów (Bolden, Gosling, 2006: 147-163; Collins, Burke, Martindale, Cruickshank, 2015: 1-7).

W środowisku szeroko podzielana jest opinia, że zarządzanie w sporcie, np. klubem piłkarskim, jest tak specyficzną umiejętnością, że nie da się stworzyć uniwersalnych zasad czy kanonu narzędzi, które można by przekazać w toku formalnej edukacji (Gulan, 2012). Prowadzi to do wytworzenia wąskich grup specjalistów, którzy posiadając szeroko rozumiany *know-how* silnie monopolizują rynek (Poli, Giambattista, 2012). W przypadku zawodów, takich jak np. menager czy trener na rynku profesjonalnej piłki nożnej, istotna może okazać się dotychczasowa kariera w pokrewnej dyscyplinie. Jak wskazują doniesienia Boba Perrego i Georga Davisa (1997), w 1995 roku aż 95 procent menedżerów stanowili byli zawodowi piłkarze (Perry, Davies, 1997; Gulan, 2012). Według FIFA, w rekordowym 2019 roku otrzymali z tytułu prowizji od klubów 654,7 mln USD (*Intermediaries in International Transfers 2022*), przy 17.896 dokonanych międzynarodowych transferach piłkarzy, w które byli zaangażowani pośrednicy.

Dodatkowo wśród profesjonalnych klubów sportowych wzrasta znaczenie specjalizacji kandydatów ze względu na funkcje, które mają być przez nich objęte w klubie. Rodzi to potrzebę posiadania rozmaitych kompetencji z różnych typów zawodów, np. menagera, który odpowiedzialny jest za relacje i rozwój zawodników klubu (menager indywidualnych zawodników), menager ds. marketingu sportowego, czy też menager wydarzeń klubowych (Gulan, 2012).

Ponadto wskazuje się, że w profesjonalnym sporcie wzrasta znaczenie specjalistów z zakresu analizy danych statystycznych, które są wykorzystywane na dużą skalę we współczesnej gospodarce. Metody uczenia maszynowego czy też inne metody estymacji, wykorzystywane w obszarze profesjonalnego sportu, będą stanowić ważny obszar badań sportowego rynku pracy oraz kształtujących się w nim zawodów (Simmons, 2022).

Podsumowując możemy stwierdzić, że rozwój zawodów w sporcie jest warunkowany przez technologiczne, ekonomiczne oraz społeczne zmienne. Dynamiczny rozwój świata sportowego oraz potrzebna, w związku z tym, specjalizacja w obrębie konkretnych dyscyplin, może prowadzić do dalszej ewolucji zawodów w sporcie. Oczywiście im bardziej rozwinięty i bogaty jest profesjonalny klub sportowy, tym większe możliwości rekrutowania konkretnych

specjalistów. Wiele uwagi poświęca się karierze sportowej, którą Bruce Tuckman scharakteryzował jako zdolność osoby do rozwoju samego siebie i środowiska oraz podejmowania na tej podstawie własnych decyzji (Tuckman, 1974: 193-212; Hutchinson, 2008; Lenartowicz, 2019: 327-341). W perspektywie profesjonalnej kariery sportowej, to obecna świadomość profesjonalnych sportowców, jak również organizatorów profesjonalnych klubów sportowych jest bardzo wysoka. Potencjał profesjonalnego sportowca zaczyna być dostrzegany i musi być rozwijany w bardzo młodym wieku, przy jednoczesnej dużej niepewności osiągnięcia sukcesu w dorosłej karierze (Rosen, Sanderson, 2000). Aktualna możliwość oglądania młodych piłkarskich geniuszy, jak Vinicius Junior czy Erling Halland wśród piłkarskiej elity, jest wynikiem ich perfekcyjności w zakresie odpowiedniego przygotowania do każdego występu, jak również ogromnej pracy włożonej w rekrutowanie oraz rozwój właśnie tych graczy przez profesjonalne kluby sportowe.

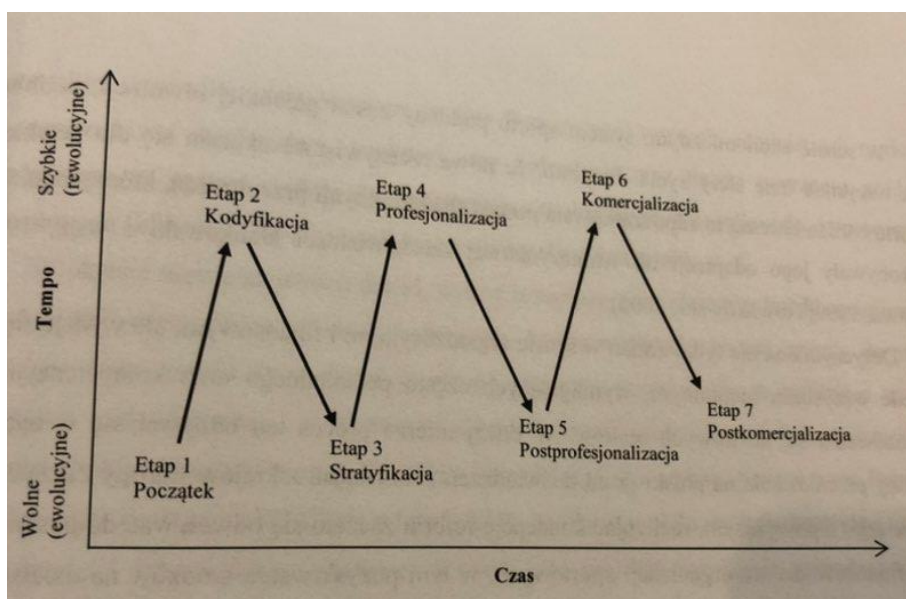
2.4. Amatorstwo i zawodowstwo w piłce nożnej

W doktrynie występuje podział ze względu na funkcje, środki oraz cele: sport szkolny, sporty wyczynowy – dzielony na sport amatorski oraz profesjonalny, sport masowy, sport osób niepełnosprawnych (Krawczyk, 2000; Dziubiński, 2022: 9-17). Z perspektywy podejmowanego zagadnienia najbardziej istotny będzie jednak podział sportu ze względu na siłę czynnika ekonomicznego stymulującego zawodnika (Dziubiński, Krawczyk, Lenartowicz, 2019). W związku z tym, można wyodrębnić: sport w pełni amatorski, sport nie w pełni amatorski, sport nie w pełni zawodowy, sport w pełni zawodowy (Krawczyk, 1997: 61-81). Z perspektywy niniejszej pracy najbardziej istotny będzie ten ostatni. Profesjonalni sportowcy otrzymują wynagrodzenie za swoje usługi (Krawczyk, 2019: 278-289; Rottenberg, 2000). Dodatkowo zawodnik jest najczęściej związany kontraktem, który określa jego prawa i obowiązki wobec podmiotu, który reprezentuje.

Termin amator jest powszechnie używany. Odnajdując etymologię tego słowa stwierdzamy, że jest to łaciński termin *amator* i oznacza po prostu miłośnik. Amatorem sportu możemy więc nazwać każdego jego miłośnika. Bardzo istotny w tym kontekście wydaje się etyczny aspekt tego terminu. Według Andrewa Strenka, „amator” jest słowem zawierającym etyczne wartości, sugerującym, że od amatora oczekuje się określonego zachowania moralnego, zgodnego z takimi wartościami, jak: *fair play*, uczciwość i autentyczny szacunek dla przeciwnika (Eitzen, 1989: 95-105). Dominujący jest w literaturze pogląd, że amatorem

będzie osoba, która nie pobiera wynagrodzenia ze sportu a uprawiana przez niego dyscyplina będzie bardziej wypoczynkiem/dodatkowym zajęciem aniżeli pracą czy powołaniem (Lipoński, 2012; Eitzen, 1989: 95-105). Co więcej, oprócz tej wyraźnej granicy jaką stanowi zysk z działalności sportowej, socjologowie zauważają jeszcze jedną kwestię, którą świetnie obrazuje cytata Petera Genta: „Zawodowy sport, to przede wszystkim pokaz biznesowy, zajmujący się iluzją i rozrywką. Pierwszorzędną odpowiedzialność gracze ponoszą wobec publiczności, a nie wobec siebie. Zadowolenie publiczności nie musi występować w sporcie amatorskim” (Eitzen, 1989: 95-105). Oczywiście obecność widowni lub jej brak może oddziaływać na sam występ sportowca (Calleja, Decelis, Muscat, 2022: 336-353), niezależnie, czy jest on amatorem, czy profesjonalistą.

Chcąc przedstawić w sposób modelowy profesjonalizację, jako etap rozwoju rynku sportowego, możemy za Jolantą Żyśko wskazać, że jego dynamika oraz tempo są często różnicowane.



Ryc. 1. Etapy rozwoju rynku sportowego

Źródło: Sznajder, A. (2007): 45-65, za Beech, J., Chawick, S. (2004).

Kamieniem milowym w sporcie olimpijskim stało się usunięcie terminu „amator” z artykułu 26 *Karty Olimpijskiej* i zastąpienie go słowem „uprawniony” (Henning, Krieger, 2022: 1-20). Przełomowe w relacjach między sportem amatorskim a profesjonalnym okazały się lata 70. oraz 80., w trakcie których usuwano regulacje zakazujące pobierania wynagrodzenia przez sportowców olimpijskich (Hruby, 2012). Zdaniem części autorów, uniknięto w ten sposób organizacyjnego rozłamu między organizacjami zrzeszającymi wyłącznie amatorów oraz organizacjami zrzeszającymi wyłącznie profesjonalistów. Warto zauważyć, że zbiegło się to w

czasie z postępującym procesem „utowarowienia” sportu, którego egzemplifikacją stały się ogromne sumy pieniędzy, którymi telewizja zaczęła zasilać sport (Lipiec, 2007: 227-288; Rose, 2001: 1-30). Obecnie zmiana statusu ze sportowca amatora na sportowca profesjonalnego nie stanowi kłopotu. Przykład może stanowić regulacja FIFA RSTP (*Regulations on the Status and Transfer of Players*) w zakresie zmiany statusu zawodnika, która zakłada, że wszyscy gracze startują jako amatorzy i stają się profesjonalistami wraz z zawarciem pierwszego profesjonalnego kontraktu z klubem sportowym. Jeśli zawodnik profesjonalny chciałby powrócić do utraconego wcześniej statusu amatora, jedynym wymogiem jest odczekanie określonego okresu od ostatniego meczu, w którym wystąpił jako profesjonalista.

Badacze doszukują się wcześniejszych przejawów profesjonalizacji piłki nożnej niż w innych dyscyplinach sportu. Według ekspertów, początki profesjonalizacji piłki nożnej związane jest z powstawaniem lokalnych klubów sportowych w Wielkiej Brytanii w XIX wieku, gdzie istniała już rozwinięta klasa robotnicza oraz szybko postępował proces urbanizacji oraz uprzemysławiania (Burski, 2017: 29-42). W powstających miastach coraz bardziej popularną formą wypoczynku stawało się granie lub oglądanie spotkań piłkarskich. Średnia frekwencja w Anglii wzrosła z 4.600 w 1888 r. do 23.100 w momencie wybuchu I wojny światowej (*Encyclopedia Britanica*). Gromadzące publiczność wydarzenia stanowiły znakomitą okazję do organizacji zbiórek pieniędzy dla poświęcających swój wolny czas zawodników, jednak wciąż piłka nożna była zdominowana przez amatorów. W 1863 roku utworzony został Angielski Związek Piłki Nożnej (org. Football Association of England) (Cleland, 2015). Dyskusja na temat charakteru piłki nożnej oraz możliwości opłacania zawodników przez kluby była w Anglii bardzo intensywna, ponieważ nie wszystkie kluby były skłonne płacić piłkarzom, a organizowane w ramach pucharu Anglii mecze było coraz trudniej organizować, ze względu na brak zgody wśród uczestników na występy profesjonalistów (Lipoński, 2001: 367-373).

Sytuacja uległa zmianie w 1888 roku, kiedy to dyrektor klubu sportowego Aston Villa – William MacGregor wraz z innymi jedenastoma klubami rozpoczął tworzenie regularnych rozgrywek międzyklubowych w ramach jednej ligi. Trzy lata wcześniej uregulowano również status zawodników profesjonalnych, zezwalając na wypłatę wynagrodzenia zawodnikom, wprowadzając jednocześnie ograniczenia dotyczące maksymalnych kwot wynagrodzeń oraz innych kwestii, jak np. opłacenie mieszkania (*Football Association*). Te zasady były jednak regularnie omijane przez ówczesne kluby sportowe (Cleland, 2015). Widoczny jest tutaj proces formalizacji sportu, który zdaniem badaczy, naśladuje formalizm związany z industrializacją i urbanizacją.

Profesjonalizacja zmieniła ówczesną rzeczywistość piłkarską nie tylko z perspektywy zawodników. Coraz częściej profesjonalne kluby sportowe zakładano w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, a nie jak wcześniej, w formie typowych stowarzyszeń. Jako jedną z przyczyn, na którą wskazują badacze, była chęć właścicieli, będących najczęściej przedsiębiorcami, do ograniczenia personalnej odpowiedzialności za ewentualne długi oraz ochronę terenów nabytych pod rozbudowę oraz modernizację stadionów (Cleland, 2015). Również same związki piłkarskie przyjmowały w swoich statutach rozmaite ograniczenia odnoszące się między innymi do wielkości dywidend wypłacanych przez właścicieli (Cleland, 2015). Priorytetem było zapewnienie stabilności finansowej klubów sportowych. Podobne zachowania powieliło później wiele organizacji piłkarskich, dziś tego rodzaju działania określają zasady *Finansowego Fair Play*, których nadzorcą jest UEFA.

Amatorskie uprawianie piłki nożnej było również istotne z perspektywy globalnego rozpowszechniania piłki nożnej, która już na przełomie XIX i XX wieku stała się popularną rozrywką wśród lokalnych męskich społeczności nie tylko w Europie, ale również w Ameryce Południowej, czy niektórych regionach Azji (Giulianotti, Robertson, 2009). Drużyny, które początkowo powstawały przy szkołach dla emigrantów, czy zakładach pracy, z czasem ewoluowały, stawały się coraz bardziej profesjonalne i zakładały własne rozgrywki oraz ligi.

W wielu przypadkach piłka nożna w wydaniu amatorskim była związana z silną potrzebą podkreślenia własnych celów narodowych czy też sposobem na rozładowanie napięć międzyklasowych. Najlepszym tego przykładem wydaje się federacja CONEMEBOL, która początkowo została założona przez kilka państw biorących udział w turnieju zorganizowanym z okazji uchwalenia deklaracji niepodległości Argentyny w 1916 roku. Wtedy też Argentyna, Brazylia, Urugwaj oraz Chile przyjęły pierwszy statut dla tej federacji (Cleland, 2015). Amatorstwo na różne sposoby torowało więc drogę do upowszechnienia dyscypliny, pozwalając stać się jej masową i bardzo pożądaną jako ważny komponent w określaniu tożsamości narodowej (Cleland, 2015).

Istotną, w perspektywie profesjonalizacji oraz instytucjonalizacji, było również założenie FIFA w 1904 r., która zaczynając od zaledwie 7 państw założycieli, już w 1977 r. skupiała 133 państwa członkowskie rozproszone na całym świecie. To oczywiście generowało potrzebę powołania kontynentalnych organów zarządzających, takich jak: UEFA, AFC (powołane w 1954), CAF (1957), CONCACAF (1961), czy OFC (1965) (Cleland, 2015). Starania kolejnych prezydentów FIFA miały na celu dalsze rozwijanie organizacji tak, aby była uznawana we wszystkich zakątkach świata jako monopolista, a oferowane przez nią produkty były traktowane jako wyjątkowe i prestiżowe. Z najbardziej jaskrawych przykładów warto

wymienić przede wszystkim zorganizowane turnieje Mistrzostw Świata w Korei Płd. oraz Japonii (2002), RPA (2010) czy Katarze (2022), a także działania upowszechniające dyscyplinę wśród młodzieży (turnieje Mistrzostw Świata do lat 20) oraz kobiet (organizowane regularnie od 1991 roku Mistrzostwa Świata kobiet), czy tworzenie kontynentalnych oraz globalnych rozgrywek klubowych (odpowiednio, np. Liga Mistrzów czy Klubowe Mistrzostwa Świata). Warto odnotować również fakt, że sama FIFA zadbała o stronę sprzedażową praw marketingowych do tych wydarzeń, aktywnie kooperując z powiązaną organizacją – International Sports and Leisure Marketing, założoną w 1974 roku przez ówczesnego właściciela, globalnego producenta odzieży sportowej Addidas – Horsta Desslera.

Podsumowując zagadnienie amatorstwa i profesjonalizmu w piłce nożnej możemy powiedzieć o pewnych komplementarnych mechanizmach, które mimo początkowych konfliktów odnośnie samego charakteru sportu, jako takiego, dają pole do jego rozprzestrzeniania i upowszechniania. W większości krajów funkcjonują departamenty rządowe odpowiedzialne za planowanie i finansowanie sportu amatorskiego, a także inne powiązane inicjatywy, jak promocja zdrowego trybu życia czy też wychowania fizycznego (Howell, Ingham, 2001: 326-351, za Cleland, 2015; Sun, 2014: 6-13). Początki sportu profesjonalnego są związane z postępującym procesem jego komercjalizacji w uprzemysłowionych społeczeństwach, ale pierwotny impuls pochodził właśnie od miłośników tzw. „pięknej gry”.

Zaprezentowane wyżej karty z historii piłki nożnej, to najlepszy przykład na to, jak piłka nożna, w szczególności w krajach silnie zindustrializowanych, na przestrzeni lat ewoluowała. Działo się to za sprawą wielu obiektywnych procesów społecznych, takich jak urbanizacja, instytucjonalizacja, komercjalizacja, globalizacja, ale także w wyniku podmiotowej siły sprawczej ludzi (Szymański, 2003: 1137-1187).

2.5. Profesja pracowników piłki nożnej

Podobnie jak w przypadku zawodów, które wyróżniamy w sporcie, pracownicy związani z piłką nożną dążą do jak najefektywniejszego wykonania swoich zadań w powiązaniu z lokalną oraz globalną przestrzenią rynku piłkarskiego. W związku z tym, muszą posiadać nie tylko kompetencje w zakresie własnej profesji, lecz także znajomości rynku piłkarskiego i zdolności wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności. Badacze od dawna starają się rozróżnić pojęcie zawodu oraz profesji. Jak pisze Alan Roadburg, profesją będziemy określać

zawody, które nie pozwalają na osiągnięcie poziomu ustalonego standardu (Roadburg, 1976: 27-37). Z kolei Ernst Greenwood charakteryzuje profesję jako zawód cechujący się: (1) systematyczną teorią, (2) autorytetem, (3) sankcjami społecznymi, (4) własnym kodeksem etycznym i (5) kulturą (Greenwood, 1962: 207). W świecie piłki nożnej odpowiedzialność za końcowy komercyjny sukces ponosi cały zespół specjalistów różnych branż, na czele z głównymi, tj. najbardziej widocznymi postaciami tego przedsięwzięcia, jakimi są piłkarze.

Jeśli chodzi o samych piłkarzy, to ich kariera charakteryzuje się przede wszystkim krótkim okresem zatrudnienia (Szymański, Kuypers, 1999) oraz względnie krótkim czasem pozostawania aktywnym zawodowo na rynku profesjonalnej piłki nożnej (Culvin, 2021: 1-14). Potwierdzają to również aktualne raporty Międzynarodowej Federacji Piłkarzy Zawodowych (<https://fifpro.org/en/search?>). Wskazują one również na inne globalne problemy związane z warunkami zatrudnienia piłkarzy, w tym m.in. na opóźnienia wypłaty wynagrodzeń, czy celową izolacją treningową niektórych zawodników przez kluby.

Podobnie jak w przypadku innych sportowców, również życie zawodowych piłkarzy jest zakorzenione w ich cielesnym kapitale, nad którym pracują (McGillivray, McIntosh, 2006: 371-387). Piłkarski rynek pracy nie jest jednorodny, a jego ekonomiczny potencjał, np. w krajach europejskich czy USA, mobilizuje zawodników z całego świata do migracji zarobkowej (Acheampong, 2020: 374-391). Nieodłącznym elementem tej grupy zawodowej jest narażenie na stres, którego źródła mogą być zróżnicowane (Kristiansen, 2019: 172-182). Co więcej, badania odnotowują znaczne narażenie na lęki, depresję, a także uzależnienie od alkoholu, zarówno wśród obecnych jak i emerytowanych profesjonalnych zawodników (Wood, Harrison, Kucharska, 2017: 120-128). Ponieważ profesjonalizacja następuje na bardzo wczesnym etapie, problemy ze zdrowiem psychicznym dotyczą również młodzieżowców.

Dodatkowo, potrzeba tak wczesnego ukierunkowania z myślą o osiągnięciu sukcesu w profesjonalnej piłce nożnej powoduje, że wielu graczy jest ukształtowanych jedynie pod kątem sportowym (Roderick, 2006). Piłka nożna jest dla nich jedynym zajęciem, które wykonują przez całe życie. Pomimo to, jak wskazuje w swoich badaniach David McGillivray, gracze nawet mając ofertę alternatywnej ścieżki rozwoju, w większości wybierają życie zawodowego piłkarza (McGillivray, Fearn, McIntosh, 2005: 102-123). Co więcej, rynek pracy zawodników profesjonalnych cechuje się dużą konkurencyjnością, a profesjonalne kluby sportowe dodatkowo inwestują ogromne kwoty pieniędzy w poszukiwania „nowych talentów” i szkolenie we własnych szkołkach piłkarskich, czy też kształcenie profesjonalnych skautów.

Podobną cechą charakteryzuje się również rynek pracy zawodowych trenerów. Jak wskazują badania, przeprowadzone wśród profesjonalnych trenerów (Bentzen, Kenttä, Lemyre, 2020: 1-13), niepewność zatrudnienia wydaje się być dominującą cechą elitarnego sportu.

Za Trevorem Slackiem i Bobem Hiningssem możemy przyjąć, że najbardziej efektywnymi w kreowaniu profesjonalnych sportowców, są organizacje formalne, biurokracje cechujące się najwyższym poziomem profesjonalizmu. Skoro tak, aby go osiągnąć, dążą one do zwiększenia liczby profesjonalnego personelu, a jednocześnie ograniczają zaangażowanie wolontariuszy w kwestie związane z ustalaniem polityki, rozwoju systemów nadzorczych i koordynacji, zmianą hierarchii w organizacji, a także z przekazaniem codziennego zarządzania organizacją w ręce profesjonalistów (Slack, Hinings, 1992: 114-132). Stwarza to potencjał do rozwoju podgrup zawodowych, które są w stanie w sposób profesjonalny prowadzić sprawy organizacji piłkarskich.

Dokonując przeglądu literatury wyraźnie widać, że w świecie piłkarskim mamy dużą dywersyfikację zadań, która wpływa na skład oraz liczebność zatrudnianych w organizacjach kadr. Możemy np. wyszczególnić zespół trenerów oraz powiązany z nim personel techniczny, personel medyczny (wśród, których mamy m.in. fizjoterapeutów, lekarzy, dietetyków, naukowców), personel administracyjny, personel operacyjny czy personel skautów i analityków, którzy będą stanowić kadrę klubu sportowego. Oczywiście w zależności od organizacji możemy spotkać się z innymi profesjami, które będą dotyczyć branży piłkarskiej, np. sędziów, realizatorów transmisji, dziennikarzy sportowych, agentów piłkarskich. W wielu klubach występuje jednak brak opisu stanowisk pracy, co dodatkowo utrudnia prowadzone badania (Roderick, 2006: 131-132). Nie wszystkie z wymienionych w tym akapicie grup możemy określić mianem profesji, ale wśród części z tych zawodów dochodzi do wyraźnego wyodrębnienia się standardów pracy.

Dobrym przykładem może być wspomniana wcześniej profesja agenta piłkarskiego, która w ostatnim czasie wykształciła własną kulturę zawodu oraz zasady postępowania (Gulan, 2012). Przyjęta przez FIFA regulacja FIFA NFAR (<https://www.fifa.com/legal/football-regulatory>), w sprawie wykonywania zawodu profesjonalnego agenta piłkarskiego, jest tego potwierdzeniem. Celem normatywnej regulacji ma być właśnie globalne ujednoczenie standardów funkcjonowania agentów, przez wprowadzenie jednakowych dla wszystkich testów wiedzy, czy też wykazu dokumentów niezbędnych do realizacji transferów międzynarodowych.

Co więcej, jak wskazuje Martin Roderick, wspomniane zawody w ramach organizacji muszą kooperować np. z klubowymi lekarzami, którzy kontrolują stan zdrowia oraz możliwości fizyczne pozyskiwanych piłkarzy przez agentów lub skautów klubów (Roderick, 2006: 131-

132). W rzeczywistości piłkarskiej regularnie obserwujemy tego rodzaju sytuacje, np. gdy w ten sposób został zablokowany transfer Hakima Ziyecha (<https://transfery.info/aktualnosci>). Tego typu przykłady można powielać również w innych relacjach zawodowych występujących na rynku piłkarskim.

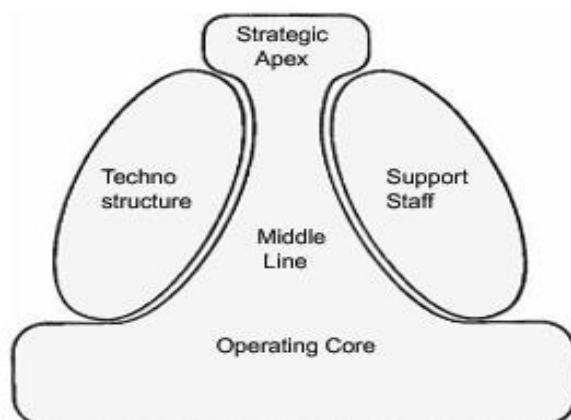
Rozdział 3.

Socjologiczna charakterystyka organizacji formalnych w sporcie i piłce nożnej

3.1. Formalne i nieformalne organizacje w sporcie

Organizacje od dawna są obiektem zainteresowania socjologii. Za pionierów, którzy podjęli najdonioślejsze badania, w celu ukazania charakteru organizacji z perspektywy socjologicznej, uznaje się Winslowa Taylora, Henri Fayola oraz Maxa Webera (Moreau, 2021: 252-267). Problematyka organizacji w sporcie rozważana w tym rozdziale będzie skupiać się przede wszystkim wokół organizacji formalnych, które w zdecydowanej większości występują zarówno w sporcie jak również innych obszarach życia. Zanim jednak zdefiniujemy organizację w rozumieniu socjologicznym, należy zwrócić uwagę na procesy formalizacji oraz instytucjonalizacji, które są kluczowe dla samego procesu powstawania organizacji (Haber, 2000: 22-28).

Formalizacja w literaturze przedmiotu określana jest jako definiujący komponent struktury organizacyjnej. W ujęciu Henrego Mintzberga, struktura formalna, to „udokumentowana, oficjalna relacja między członkami organizacji” (Inków, 2021: 59-72), zaś sama organizacja, według zaproponowanego modelu (tzw. teoria konfiguracji), składa się z sześciu komponentów: (1) szczyt strategiczny, (2) środkowa linia, (3) mur wsparcia, (4) ideologia, (5) technostruktura, (6) rdzeń operacyjny (Svansson, 2020a). Powyższy model został przedstawiony graficznie w następujący sposób.



Ryc. 2. Struktura organizacji formalnej H. Mintzberga

Źródło: Inków, M. (2021): 59-72.

W związku z powyższym, kluczowym dla zrozumienia kolektywnego działania organizacji wydaje się poznanie jej formalnej hierarchii wewnętrznej (Stevenson, 1990: 113-131). Niemniej jednak należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu spotykamy różne sposoby czy kryteria klasyfikacji organizacji sportowych. Różne są też perspektywy badawcze, zaczynając od podejść dyscyplinarnych, a na teoretycznych i metodologicznych kończąc. Możemy wskazać różne kryteria klasyfikacji organizacji sportowych i jednocześnie sposoby ich badania, a mianowicie, ze względu na: a) przedmiot działań, b) wielkość, c) zasięg oddziaływania, d) trwałość, e) dostępność, f) jawność ich istnienia, g) stopień sformalizowania (Janik, Sztumski, 2012).

Wyszczególniono jedynie najbardziej wyraziste kryteria klasyfikacji, przy czym należy zaznaczyć, że wskazane kryteria nie mają rozłącznego charakteru. Ich podział został zaprezentowany przez autora, aby przygotować teoretyczny grunt do dalszych kroków badawczych, polegających przede wszystkim na porównaniu dwóch krajowych systemów prawnych i różnic w regulacjach dotyczących profesjonalnych klubów sportowych ze względu na ich stopień sformalizowania, ale również ich wewnętrzne struktury.

W organizacji podstawowym, a według niektórych najcenniejszym (Klepacki, 1998: 196-197) zasobem są kompetentni ludzie współpracujący ze sobą oraz podlegający, w tej współpracy, wspólnym mechanizmom koordynacyjnym (Romelaer, 2002). Organizacje składają się z jednostek powiązanych wspólnym celem, którego osiągnięcie stanowi sens działalności (North, 1994: 359-368).

Zanim przejdę do przeglądu wybranych definicji organizacji, choć na chwilę zatrzymam uwagę na pojęciu instytucjonalizacji, która dotyczy przede wszystkim regulowania celów oraz ustanawiania ram stosunku społecznego. Związane jest ono z systemem kulturowym stanowiącym uogólnienie fundamentalnego dla zbiorowości tzw. ładu społecznego (Pawłucki, 2022; Nowak, 2011). Talcott Parsons definiuje instytucjonalizację jako zjawisko zawierające element zorientowany na sposób organizacji systemu działania na poziomie społecznych wzorców (Parsons, 1951). Instytucjonalizacją są więc ludzkie działania kształtowane na gruncie społecznych reguł o moralnych i poznawczych komponentach (Pawlak, Sadowski, 2017: 27-52). Na proces instytucjonalizacji w definicji organizacji zwraca uwagę również Douglass North. Jego zdaniem, to właśnie interakcja między instytucjami i organizacjami wpływa na ewolucję gospodarki. Jeśli instytucje są regułami gry, to organizacje i ich przedsiębiorcy są graczami. W odniesieniu do kultury fizycznej, w procesie jej instytucjonalizacji, możemy za Piotrem Sztompką, wyróżnić sześć równoległych sposobów oddziaływania na tę sferę rzeczywistości społecznej, tj. innowacje normatywne, innowacyjne

role występujące na gruncie sportu, innowacyjne organizacje sportowe, zbiorowości o charakterze innowacyjnym, innowacyjne ruchy społeczne, a także indywidualni aktorzy sceny sportowej (Dziubiński, Jasny, 2020). Jak słusznie zauważa Zbigniew Dziubiński, tempo wpływu innowacji w sporcie na instytucjonalizację może być bardzo różne i jest to złożony proces o niejednorodnych efektach (Dziubiński, 2020: 15-39).

We współczesnej literaturze odnajdujemy różne próby definiowania pojęcia organizacji. Tadeusz Kotarbiński charakteryzował organizację, „jako pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, a mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński, 1982: 68). Współcześnie organizacja jest złożonym podmiotem, składającym się z zasobów materialnych i niematerialnych, posiadająca cele i strukturę, a także osobowość prawną i pewną konstrukcję społeczną (Maćko, 2009). Punktem odniesienia, pomocnym w zobrazowaniu definiowanego pojęcia, mogą być koncepcje Augusta Comte czy Herberta Spencera, którzy próbowali przedstawić organizacje i ich struktury jako żywe organizmy. Stali na stanowisku, że organizacja jest pewnym spójnym układem elementów, z których każdy pełni odrębną funkcję na rzecz całości. Prawidłowe funkcjonowanie poszczególnych elementów oraz ich spójność z innymi i całym systemem, stanowi gwarancję poprawnego i sprawnego funkcjonowania organizacji (Klincewicz, 2016).

Aby organizacja mogła realizować swoje zadania, wszystkie jej elementy muszą ze sobą współpracować (Wachowiak, 2001: 13). Sprawne działanie organizacji skupia się dzisiaj na tworzeniu systemowych warunków kreowania i wykorzystywania zasobów posiadanych przez konkretną organizację w aktualnej sytuacji rynkowej, skupioną na osiągnięciu założonego celu. Nowoczesne organizacje to instytucje, które charakteryzuje nowoczesne zarządzanie. W doktrynie najbardziej uwidacznia się podział na organizacje formalne oraz nieformalne, których główną osią podziału jest sposób utworzenia organizacji (Szacka, 2003). Organizacjami formalnymi będą więc te modele organizacyjne, w których cele statutowe będą nadrzędne, a ich osiągnięciu będą podporządkowane zadania, hierarchia oraz więzi funkcjonalne (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999: 29). Przykładem takiej organizacji w klasycznym modelu będzie przedsiębiorstwo.

Organizacja nieformalna jest pojmowana jako grupa, która powstaje na bazie spontanicznych więzi międzyludzkich. Stosunki organizacyjne są inne niż w organizacji formalnej (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999: 29). W literaturze przedmiotu funkcjonuje również opinia, że podział na organizacje formalne oraz nieformalne nie jest trafny, gdyż każda taka organizacja, jest tworem mniej lub bardziej sformalizowanym (Janik, Sztumski, 2012;

Szczurkiewicz, 1970). Reprezentanci takiego poglądu postulują podział na organizacje nisko oraz wysoko sformalizowane. Pomimo, że organizacje nieformalne czy też nisko sformalizowane nie są objęte przedmiotem badań w niniejszej pracy, to niewątpliwie ich wpływ na funkcjonowanie całego społeczeństwa, w tym także proces tworzenia organizacji sportowych, jest niezwykle istotny (Krężlewski, 1988: 263-279).

Niemniej jednak należy podkreślić, że sam stopień sformalizowania wraz z określeniem specyficznych celów będą czynnikami wyróżniającymi organizację na tle innych zbiorowości (Scott, Davis, 2007: 29). Formalizację możemy zdefiniować jako próbę, o abstrakcyjnym charakterze, skupioną na uwydatnieniu struktury relacji między zbiorem ról i zasad, które rządzą zachowaniem w systemie (warunek racjonalności) (Scott, Davis, 2007: 38). Umożliwia to określenie oczekiwań każdego członka grupy w stosunku do sposobu zachowania innych jej członków w określonych warunkach (Simons, Ingram, 1997: 784-813).

Organizacja jest otwartym systemem społecznym, w skład którego wchodzi ludzie i rzeczy. Tworzona jest po to, by realizować konkretne cele (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999). Inaczej organizację definiuje Geoffrey M. Hodgson, który uważa, że są one „specjalnymi instytucjami, które obejmują (a) kryteria ustalania swoich granic i odróżniania ich członków od osób niebędących członkami, (b) zasady suwerenności dotyczące tego, kto jest odpowiedzialny oraz (c) łańcuchy dowodzenia, określające obowiązki w organizacji” (Hodgson, 2006: 1-25).

Na podobne aspekty poruszone w socjologii zwracał również uwagę teoretyk zarządzania, Ricky Griffin, który wskazał, że organizacja jest grupą, której członkowie współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewne cele. W naukach o zarządzaniu wyodrębnia się różnego rodzaju sposoby definiowania organizacji, wśród najbardziej popularnych dominuje postrzeganie rzeczowe, czynnościowe, atrybutowe (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999: 29), a dodatkowo systemowe oraz sytuacyjne (Adamik, Matejun, 2012: 41-84).

Pierwsze z nich, nazywane również przedmiotowym, ukazuje organizację jako pewną całość, która posiada określone cele ją identyfikujące. Zwraca się uwagę na jej charakter odrębny od otoczenia, w którym się znajduje (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999: 30). Przykładem takiej organizacji może być np. profesjonalny klub sportowy. Cele członków profesjonalnego klubu sportowego mogą być bardzo zróżnicowane, jednak zazwyczaj istnieje cel wspólny w postaci uzyskania lepszych wyników (sportowych, ekonomicznych etc.) niż inne kluby sportowe występujące na rynku profesjonalnym w ramach corocznej rywalizacji. W idealnym modelu każda osoba zaangażowana w działania profesjonalnego klubu, począwszy

od właścicieli a skończywszy na kibicach czy wolontariuszach, powinna mieć świadomość własnych działań, które przekładają się na sukces w postaci osiągnięcia (lub nie) założonych celów.

W perspektywie prowadzonego dyskursu należy zdefiniować cechy organizacji formalnych, które będą przydatne do oceny funkcjonalności podmiotów. W literaturze zwraca się uwagę na następujące cechy ogólne organizacji formalnych: powoływane są do realizacji z góry założonych celów, a powstanie ich oraz funkcjonowanie określone jest przepisami prawa, posiadają sformalizowaną strukturę, posiadają personel, którego zmiana nie wpływa na zmianę celów czy charakteru organizacji oraz istnieją w niej przede wszystkim stosunki rzeczowe (Szacka, 2003: 203-221).

Wartym zauważenia jest pogląd Ralpa Lintona, a mianowicie, że organizacja formalna nie musi opierać swojego funkcjonowania na aktach prawa wewnętrznego danej organizacji (choć ten sposób będzie w organizacjach zdecydowanie przeważający), ale na tradycji czy zwyczajach (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999). Podobnie Bronisław Malinowski odnosił się do normujących organizacyjne zachowania grup zmiennych, przypisując je do kategorii nabytych nawyków fizycznych (Malinowski, 2000).

Dodać należy, za Malinowskim, że wszystkie organizacje funkcjonują w wytworzonej przez społeczność kulturze organizacyjnej, która silnie oddziałuje na sposób funkcjonowania organizacji (Janik, Sztumski, 2012). Potwierdzają to również inni badacze podkreślający istotność elementów kulturowo-poznawczych w konstruowaniu organizacji, które starają się nieustannie adaptować oraz dopasowywać, zarówno w sposób celowy jak również intuicyjny, zgodnie z wartościami, normami i wzorami kultury, w której działają (Scott, Davis, 2007: 29). „Chociaż nastąpił znaczny rozwój klasycznych organizacji o strukturze biurokratycznej, takich jak korporacje, administracja, ale także szkoły, szpitale czy organizacje pozarządowe, zmieniają się również formy organizacyjne, które badacze w różny sposób klasyfikują” (Pagett, Powell, 2012: 2-27; Heckscher, Donnellon, 1994).

Organizacje nie pozostają w oderwaniu od funkcjonujących mechanizmów społecznych. W kontekście niniejszej pracy wartym wyeksponowania wydaje się zauważone przez V. Pareto tzw. „żelazne prawo oligarchii” oraz mniej znane zjawisko „przemieszczenia celów organizacyjnych” (org. *goals-displacement*), opisane przez Roberta Michelsa (Miński, 2017: 165-187). Wspominane mechanizmy wciąż wydają się aktualne, także w odniesieniu do świata sportu, a przede wszystkim dla występujących na tym rynku organizacji.

W tym kontekście możemy również mówić o organizacji sportowej, którą na różne sposoby próbowali charakteryzować kolejni badacze. Próbę jej zdefiniowania podjął Trevor

Slack, który wskazał, że organizacja sportowa to podmiot społeczny zaangażowany w branżę sportową, który jest ukierunkowany na cel, ze świadomie ustrukturyzowanym systemem działania i względnie identyfikowalnymi granicami (Gomez, Opazo, Marti, 2008).

W literaturze na temat zarządzania sportem wyszczególniono trzy odrębne sektory, tj. (1) państwowy, (2) non-profit oraz (3) komercyjny (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, 2018). W obszarze naszego zainteresowania pozostają wyłącznie organizacje formalne i komercyjne, ponieważ w większości krajów, tylko takie mogą uczestniczyć w profesjonalnych rozgrywkach w piłkę nożną. W sporcie, zarówno w odniesieniu do rzeczywistości krajowej jak również międzynarodowej, dominującym typem organizacji jest model stowarzyszeniowy (federacje sportowe, związki, stowarzyszenia, uczniowskie kluby sportowe), w którym podstawowym spoiwem są jego członkowie, mający na celu wdrażanie do praktyki społecznej pewnej ważnej idei (Chełmecki, 2017).

3.2. Struktura organizacji formalnej w sporcie

Organizacje różnią się od siebie, gdyż odnoszą się do różnych sfer działalności ludzkiej, realizując różne zadania (Penc, 2011). Różne są również wzajemne relacje kadry i kierownictwa. Szczególnym rodzajem organizacji są przedsiębiorstwa, nastawione na osiągnięcie zysku, ponosząc jednocześnie ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i zasadami rynkowymi (Penc, 2011). Współczesna organizacja sportowa jest więc jedną z wielu organizacji komercyjnych, która uwzględnia rzeczywistość rynkową ze wszystkimi jej konsekwencjami zarządczymi (Łasiński, 2003).

Organizacje charakteryzują się specyficzną budową, w której można wyodrębnić układ hierarchiczny oraz strukturę, którą jest zbiór relacji zachodzących pomiędzy jej elementami. Często organizacje bardzo podobne pod względem ilości ludzi i wyposażenia technicznego, różnią się właśnie relacjami w nich występującymi. Praktycznie w każdej organizacji występuje element kierujący, którego działanie warunkuje jej funkcjonowanie (Kotarbiński, 2000). Same struktury organizacyjne odnoszą się do formalizacji, specjalizacji i centralizacji (Frisby, 1986: 94-99), mając przy tym wpływ na pozostałe składowe organizacji (Svansson, 2020b). Wskazać należy również, że bardzo częstą cechą struktur władzy w organizacji formalnej jest zachodzący między jego poszczególnymi poziomami stosunek podległości (Szacka, 2003: 203-221).

W omawianym w niniejszym rozdziale zagadnieniu struktur w organizacji nie sposób nie wspomnieć Petera Blaua, który stworzył podstawy teorii zróżnicowania strukturalnego,

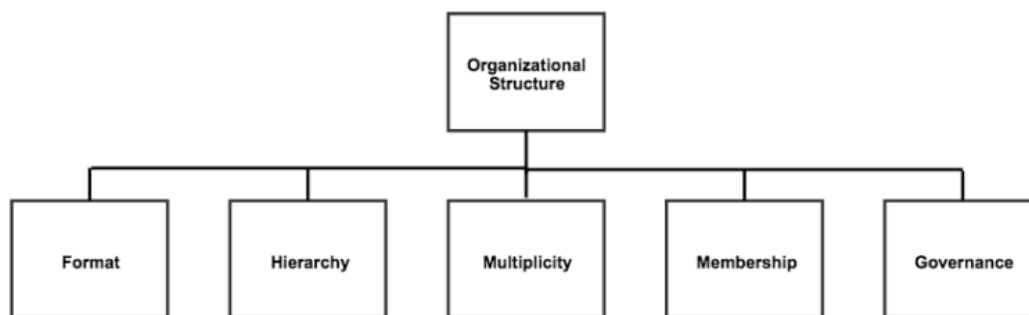
opierając swoje badania na wielkości struktur w kontekście skali działalności badanych organizacji oraz ich funkcjonowania. Inni badacze również potwierdzili przyjęte założenie, określając przydatność badania struktur w badaniu wydajności organizacji (Armandi, Mills, 1982: 43-60). Samą strukturę organizacyjną Blau definiował jako wzorcowe relacje zachodzące między rolami w organizacji i między stanowiskami zajmowanymi przez członków organizacji (Blau, 1970: 201-218). Podobnie wcześniej strukturę organizacyjną definiował Parsons, przedstawiając ją jako wzorcowy układ stanowisk i ról, które określają prawa i obowiązki uczestników organizacji oraz charakter i kierunek komunikacji, a także autorytet (Parsons, 1956).

Na inny aspekt zwrócił uwagę Joan Woodward, który w swojej definicji struktury organizacyjnej, położył nacisk na kwestię formalnych ram w relacjach na temat władzy, komunikacji oraz ról w organizacji (Woodward, 1965). Struktury organizacji w ujęciu socjologicznym analizuje się w czterech następujących kontekstach: (1) normatywnym, (2) idealnym, (3) interesów oraz (4) interakcyjnym (Sztompka, 2002: 179-198).

Podobnie Mintzberg w swojej koncepcji konfiguracji przedstawił możliwe sposoby projektowania struktury organizacyjnej, w której wyróżnił projektowanie stanowisk, projektowanie struktury nadrzędnej, projektowanie połączeń bocznych, projektowanie systemów podejmowania decyzji. Samą strukturę organizacyjną Mintzberg określił jako kombinację trzech komponentów, tj. formalizacji, centralizacji oraz specjalizacji (Olson, Slater, Hult, 2005: 49-65).

W dalszej części rozważań, strukturę organizacyjną będziemy rozpatrywali przede wszystkim z perspektywy formalno-prawnej, która jest głównym tematem pracy. Skoro przyjmujemy, że organizacje są zbiorowościami zorientowanymi na dążenie do konkretnych celów, a przy tym wykazujących wysoce sformalizowane struktury organizacyjne, to możemy mówić również o strukturze normatywnej, która w nich występuje (Scott, Davis, 2007: 29). Uzasadniają to nierówności zachodzące w hierarchii celów i zadań organizacji.

Pojęcie struktury organizacyjnej zostało również przyjęte w środowisku badaczy interesujących się organizacjami funkcjonującymi w obszarze sportu. Propozycję wyodrębnienia szczegółowych obszarów występujących w ramach struktury organizacji w sporcie zaproponował Roger Noll, który skupił swoje wysiłki poznawcze wokół organizacji zarządzających sportowymi ligami zawodowymi (Noll, 2003: 530-551). Wyszczególnił on pięć elementów, wśród nich: formę, hierarchię, różnorodność, członkostwo oraz zarządzanie (przedstawienie graficzne poniżej).



Ryc. 3. Struktura organizacji w sporcie

Źródło: Noll, R. (2003): 530-551.

Jak wcześniej wspomniano, organizacje sportowe są podmiotami działającymi w obszarze sportu z określonymi celami i świadomie ustrukturyzowanymi systemami działania (Gomez, Opazo, Marti, 2008). Obecnie wiele badań jest nastawionych na szukanie powiązań między przyjętą przez organizację strukturą a efektywnością działania.

Chcąc zdefiniować dokładniej pojęcie samej struktury, Slack zaproponował, aby analizować ją w kontekście rozdzielania i przydzielania zadań organizacji sportowej pracownikom lub wolontariuszom, relacji służbowych między osobami zajmującymi określone pozycje oraz mechanizmami koordynacyjnymi i kontrolnymi w organizacji sportowej. Sama struktura organizacji sportowej jest moderowana przez procesy, które zachodzą w organizacjach, również tych pozasportowych. Badacze wskazują m.in. na procesy profesjonalizacji, komercjalizacji i formalizacji, które zachodzą z dużą dynamiką w organizacjach sportowych (Gomez, Opazo, Marti, 2008).

W odniesieniu do małych grup, próbę ukazania zachodzących w nich mechanizmów podjął Jacob L. Moreno, badając zachodzące w sieci społecznej relacje. Według ukazanych w jego pracy koncepcji, struktura relacji może oddziaływać na zachowania innych uczestników sieci (Kliniewicz, 2016). Następnie Mintzberg zaproponował pięć typów struktur organizacyjnych, które podzielił według jednego z trzech kryteriów: głównego mechanizmu koordynującego, kluczowej części organizacji oraz typu decentralizacji (Mintzberg, 1985: 133-154). Wyodrębnił on następujące formy struktur organizacyjnych:

- Struktura prosta (org. *Simple structure*);
- Maszynowa biurokracja (org. *Machine Bureaucracy*);
- Profesjonalna biurokracja (org. *Professional Bureaucracy*);
- Forma podzielona (org. *Divisional Form*);
- Adhokracja (org. *Adhocracy*).

Oczywiście wskazane wyżej formy są jedynie archetypami, które umożliwiają bezpośrednie porównanie oraz zrozumienie różnych projektów organizacyjnych. Należy mieć również świadomość, że wiele współczesnych organizacji może wykazywać cechy wspólne dla różnych typów organizacyjnych. Niewykluczone są również hybrydowe formy różnych typów organizacji.

Ważność prowadzenia badań nad strukturą organizacji sportowych wykazał Siegfried Nagel, który wiązał kwestie warunków strukturalnych (jak struktura organizacji) i uwarunkowań społecznych z działaniami klubu sportowego (w tym jego profesjonalizacji) (Nagel, 2007: 186-201, za: Lang, Piller, Schmid, Lamprecht, Nagel, 2022). Wartym odnotowania jest pogląd, wedle którego nie tylko sama struktura oraz status z niej wynikający będą kształtować interakcje w konkretnej organizacji, ale również generalna norma wzajemności (Gouldner, 1960: 161). Na wzajemne konstytuowanie się działań członków klubu zwracał uwagę Uwe Schimank (Schimank, 2000).

3.3. Funkcje organizacji formalnej w sporcie

„Rzeczywiście, jeśli chodzi o wyjaśnianie relacji między organizacjami a zjawiskami społecznymi, badania skupiają się przede wszystkim na tym, jak społeczeństwo kształtuje organizacje, a nie na odwrót” (Besio, Gay, Velarde, 2020: 411-418; Ahrne, Brunsson, Seidl, 2016: 93-101; Stern, Barley, 1996: 146-162).

Organizacje mają swoje własne, charakterystyczne cechy, które wpływają na różne dziedziny życia społecznego, od gospodarki, polityki, religii zaczynając, a na środkach masowego przekazu kończąc. W konsekwencji, są potężnymi instrumentami analizy problemów społecznych pojawiających się w tych sferach lub pomiędzy nimi (Lenartowicz, Mosz, 2018).

Organizacja w sporcie nastawiona jest na realizację założonych przez siebie celów w otaczającym ją środowisku. Jak słusznie zauważył Kazimierz Doktor, organizacje sportowe wszelkiego typu – zarówno giganty sportu wyczynowego i olimpijskiego, jak również małe kółka sportu amatorskiego – zajmują należne pozycje w nowoczesnych społeczeństwach, gdyż wykonują swe funkcje poprzez sformalizowane systemy, umożliwiając realizację potrzeb członkom społeczeństwa (Doktor, 2005). Zanim jednak organizacja stanie się w pełni funkcjonalnym podmiotem, musi przejść ewolucję we własnym rozwoju oraz świadomości członków ją tworzących. Już Ferdynand Tönnies zauważył, że istnieją stowarzyszenia

(*Vereine*), których podstawą jest realizacja partykularnych interesów, opartych na racjonalnym postępowaniu swych członków (Tönnies, 2005). Muszą oni odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytanie, kim są, kim chcą być oraz jak mogą osiągnąć założone przez siebie cele. Józef Penc wskazuje, że istnienie i rozwój organizacji, takich jak przedsiębiorstwo, zależą od ich zarządzania strategicznego, czyli umiejętności przewidywania i przygotowania się do zmian w otoczeniu, które będą wpływać na ich aktualne cele, zadania oraz możliwości działania (Penc, 1993: 121-134). W tym kontekście zauważamy, że funkcje organizacji w sporcie są silnie skorelowane z aktualną fazą jej rozwoju. Za Ryszardem Panfilem, w odniesieniu do klubu sportowego, możemy wyróżnić: fazę rozwoju społecznego, fazę rozwoju publicznego oraz fazę rozwoju rynkowego (Panfil, 2004).

Impulsy do działań organizacji pochodzą z otoczenia zewnętrznego. Otoczeniem będziemy nazywać całokształt zjawisk, procesów oraz instytucji kształtujących rzeczywistość danej organizacji (Penc, 1993: 121-134), które w przypadku organizacji sportowej, możemy analizować w dwóch obszarach, tj. jako otoczenie skupione (o skoncentrowanych zasobach) oraz otoczenie rozproszone (zasoby pozostają w rozproszeniu) (Doktór, 2015: 9-20). Podobnie jak w naukach o zarządzaniu, można wyszczególnić kilka etapów, które prowadzą członków do realizacji celu głównego, jak np. planowanie, organizowanie, pobudzanie oraz kontrola (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999). Takie działania mają na celu zaadaptowanie organizacji do otoczenia. Jeszcze inaczej tę kwestię ujmuje Griffin wskazując, że organizacje mogą reagować na otoczenie poprzez: zarządzanie informacją, zmianę strategii własnej, dokonanie fuzji i aliansów, przeprojektowanie organizacji, nacisk i wpływ na otoczenie (Griffin, 1996). Aby reagować odpowiednio, pożądane jest przygotowanie strategii danej organizacji, która pozwoli na przystosowanie jej do rzeczywistości. Nasuwa się więc wniosek, że funkcje, które spełnia organizacja sportowa, muszą odpowiadać na zapotrzebowanie społeczeństwa. W przeciwnym wypadku istnieje ryzyko, że ich dotychczasowa funkcja z czasem ulegnie marginalizacji na skutek wyparcia przez konkurencję.

Kryterium podziału funkcji organizacji sportowych może być również ich wielkość, mierzona liczbą osób związanych z konkretną organizacją. I tak wyróżnić można podmioty małe (np. lokalne kluby, opierające swoją działalność na pracy działaczy i wolontariuszy), średniej wielkości oraz duże korporacje sportowe, korzystające z zasobów globalnego rynku pracy (Taylor, Doherty, McGraw, 2009: 305-306).

Organizacje pełnią kluczowe role w strukturyzowaniu sportowej społeczności, w której funkcjonują. W literaturze możemy odnaleźć wiele funkcji, które pełni organizacja formalna, jak np. profesjonalny klub sportowy. Za Jolantą Żyśko można wymienić następujące funkcje

organizacji sportowych: 1) wyczynowa, 2) stymulacyjna, 3) wychowawcza, 4) zdrowotna, 5) społeczna, 6) rekreacyjna, 7) hedonistyczna, 8) dydaktyczna, 9) autorealizacyjna, 10) adaptacyjna, 11) kompensacyjna, 12) agonistyczna (nastawiona na organizację współzawodnictwa), 13) ekonomiczna, 14) popularyzatorska, 15) rehabilitacyjna oraz 16) poznawcza (Żyśko, 2008: 259-260).

W badaniach na temat profesjonalnych organizacji sportowych oraz ich funkcji, pożądaną jest uwzględnienie kwestii ekonomicznych, które są coraz istotniejsze dla organizacji sportowych w perspektywie otoczenia rynkowego, niezależnie czy mamy na myśli organizacje działające *stricte* w biznesie sportowym, czy też będące jego pośrednimi uczestnikami, jak np. pozarządowe organizacje sportowe. Wspólną cechą wielu międzynarodowych federacji sportowych jest ich miejsce rejestracji, którym, za wyjątkiem przypadków rejestracji w kraju powstania, jest w wielu przypadkach Szwajcaria. Ten swoisty *Delaware Effect* wskazuje, że oprócz samego systemu prawnego (pozostawiającego dużą swobodę założycielom w inżynierii ustroju wewnętrznego tamtejszych stowarzyszeń), przy prowadzeniu profesjonalnych organizacji sportowych istotne będą także kwestie natury podatkowej, finansowej czy kulturowej (Krześniak, 2016).

Dodatkowo poziom profesjonalny implikuje potrzebą zagwarantowania swoim kontrahentom oraz kadrom pewności w realizacji kontraktu czy podjętych zobowiązań przez rejestrację projektu w ramach działalności organizacji. Instytucje są bowiem bazowymi strukturami, dzięki którym ludzie kształtują ład umożliwiający ograniczenie niepewności związanej z transakcjami (North, 2002). Organizacje sportowe, takie jak kluby sportowe, aby być pełnoprawnymi uczestnikami rynku, muszą sięgać po zinstytucjonalizowane formy prowadzenia działalności. Dając przynajmniej częściowo gwarancję dla kontrahentów, że ich obecność nie jest jedynie chwilowa.

Z perspektywy sportu, organizacje są bardzo ważnym elementem w zakresie integracji społeczeństw oraz realizacji jego własnych celów (Krześniak, 2016). Za Florianem Znanieckim możemy powiedzieć, że sport (a więc również działające w nim organizacje), ma szczególne funkcje społeczne, w tym: kulturotwórcze, etnocentryczne, integracyjne i sublimacyjne (Krawczyk, 2021: 65-91). Powołanie wspomnianych już wcześniej organizacji o zasięgu kontynentalnym ukazuje nie tylko silną potrzebę ponadnarodowego dialogu w sprawach sportu, ale również, jak wspomniano wcześniej, dbania o własną tożsamość (Cleland, 2015). Dodatkowo warto zauważyć, że wiele międzynarodowych federacji sportowych pełni ważną funkcję integracyjną, polegającą na zbliżaniu przedstawicieli różnych narodów na poziomie międzynarodowym i globalnym.

Organizacje sportowe mogą zostać wykorzystane również w kontekście politycznym. Proceder ten jest zauważany praktycznie od początku istnienia sportu. Już w starożytności ponurym wyrazem tego zjawiska było słynne hasło: *panem et circenses*. Doskonałym przykładem w tym kontekście może być działalność bogatych krajów arabskich, które angażując się w organizację prestiżowych wydarzeń sportowych budują swój wizerunek na świecie, ukrywając jednocześnie mało humanistyczne praktyki, w sposób jawny gwałcące prawa człowieka, w tym np. prawa do godnej i uczciwej pracy (Rybski, 2022). Jak wskazują doniesienia medialne, na skutek złych warunków pracy podczas budowy stadionów na mistrzostwa świata w Katarze, zginęło około 6,5 tys. robotników.

Wiele organizacji, zwłaszcza lokalnych klubów sportowych, pełni ważną funkcję w kreowaniu wspólnotowej tożsamości społeczeństw. W przeszłości kluby piłkarskie były bardzo ściśle powiązane ze społecznością lokalną, stanowiły swego rodzaju formę wyrazu danej grupy społecznej. Powstawały one przy zakładach pracy, grupach wyznaniowych czy gminach wiejskich. Były podstawą do budowania i krzewienia dumy obywatelskiej i poczucia przynależności (Walters, Chadwick, 2009: 51-66, za Botwina, 2019). Współcześnie więzy pomiędzy klubem piłkarskim a społecznością lokalną również występują. Kluby piłkarskie nadal mają znaczny udział w budowaniu poczucia przynależności czy lokalnego patriotyzmu (Morrow, 2003). Zagadnienie interesariuszy klubu piłkarskiego było podejmowane przez licznych badaczy, w szczególności zaś brytyjskich (Brown i in., 2006; Morrow, 2003; Walters, Chadwick, 2009; Walters, Tacon, 2010; Botwina, 2019). Nie zawsze jest ona związana wyłącznie z lokalizacją geograficzną, np. Garry Robson uważa, że ruch kibiców skupiony wokół Millwall łączy przede wszystkim specyficzne rozumienie własnej klasowości, lokalnej historii i męskości (Robson, 2000). Ten opis z pewnością pasowałby nie tylko do fanów klubu Millwall. Podobne przykłady odnajdziemy również na krajowym podwórku, gdzie np. liczne grupy kibiców Legii Warszawa odnajdziemy nie tylko w samej stolicy, ale również w miastach powiatowych, jak np. Zamość. W tym kontekście wartym odnotowania jest pogląd, w którym rzeczywistość rynkowa w świecie sportu coraz częściej słyca poziom utożsamiania kibiców z konkretnym klubem, dezintegrując wspólnotę kibiców i tworząc z niej zbiorowość zindywidualizowanych sportowych konsumentów (Robson, 2000).

Co więcej, w rzeczywistości profesjonalnych zawodników organizacja formalna, jaką jest profesjonalny klub sportowy, pełni również ważną funkcję ochronną oraz wychowawczą (McGillivray, 2005: 102-123). Częstą praktyką klubów sportowych jest formułowanie zasad postępowania dla swoich zawodników, które określają sposób codziennego życia piłkarzy w organizacji oraz poza nią.

Zarówno badacze organizacji działających w obszarze sportu jak również jego uczestnicy zdają sobie sprawę ze znaczenia wartości, które sport niesie ze sobą. Wśród wymienionych w *Białej Księdze*, możemy znaleźć takie, jak: uczciwość, tolerancja i wzajemne poszanowanie, solidarność, przestrzeganie reguł, duch współpracy zespołowej czy samodyscyplina. Niedościęgnionym wzorem i pionierem powinien być w tym miejscu Pierre de Coubertin, który w ramach rewitalizowanego ruchu olimpijskiego był w stanie zawrzeć w nim najwyższe społeczne wartości (Zuchora, 2016: 17-23). Tego rodzaju wartości odnajdziemy również w badaniach nad organizacjami sportowymi, które dają przestrzeń do rozwijania szeroko pojętej kultury fizycznej, w tym sportu. Nie jest to katalog zamknięty, można byłoby się pokusić o jego dalsze rozszerzenie, jak chociażby promowanie rozwoju i pokoju na świecie. W wielu kampaniach społecznościowych organizacje takie, jak FIFA czy MKOl angażowały się na rzecz inicjatyw poszerzania świadomości na temat zdrowia, np. dot. HIV/AIDS w krajach Afryki, przeciwdziałania rasizmowi (NO RACISM) czy organizacji imprez sportowych, jak Homeless World Cup czy turniejów dla osób z niepełnosprawnościami (Lipiec, 2019; Cleland, 2015: 55).

W powyższej perspektywie możemy wyszczególnić również ważne społecznie funkcje, które organizacje sportowe realizowały i wciąż realizują (Nowocien, 2019). Na uwagę zasługują np. szkockie kluby sportowe, które od zawsze konkurowały z silnymi klubami z Anglii i tak, jak np. Celtic Glasgow czy Glasgow Rangers same zdołały zgromadzić własne grupy sympatyków o określonych politycznie poglądach względem Zjednoczonego Królestwa czy religii (Prabucki, 2012: 121-142). Bardziej aktualny przykład mogą stanowić badania Tamira Sorek nad wymiarem integracyjnym piłki nożnej w Izraelu w kontekście integracyjnym społeczności arabskich i żydowskich (Sorek, 2007).

Intersujący jest pogląd, w którym to organizacje są metaforycznymi zwierciadłami dla społeczności, które się z nimi utożsamiają (Giulianotti, Robertson, 2009: 12). Potrzeba ta może przybrać bardzo różne wymiary. Dotkliwe porażki narodowych reprezentacji są bardzo negatywnie odbierane przez społeczności pokonanych i w skrajnych przypadkach mogą popychać nawet do wykroczeń czy zbrodni, jak w tragicznym przypadku Andrésa Escobara. Jak już wcześniej wspomniano, nie brakuje również przypadków utylitarnej wykorzystania sportowych organizacji dla własnych, określonych już wcześniej, celów.

Instytucjonalizacja profesjonalnego rynku sportowego pełni ważną rolę w procesie optymalnego skalowania tej rozrywki dla społeczeństwa (Rottenberg, 2000). Organizacje nie zawsze będą promować akceptowalne społecznie zachowania. Coraz bardziej popularne stają się rozmaite gale walk mieszanych sztuk walki, których formuła może budzić rozmaite zastrzeżenia. Ze światowego podwórka można wymienić chociażby organizacje *frak-fight-ów*.

3.4. Dominujące typy organizacji formalnych w piłce nożnej

Interes publiczny i związane z nim komercyjne otoczenie gry, doprowadziły do tego, że profesjonalne kluby piłkarskie zaczęły działać jako przedsiębiorstwa usługowe, zajmujące się działalnością związaną z występami, rozrywką i osiąganiem zysku finansowego (Revals, Littlewood, Nesti, Gilbourne, Richardson, 2010: 165-187). Ten ostatni nie zawsze jest jednak osiągany, mimo ogromnych przychodów, które potrafią generować kluby sportowe z tytułu praw do transmisji widowisk, praw marketingowych, umów sponsorskich czy transferów zawodników etc. Najliczniej reprezentowanymi organizacjami w świecie piłkarskim będą oczywiście kluby sportowe, które wraz ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym, w celu dostosowania, reorganizują przyjęte wcześniej struktury. Procesy społeczne, takie jak racjonalizacja, globalizacja, komercjalizacja wśród profesjonalnych klubów piłkarskich stały się czynnikami charakteryzującymi rzeczywistość świata piłki nożnej w ostatnich latach i były już zidentyfikowane jako istotne zmienne, np. wśród klubów piłkarskich w Wielkiej Brytanii (Kelly, 2008: 399-419).

Co więcej, według niektórych badaczy europejska piłka nożna posiada znamiona przeinwestowanego środowiska, gdzie zespoły coraz częściej konkurują ze sobą w oparciu o siłę nabywczą (Dietl, Franck i Lang, 2008). Ma to silne odzwierciedlenie zwłaszcza w czołowych ligach europejskich, gdzie pensje zawodników i opłaty transferowe przerosły przychody generowane przez profesjonalne kluby piłkarskie (Baroncelli, Lago, 2006). Konsekwencją powyższej sytuacji, zwłaszcza wśród najlepszych zespołów, jest silna potrzeba pozyskiwania znacznych zewnętrznych środków finansowych, aby pozostawać konkurencyjnymi względem pozostałych zespołów (Kelly, 2008: 399-419).

Jak wskazuje Andrzej Sznajder, modele biznesowe klubów sportowych mają specyficzny wymiar ze względu na odrębne, niż w innych organizacjach, zasoby i motywy funkcjonowania (Sznajder, 2007: 52). Tradycyjnym celem profesjonalnego przedsiębiorstwa, jako spółki prawa handlowego, jest osiągnięcie zysku, jednak w przypadku piłkarskich profesjonalnych klubów sportowych, nie zawsze jest to regułą. Oczywiście pożądanym jest połączenie sukcesu sportowego ze stabilnością finansową, jednak wielu badaczy wskazuje, że dla właścicieli coraz mniejsze znaczenie ma bilansowany w sprawozdaniach zysk profesjonalnego klubu sportowego, a raczej jego użyteczność (Kelly, Lewis, Mortimer, 2012). Wyraźnym tego przykładem, są profesjonalne kluby sportowe, które często ignorują typowe obowiązki powiernicze wobec inwestorów czy właścicieli w zakresie wypracowania zysku, doprowadzając swoje finanse do poziomu permanentnego zadłużenia (Kelly, 2012, za Chu,

2010). Michael Fredmana, Milena Parent i Daniel Mason przedstawili koncepcję „zarządzania interesariuszami”, jako sposobu myślenia i działania menedżerów w dynamicznym środowisku (Friedman, Parent, Mason, 2004: 170-190). Ich działania ekonomiczne mogą być powiązane z ich siatką stosunków społecznych, czyli relacjami z otoczeniem sportowym (Friedman, Parent, Mason, 2004: 170-190).

Ciężko wyszczególnić dominujące typy organizacji formalnych w piłce nożnej, ponieważ bardzo często zakres dostępnych form uwarunkowany jest przez wewnętrzne regulacje związkowe czy też ustawowe, a także, jak wcześniej wskazano, może być dostosowywany do zakładanych w strategiach celów głównych. Motywacja do przyjęcia bardziej profesjonalnej formy działalności może być potęgowana przez działania sektorów rządowych, które widząc potencjał biznesowy sportu, mogą inicjować różne programy lub standardy (Kikulis, Slack, Hinings, 1995: 67-100). W Polsce, dla profesjonalnych klubów sportowych na najwyższym poziomie rozgrywek piłkarskich, jest spółka akcyjna (Szwarc, 2000). Na mocy poprzedniej ustawy o sporcie kwalifikowanym, istniała nawet odrębna forma prawna, jaką była sportowa spółka akcyjna.

Sugeruje to, że organizacje piłki nożnej będą dobierać formę prawną dostosowaną do możliwego potencjału absorpcyjnego. Zdolność organizacyjną należy rozumieć jako potencjał organizacji – takiej jak klub piłkarski – do skutecznego, efektywnego, wydajnego i zbalansowanego, zrównoważonego wykonywania funkcji (Hall i in., 2003; Nowy, Breuer, 2016: 24-44).

W badaniach zauważa się istotny związek między liczbą powiązań organizacji a jej wynikami, ponadto obserwowane jest zjawisko przekraczania tej zdolności absorpcji powiązań, odbijające się na jakości relacji (Besio, Gay, Velarde, 2020: 411-418). „Koncepcje funkcjonalne i instytucjonalne odsłoniły normatywne podstawy organizacji, opisując je jako aktorów z natury społecznych i pokazując, w jaki sposób ograniczenia normatywne na poziomie makro przedostają się do racjonalności organizacji” (Meyer, Rowan, 1977: 340-363; Parsons, 1956; Besio, Gay, Velarde, 2020: 411-418).

Jeśli połączymy ww. mechanizmy, łatwiej zrozumiemy zmiany zachodzące w ostatnich 40. latach w profesjonalnej piłce nożnej. Konkretnie, coraz więcej profesjonalnych klubów piłkarskich przekształciło się ze stowarzyszeń *non-profit* w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (np. Anglia lata 90. XX w., Włochy lata 60. XX w., Hiszpania lata 90. XX wieku) (Revals, Littlewood, Nesti, Gilbourne, Richardson, 2010: 165-187). Niektóre kluby sportowe emitują również swoje akcje na giełdach papierów wartościowych.

Z perspektywy socjologii oraz nauk o zarządzaniu, formalne organizacje w świecie sportu możemy starać się podzielić na podstawie ich strukturalnej lub funkcjonalnej charakterystyki. Otaczające je środowisko kształtuje ich funkcje, dostosowując je do społeczności, w których się znajdują, a same organizacje we własnych działaniach dążą do instrumentalnej efektywności. W świecie profesjonalnej piłki nożnej najczęściej występującymi organizacjami będą profesjonalne kluby sportowe. Jak wyżej wspomiano, nie są to oczywiście jedyne organizacje, które możemy zaobserwować w profesjonalnej piłce nożnej. W zależności od przyjętych kryteriów, możemy na różny sposób klasyfikować te same organizacje, które często nie będą idealnie pasować do przedstawianego wzorca. Za Sandalino Gomez, Magdalena Opazo i Carlosem Marti, możemy np. wyodrębnić organizacje zarządzające sportem, organizacje zapewniające dostęp do sportu czy organizacje zajmujące się realizacją wydarzeń sportowych (Gomez, Opazo, Marti, 2008). Nie jest to podział dychotomiczny, istnieją organizacje, które można byłoby klasyfikować w dwóch lub nawet trzech podanych kategoriach.

Rzeczywistość piłki nożnej będzie więc bardzo zróżnicowana, a różne organizacje będą realizować rozmaite zadania w swoim otoczeniu. W tej perspektywie należy wyszczególnić najczęstsze typy organizacji formalnych, uwzględniając ich strukturalną i funkcjonalną charakterystykę.

- Organizacja biurokratyczna – najbardziej podstawowa, zdefiniowana już przez Maxa Webera, cechuje się hierarchiczną i wieloszczeblową strukturą, w której urzędnicy, będący członkami organizacji, mają legalnie określone funkcje, kompetencje oraz pozycje w organizacji (Sztompka, 2002: 179-198). Stosunki służbowe między urzędnikami oraz między urzędnikami a otoczeniem charakteryzują się depersonalizacją (Sztompka, 2002: 179-198). W modelowym przykładzie badacze wskazują również na procedury rekrutacyjne, awansowe oraz gratyfikacyjne, które w organizacji biurokratycznej są jasno określone i wiadome dla wszystkich zatrudnionych członków. W piłce nożnej organizacje biurokratyczne będą występować w różnych obszarach funkcjonowania na rynku, zaczynając od profesjonalnych klubów sportowych, przechodząc przez krajowe związki sportowe czy podmioty zarządzające (jak np. ministerstwo), a kończąc na międzynarodowych federacjach (np. FIFA czy UEFA).
- Organizacja demokratyczna – zdefiniowana jako organizacja, w której procesy władzy oraz procesy decyzyjne są podporządkowane członkom tego podmiotu, poprzez kolektywne podejmowanie decyzji. Jak zauważają Denise Rosseau i Andrea Rivero,

organizacje w chwili obecnej, jako nowoczesne firmy i ich ustroje korporacyjne, ograniczają praktyki demokratyczne (Rousseau, Rivero, 2003: 115-134). Badacze wskazują, że takie praktyki (jak np. system wynagrodzeń łączący udział w zyskach firmy, emisje akcji pracowniczych etc.), mają wpływ na lepsze wyniki osiągane przez konkretną organizację (Rousseau, Rivero, 2003: 115-134). Przykładem tego typu organizacji działających w footballu mogą być wybrane profesjonalne kluby sportowe z ligi hiszpańskiej (np. FC Barcelona, Real Madryt FC), czy w ograniczonym stopniu również niemieckiej, np. FC Schalke 04 (będzie to konsekwencja działania zasady 50+1, o której więcej będzie również w dalszej części pracy), które posiadają kibiców zaangażowanych w struktury własnościowe tych klubów.

- Organizacja sieciowa – może być definiowana jako rozwiązanie strukturalne pozwalające efektywnie wdrażać różne cele i strategie tej organizacji, dzięki wzajemnemu wykorzystaniu kompetencji jej uczestników (Sopińska, Jakubowska, 2013: 205-221), przy zachowaniu ich autonomii (Miles, Snow, 1986: 62-73). Cechą charakterystyczną jest obecność podmiotu koordynującego działania, mającego specjalne kompetencje (Perechuda, 2007: 55). Początków tego typu organizacji formalnych badacze upatrują w związkach kooperacyjnych przedsiębiorstw czy też układach o celach strategicznych (Sopińska, Jakubowska, 2013: 205-221). Takie organizacje mogą działać zarówno na poziomie lokalnym jak również krajowym czy globalnym. Przykładem tego typu organizacji działających w piłce nożnej może być np. piłkarska liga amerykańska, czyli Major League Soccer, która jest określana przez ekspertów również jako *single-entity structure* (struktura jednopodmiotowa). Jest ona zarejestrowana jako jeden podmiot prawny, który jest właścicielem wszystkich wchodzących w jej skład klubów oraz kontraktów ich zawodników (Lonkar, 2022). Model ten spopularyzowany w krajach takich, jak USA czy Australia, znajduje zastosowanie również w innych dyscyplinach sportowych, takich jak np. amerykańska liga koszykarska czy hokejowa (odpowiednio NBA oraz NFL), albo liga piłki australijskiej (Australian Football League). Możemy także wskazać tego typu organizacje, które będą działać na polu charytatywnym, np. Futbol Przeciwko Rasizmowi w Europie (org. *Fare network*) (<https://farenet.org>). Jak ustalili badacze (np. Michael Pieters, Joris Knobben, Maurice Pouwels), większa liczba relacji organizacji sportowej ze sponsorami oznacza więcej środków zdobytych dla tej organizacji. Silne organizacje sieciowe mogą posiadać bardzo rozbudowane relacje, o różnym charakterze, na różnych płaszczyznach, a także w odmiennych lokalizacjach (Pieters,

Knoben, Pouwels, 2012: 433-444). Wielokrotnie organizacje rozmaitych dyscyplin sportowych, w celu nawiązania nowych relacji, wychodziły poza obszar jej aktualnego funkcjonowania, przyczyniając się do popularyzacji tej dyscypliny.

- Organizacja *non-profit* – cechą charakterystyczną dla tych podmiotów jest realizacja działalności usługowej służącej zaspakajaniu potrzeb, interesu publicznego. Wyróżniają się dużą samodzielnością w świadczeniu usług społecznych oraz autonomią działania, stanowiącą czynnik pozwalający na odpowiadanie na potrzeby społeczne oraz doskonalenie procedur działania (Czuba, 2005: 27). Mimo, że organizacje *non-profit* nie mają właścicieli w tradycyjnym, komercyjnym sensie, wszystkie posiadają interesariuszy, głównie w wyniku przyjętego w organizacji źródła finansowania (np. składki członkowskie, darowizny, dotacje rządowe etc.). We wszystkich tego typu organizacjach występuje jakaś forma zarządu, który czuwa nad wykonywaniem strategii oraz maksymalizacją jej efektywności w zakresie postawionych celów (Taylor, O’Sullivan, 2009: 681-693). Jak podkreśla Krześniak, zgodnie z orzecznictwem ETS, status organizacji *non-profit* nie uniemożliwia zakwalifikowania jej jako przedsiębiorstwa w rozumieniu europejskiego prawa konkurencji (Krześniak, 2016). Międzynarodowe federacje sportowe będą więc przedsiębiorstwami w takim zakresie, w jakim same prowadzą działalność gospodarczą (np. zawierają umowy reklamowe, uzyskują przychody z wydarzeń sportowych, zawierają umowy na transmisje telewizyjne itd.).
- Organizacja komercyjna – to podmiot z sektora prywatnego lub państwowego, którego działanie gospodarcze skupia się na generowaniu zysków. Funkcjonują najczęściej w środowisku rynkowym, podlegając jednocześnie różnym procesom społecznym, jak komercjalizacja i profesjonalizacja. Jej gospodarcza specyfikacja oraz efektywność będą nadrzędnym kryterium dla jej organizacji. Prowadzone w różnej formie prawnie dopuszczalnej, mogą mieć różne struktury z wyraźnym uwzględnieniem członków odpowiadających za wykonywaną działalność gospodarczą. W świecie profesjonalnej piłki nożnej, obserwujemy coraz częstsze przekształcanie organizacji *non-profit* w komercyjne organizacje, jak np. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółki akcyjne.
- Organizacja typu „Grassroots” – w literaturze tego rodzaju organizacje określane są jako podmioty zapewniające możliwość rekreacyjnego uprawiania sportu, z elementami współzawodnictwa (Nowy, Breuer, 2016: 24-44). Wspólną cechą dla takich organizacji będzie prospołeczne podejście zaangażowanych osób oraz ich niekomercyjny charakter

(Nowy, Breuer, 2016: 24-44), przy czym ich aktywność ma wymiar głównie lokalny, ukierunkowany na uczestnictwo w danej dyscyplinie. Pełnią one ważną rolę w upowszechnianiu piłki nożnej, np. według Søren Bennike, Nikolaja Schelde i Adama B. Evans, w Danii organizacje typu Grassroots skupiają najwięcej członków amatorsko uprawiających piłkę nożną (Bennike, Schelde, Evans, 2020). Także UEFA podkreśla potrzebę rozwoju tego rodzaju organizacji, wspierając działalność krajowych związków sportowych w zapewnianiu społecznościom dostępu do usług oferowanych przez te organizacje poprzez UEFA Grassroots Programme (<https://www.uefa.com>). Oprócz promocji football-u wśród najmłodszych, identyfikacji talentów, tego rodzaju organizacje przyczyniają się do socjalizacji, a także niwelowania nierówności społecznych w tym obszarze, takich jak np. ubóstwo. W Polsce idee organizacji Grassroots, opisane w art. 4 ustawy o sporcie (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 o sporcie Dz.U.2010, Nr 127 poz. 857, z późn. zm.), realizują uczniowskie kluby sportowe.

- Organizacja koalicyjna – można ją zdefiniować jako kompromisową formę organizacyjną między podmiotami o nieidentycznych celach, które aby zwiększyć możliwość potencjalnych zysków, decydują się na utworzenie wspólnej organizacji (Mithani, O'Brien, 2021: 171-206). Istnieje wiele badań zajmujących się działaniem koalicji politycznych, gospodarczych, ekologicznych czy też charytatywnych. Członkowie koalicji, podobnie jak organizacje w niej zrzeszone, mogą przyłączać się czasowo lub na stałe, a ich interakcje mogą być źródłem innowacji, zmiany strategicznej, inercji czy upadku organizacyjnego (Mithani, O'Brien, 2021: 171-206). Przykładem tego typu organizacji działających w piłce nożnej może być np. Sojusz Europejskich Stowarzyszeń Trenerów w piłce nożnej (org. Alliance of European Football Coaches' Associations) (<https://www.aefca.eu>) czy Common Goal (www.common-goal.org). Wielowymiarowy charakter współczesnej piłki nożnej stwarza możliwości do zawiązywania coraz to nowych organizacji. Potwierdza to wieloaspektowy wymiar tego sportu oraz jego globalne oddziaływanie.

3.5. Podstawowe cechy organizacji formalnych w piłce nożnej

Jak podkreślono we wcześniejszym rozdziale, świat piłki nożnej składa się z organizacji posiadających różny stopień sformalizowania. Organizacja formalna jest zapisana w określonym zbiorze znaków, np. regulaminie, statucie, czy schemacie organizacyjnym.

W większości przypadków wyróżnia się ona następującymi cechami, a mianowicie m.in.: sztucnością, racjonalnością, modelowością i bezosobowością. Możemy w niej wyszczególnić wiele elementów, w tym strukturę organizacyjną, hierarchię, kanały przepływu informacji oraz systemy motywujące etc. Chcąc dokonać wyszczególnienia podstawowych cech organizacji formalnych w piłce nożnej, należy na samym początku zaznaczyć, że wybrane elementy należą do tych, które możemy zaobserwować w profesjonalnych klubach sportowych, piłkarskich związkach krajowych czy międzynarodowych (Kurlito, 2016: 113-133).

Każda organizacja formalna w piłce nożnej, podobnie jak pozostałe organizacje formalne, posiada swoją strukturę. W literaturze znajdziemy różne publikacje dotyczące strukturalnej charakterystyki organizacji w sporcie. W tym kontekście stwierdzamy, że struktura organizacyjna może być omawiana w różnych kontekstach teoretycznych, np. dotyczących zmian w organizacjach, organizacyjnej efektywności oraz konfigurowania organizacji (Gomez, Opazo, Marti, 2008), a ona sama może ulec zmianie na skutek takich procesów, jak profesjonalizacja czy komercjalizacja czy też oddziaływania środowiska, w którym występuje. Struktura formalnej organizacji w sporcie, w tym również w piłce nożnej, jest istotnym elementem w budowaniu końcowego sukcesu klubu.

Dodatkowo każda z formalnych organizacji piłkarskich, podobnie jak inne formalne organizacje, opiera swoje działanie na przyjętych w organizacji regulaminach i zasadach, które określają większość jej aktywności. Część z przyjmowanych regulacji może być jawna, np. ze względu na chęć zapewnienia transparentności organizacji wobec zewnętrznych interesariuszy, ale mogą też występować akty formalne, których strategiczny charakter (np. polityka wynagrodzeń zawodniczych klubu sportowego), będzie stanowić tajemnicę organizacji, co będzie skutkowało utajnieniem tego rodzaju dokumentów. Dodatkowo akty prawne wewnątrz organizacji mogą dotyczyć relacji między jednostkami a organizacją, grupami członków przynależnych do organizacji oraz między organizacją a grupami spoza organizacji. Sama również jest adresatem regulacji zewnętrznych, płynących ze strony prawa powszechnie obowiązującego, regulacji krajowych związków czy międzynarodowych federacji piłkarskich.

Każda organizacja formalna ma również jasno określony zestaw celów, które założyciele lub interesariusze określają w aktach założycielskich czy też statutach organizacji. Nie są one oczywiście jednakowe i mogą dotyczyć zupełnie innych obszarów w zależności od typu organizacji oraz jej obszaru działania, np. osiągnięcie zamierzonego wyniku ekonomicznego przez organizację, pozyskanie nowych relacji w społeczności lokalnej lub osiągnięcie sukcesu sportowego. Rzeczywiście, wspólne wartości i cele organizacji muszą być jasne i akceptowane przez wszystkich interesariuszy (Slack, Parent, 2006; Wilson, 2001; Zink, 2005; Ferkins,

Shilbury, McDonald, 2005: 195-225; Woodman, Hardy, 2001: 207-238). Dlatego potrzebna jest przejrzysta komunikacja oraz uświadomienie przez zarząd roli w realizacji tych celów poszczególnych grup interesariuszy (Woodman, Hardy, 2001: 207-238).

Dodatkowo badacze zauważają, że aby realizować te cele, do komunikacji z otaczającym światem zewnętrznym, organizacje formalne wykształciły kanały komunikacyjne, jak oświadczenia, uchwały czy konferencje prasowe, udostępniane w różny sposób, np. za pomocą *social mediów* (Varmus, Kubina, 2015: 12-26; Thrassou, Vrontis, Kartakoullis, Kriemadis, 2012: 278-305). Działania takie możemy uzasadniać na różne sposoby, jednak najbardziej klarowną wydaje się, dla uniknięcia potencjalnych niejasności i zapewnienie precyzyjności komunikatu, dostosowanie go do docelowego klienta (Thrassou, Vrontis, Kartakoullis, Kriemadis, 2012: 278-305). Jest to cecha charakterystyczna dla przedsięwzięć biznesowych, w których komunikaty dominujące są lakoniczne i jednocześnie precyzyjne.

Wokół każdej organizacji piłkarskiej występują różne grupy interesariuszy. Jak ustalono wcześniej, formalne organizacje chcąc wzmacniać swój potencjał absorpcyjny, muszą starać się zaangażować te grupy w ramach wspierania i ulepszania swojej działalności. Ma to realne przełożenie na skład osobowy takich organizacji formalnych, które mając na uwadze istotną rolę prowadzonego PR oraz własnego marketingu, angażują managerów czy też całe zespoły, celem poprawy aktualnych relacji z interesariuszami. Oczywiście możemy wyobrazić sobie rozmaite grupy, które organizacja działająca w piłce nożnej, czy każdym innym sporcie, może starać się przyciągnąć, np. wolontariuszy, inwestorów, sponsorów, pracowników, społeczność lokalną, właścicieli, działaczy etc. Za Edwardem R. Freemanem możemy te grupy podzielić na (1) interesariuszy bliższych oraz (2) interesariuszy dalszych (Yiapanas, Thrassou, Vrontis, 2023). Wiele organizacji, zwłaszcza klubów piłkarskich, wykształciło własne systemy członkowskie, mając na celu przyciągnięcie i utrzymanie grup interesariuszy przy sobie.

Nieodłączną cechą każdej organizacji jest również jej sposób zarządzania, który stanowi jeden z podstawowych czynników mających wpływ na efektywność podmiotu. Jakość zarządzania w organizacji formalnej piłki nożnej, nie będzie zależeć jedynie od poziomu profesjonalizmu zatrudnianych na te stanowiska zarządców, ale również będzie zależała od standardów nadzorczych przyjętych w konkretnym podmiocie. Co więcej, za Ianem Henry i Ping Ch. Lee zauważamy, że w przypadku tego typu podmiotów, zarząd obejmuje trzy obszary, tj. organizacyjny, systemowy oraz polityczny (Thompson, Lachance, Parent, Hoye, 2022). Funkcjonują praktyki menadżerskie, które mają na celu podniesienie jakości i sukcesu organizacji poprzez uczestnictwo, satysfakcję i zaangażowanie wszystkich interesariuszy (Revals, Littlewood, Nesti, Gilbourne, Richardson, 2010: 165-187). Niemniej jednak, to

funkcja zarządu będzie bardzo istotna nie tylko z perspektywy wdrażania strategii w organizacji, ale również jej koordynacji i kontroli (Bevir, 2011), a także dyferencjacji i profesjonalizacji. Jako ważne działania zarządu klubu piłkarskiego wymienia się także dobrze sformułowane cele, priorytety, ale również umiejętne tworzenie relacji i kanałów komunikacyjnych wewnątrz organizacji i z otoczeniem społecznym. Jak podkreśla Seamus Kelly, na podstawie obserwacji Premier League, najbardziej profesjonalne kluby piłkarskie są stale modernizowane, wprowadzają wysokie standardy zarządzania finansami, marketingiem, profesjonalną obsługę prawną oraz administracyjną.

Szczególną cechą, z którą możemy powiązać organizacje formalne świata sportu, jest ich niezaprzeczalne zaangażowanie w inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem. Obejmuje to działalność podmiotów na różnym poziomie profesjonalizacji, zarówno inicjatywy oddolne, jak również akademie młodzieżowe, programy upowszechniające zasady etyczne w sporcie czy wspieranie innych prospołecznych inicjatyw. Cecha ta od zawsze była wiązana z organizacjami piłkarskimi chcącymi aktywnie uczestniczyć w życiu lokalnych społeczności, będących najczęstszymi odbiorcami końcowych efektów działalności tych formalnych organizacji. Jak postulują badacze, należy zachęcać administrację rządową i samorządową do większego zaangażowania finansów publicznych w sport, w związku z płynącymi ze sportu korzyściami społecznymi, nie tylko zdrowotnymi (McCartney, Hearty, Arnot, Popham, Cumbers, McMaster, 2019: 1-12). Postulat ten dotyczy także organizacji sportowych ukierunkowanych na amatorskie uprawianie sportu (McKay, 1997; Howell, Ingham, 2001: 326-351).

CZEŚĆ II.

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Rozdział 4.

Metodologia badań

Zaprezentowane w części pierwszej zagadnienia teoretyczne, dotyczące prawa, prawa sportowego i prawa w piłce nożnej, profesjonalizacji sportu i piłki nożnej, ale także organizacji formalnych w sporcie i piłce nożnej pozwoliły na uporządkowanie i usystematyzowanie wiedzy oraz ukazanie obszaru badawczego pracy.

Obecnie nadszedł moment, aby wykonać kolejne kroki w procedurze badawczej, ściśle związane z założeniami metodologicznymi niniejszych badań i sformułowanie zarówno celu i przedmiotu badań, pytań badawczych, ale także scharakteryzowanie materiału badanego oraz przedstawienie technik badawczych (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001; Jankowski, Lenartowicz, 2005).

4.1. Cel i przedmiot badań

Badanie naukowe jest procesem celowym, na który składają się świadome, przemyślane, zamierzone i logiczne działania badawcze, prowadzące do sformułowanego przez badacza celu. Badania socjologiczne, zresztą jak każde badania naukowe, winny być prowadzone zgodnie z zasadami metodologicznymi. Celem badań naukowych winno być, ogólnie rzecz ujmując, poznanie otaczającej nas rzeczywistości lub jej określonego wycinka (Sztumski, 1995: 20).

Celem niniejszych badań będzie zatem poznanie prawnych uwarunkowań trzech najwyżej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 profesjonalnych klubów piłkarskich w Polsce i Niemczech. Istotą będzie określenie form prawnych w zakresie organizacji struktur właścicielskich i pracowniczych, występujących w profesjonalnych klubach piłkarskich, organów, ich kompetencji oraz możliwości w zdobywaniu finansowania przez kluby. Przeprowadzone badania będą polegać na wykonaniu analizy treści przepisów obowiązujących profesjonalne kluby sportowe.

Celem badań będzie poznanie struktury prawno-organizacyjnej trzech najwyżej sklasyfikowanych niemieckich klubów piłkarskich oraz trzech najwyżej sklasyfikowanych polskich klubów piłkarskich w krajowych rozgrywkach w sezonie 2018/2019, a także ich

środowiska prawnego w postaci statutów, uchwał związków sportowych, przepisów prawa handlowego, podatkowego oraz finansowego. Należy przyjąć, za innymi teoretykami prawa sportowego, że analiza regulacji w tej dyscyplinie jest związana z wdrażaniem przepisów pochodzących z różnych obszarów prawa (Krześniak, 2016). Swoista mozaika regulacyjna, której jesteśmy świadkami, doprowadza do coraz większych trudności związanych z interpretacją przepisów.

Dobór wskazanych organizacji został podyktowany chęcią przedstawienia w możliwie jak najpełniejszy sposób dostępnych w profesjonalnej organizacji regulacji prawnych, wykorzystywanych w dziedzinach objętych przedmiotowym badaniem w realiach rynkowych. Różnorodność form organizacyjnych oraz istniejących obecnie na rynku, zmusza do zakreślenia kręgu przedmiotowego, który zostaje na potrzeby badania ograniczony jedynie do wskazanych wyżej organizacji w świetle regulacji krajowych, czyli *de facto* do perspektywy prawnej spółek kapitałowych, którymi są przedstawione organizacje.

4.2. Pytania badawcze

W każdym badaniu jednym z początkowych kroków jest sformułowanie pytań badawczych, nazywanych też zamiennie w literaturze przedmiotu problemami badawczymi. Innymi słowy, nieco metaforycznie rzecz ujmując, pytania badawcze są swego rodzaju zagadkami, które badacz zamierza rozwiązać. Rozwiązanie nie polega jedynie na opisaniu tego, co się dzieje, ale zrozumieniu, dlaczego się tak dzieje i jakie są tego konsekwencje. Zatem pytaniem badawczym najczęściej określamy to, co jest przedmiotem działań badawczych (Giddens, 2006: 658-681; Jemielniak, 2023).

Na potrzeby badań sformułowano trzy główne pytania badawcze oraz do każdego z nich po sześć pytań szczegółowych. Oto główne i szczegółowe pytania badawcze:

Pierwsze główne pytanie badawcze dotyczy polskich profesjonalnych klubów piłkarskich: Jaka jest charakterystyka uwarunkowań prawno-organizacyjnych trzech najwyżej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 polskich profesjonalnych klubów piłkarskich?

Pytania szczegółowe:

- Jakie są formy prawne działalności profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jaka jest struktura właścicielska profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jakie organy posiadają profesjonalne kluby piłkarskie?
- Jakie działalności wykonują profesjonalne kluby piłkarskie?

- Jakie są rodzaje finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jakie papiery wartościowe oferują profesjonalne kluby piłkarskie?

Drugie główne pytanie badawcze dotyczy niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich: Jaka jest charakterystyka uwarunkowań prawno-organizacyjnych trzech najwyżej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich?

Pytania szczegółowe:

- Jakie są formy prawne działalności profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jaka jest struktura właścicielska profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jakie organy posiadają profesjonalne kluby piłkarskie?
- Jakie działalności wykonują profesjonalne kluby piłkarskie?
- Jakie są rodzaje finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jakie papiery wartościowe oferują profesjonalne kluby piłkarskie?

Trzecie główne pytanie badawcze dotyczy porównania uwarunkowań polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich: Jaka jest charakterystyka porównawcza uwarunkowań prawno-organizacyjnych trzech najwyżej sklasyfikowanych w sezonie 2018/19 polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich?

Pytania szczegółowe:

- Jakie są formy prawne działalności polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jaka jest struktura właścicielska polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jakie organy posiadają polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie?
- Jakie działalności wykonują polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie?
- Jakie są rodzaje finansowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich?
- Jakie papiery wartościowe oferują polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie?

4.3. Materiał badany

W metodologii badań naukowych przez materiał badany zwykle rozumie się rzetelne i wiarygodne dane dowodowe, pewne obiektywne fakty, na których opiera się analiza, a następnie na ich podstawie formułowane są wnioski i teorie naukowe. Tylko takie dane posiadają walory poznawcze i spełniają kryteria metodologiczne oraz mogą być wykorzystane

do dalszych analiz deskryptywnych, diagnostycznych, eksplikacyjnych, eksplanacyjnych i innych (Apanowicz, 2002: 57; Denzin, Lincoln, 2023).

W naszych badaniach materiałem badanym będą dane zastane w różnorodnych dokumentach, które dotyczą formy prawnej i organizacyjnej badanych polskich i niemieckich organizacji sportowych, które funkcjonują w obrocie prawnym jako spółki akcyjne działające w profesjonalnej piłce nożnej. Wykorzystane zostaną ogólnie dostępne dokumenty, ale także takie, które nie mają klauzuli w pełni jawnej, a dotarcie do nich wymaga uzyskania zgód i zezwoleń właściwych organów.

Zostaną objęte badaniami źródła urzędowe, takie jak: statuty, sprawozdania, statystyki, opracowania, dokumenty korporacyjne (tj. statuty, umowy założycielskie, regulaminy zarządów, regulaminy rad nadzorczych) oraz finansowe (tj. sprawozdania finansowe, zestawienia zmian w kapitale własnym, rachunki zysków i strat, bilanse) polskich i niemieckich klubów piłkarskich występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej. Analiza źródeł urzędowych jest często wykorzystywaną metodą badawczą w socjologii i szerzej, w naukach humanistycznych i społecznych, (Babbie, 2007; Nowak, 2007; Sułek, 2002: 103-147; Sułek, 1998: 137-142).

4.4. Metody badawcze

Każdy proces badawczy jest świadomą, celową oraz zamierzoną czynnością poznającego podmiotu, którym jest osoba prowadząca badania. Z tego też powodu proces ten winien być sterowany w sposób metodyczny i z respektowaniem określonych reguł i zasad, porządkujących czynności badawcze. Dlatego też niezbędne jest posługiwanie się określonymi metodami. Zatem, aby rozwiązać określony problem badawczy, trzeba dokonać wyboru adekwatnych metod badawczych (Silverman, 2023).

W celu rozwiązania sformułowanego problemu badawczego zostaną wykorzystane następujące metody badawcze.

- Analiza literatury przedmiotu.
- Analiza dokumentów przepisów prawnych klubów piłkarskich.
- Metoda porównawcza.
- Metoda idiograficzna i nomotetyczna.

Pierwsza z nich została wykorzystana do przeglądu literatury przedmiotu i przedstawienia najbardziej istotnych ustaleń teoretycznych i wykrytych prawidłowości przez wcześniejszych

badaczy interesującego nas zagadnienia. Druga zostanie wykorzystana do analizy dokumentów źródłowych, które określają ramy prawno-organizacyjne i finansowe objętych badaniami organizacji piłkarskich, funkcjonujących jako spółki akcyjne.

Jako podstawowa zostanie wykorzystana metoda porównawcza, która polega na zestawianiu i porównywaniu ze sobą różnorodnych zjawisk, czynności, regulacji prawnych, schematów organizacyjnych, rzeczy, operacji finansowych czy koncepcji. W wyniku porównań uzyskamy możliwość stwierdzenia tożsamości lub rozbieżności częściowej lub całkowitej rzeczy porównywanych ze sobą. W naukach społecznych występują wyłącznie tożsamości częściowe. Stwierdzenie tożsamości lub rozbieżności jest sposobem poznawania rzeczy, zjawisk i procesów podobnych do siebie. Metoda ta ma bardzo ważne znaczenie w naukach społecznych i jest ważnym sposobem rozwiązywania problemów społeczno-kulturowych (Pieter, 1967; Czopek, 2013: 7-23).

Metoda porównawcza, nazywana także analizą porównawczą, polega na porównaniu wybranych przedmiotów porównawczych, ich cech porównawczych i określeniu ich konwergencji lub antynomii (Bajer, 2012: 15-48; Konecki, 2011). W naszym przypadku będą porównywane wybrane organizacje formalne, najlepsze profesjonalne kluby piłkarskie prowadzące działalność w Polsce i w Niemczech. Porównywane będą te organizacje z uwzględnieniem następujących wskaźników: 1) forma prawna, 2) struktura właścicielska, 3) organy jednoosobowe i kolegialne, 4) działalność klubów, 5) sposoby finansowania i 6) oferowanie papierów wartościowych.

Metoda idiograficzna polega na analizie, której celem jest pełne, dokładne oraz wyczerpujące ustalenie przyczyn określonego zachowania, zjawiska lub procesu. Metoda ta pozwala na skoncentrowanie się na interesującym badacza zdarzeniu i sformułowanie pełnej listy zmiennych (czynników), które były przyczyną określonego zjawiska lub procesu. Natomiast metoda nomotetyczna polega na takim sposobie analizy, w którym dążymy do wytypowania małej liczby zmiennych o charakterze przyczynowym. Innymi słowy, umożliwia ona wskazanie głównych przyczyn wystąpienia określonego zdarzenia. Zarówno metoda idiograficzna jak i metoda nomotetyczna są przydatne w badaniach społecznych, zaś w sposób szczególnie w analizach socjologicznych (Erwin, 2006: 135-152; Simonton, 2000: 173-174; York, Clark, 2007: 713-743; Ziemiński, 1979: 338-342). Obie metody zostaną wykorzystane do analizy zebranych danych zastanych i do ustalenia ich siły oraz znaczenia w polskim i niemieckim systemie prawno-organizacyjnym i finansowym profesjonalnych klubów piłkarskich.

CZEŚĆ III. PRAWNE UWARUNKOWANIA TRZECH NAJWYŻEJ SKLASYFIKOWANYCH W SEZONIE 2018/19 POLSKICH I NIEMIECKICH KLUBÓW PIŁKARSKICH – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Rozdział 5.

Prawne uwarunkowania polskich profesjonalnych klubów piłkarskich

5.1. Formy prawne działalności profesjonalnych klubów piłkarskich

Zgodnie z założeniami próbę polską stanowiły trzy najwyżej sklasyfikowane w sezonie 2018/2019 profesjonalne kluby piłkarskie, występujące w najwyższej profesjonalnej klasie rozgrywkowej w dyscyplinie piłki nożnej w kraju, tj. Ekstraklasie S.A. Pozycje na podium zajęły w omawianym sezonie kolejno: 1 miejsce – Piast Gliwice S.A., 2 miejsce – Legia Warszawa S.A., 3 miejsce – Lechia Gdańsk S.A.. Wszystkie z wymienionych przyjęły jedną z dwóch dopuszczalnych dla profesjonalnych klubów sportowych występujących w lidzie zawodowej, na mocy przepisów prawa krajowego powszechnie obowiązującego, tj. art. 15 ust. 3 Ustawy z dnia 25 czerwca 2010 o sporcie (dalej: US), form prawnych, tj. spółki akcyjnej. Drugą dopuszczoną formą prawną na mocy nowelizacji z 12 września 2017 US, jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Zmiana pierwotnego brzmienia art. 15 ust. 3 US motywowana była w uzasadnieniu do projektu problemami związanymi z utworzeniem ligi zawodowej ze względu na niewystarczającą liczbę klubów działających w formie spółek akcyjnych, od której zależała możliwość utworzenia ligi zawodowej w konkretnej dyscyplinie sportowej. Warto zauważyć, że w reżimie poprzedniej ustawy regulującej obszar współzawodnictwa profesjonalnego, tj. Ustawy z 18 stycznia 1996 r. o sporcie kwalifikowanym, dopuszczone do profesjonalnego współzawodnictwa były jedynie podmioty posiadające status sportowej spółki akcyjnej, co już w tamtym okresie spotkało się z silną krytyką ze strony przedstawicieli doktryny, którzy jasno wskazywali, że działalność gospodarczą mogą prowadzić również inne podmioty, niekoniecznie zrzeszone w ramach dedykowanej przez ustawę formie prawnej. Warto wiedzieć, że w innych krajach profesjonalne

kluby sportowe funkcjonują również jako spółki komandytowe, fundacje (Szwarc, 2000: 61), czy nawet stowarzyszenia.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że wcześniej US w art. 3 ust. 2 wskazuje, że generalnie kluby sportowe działają jako osoba prawna *ergo*, zgodnie z definicją encyklopedyczną są „jednostką organizacyjną powołaną do określonych celów, którą przepis prawny uznaje za samodzielny podmiot prawa cywilnego”. Istotą osoby prawnej jest jej zdolność prawna umożliwiająca bycie podmiotem stosunków cywilnoprawnych (Dmowski, Rudnicki, 2004: 122). Art. 33 KC wprost wskazuje, że jest to cecha normatywna przyznawana *expressis verbis* przez Ustawodawcę. Ta zdolność prawna osób prawnych jest silnie powiązana z odpowiedzialnością tych podmiotów za podejmowane zobowiązania, która w zdecydowanej większości przypadków ukształtowana jest w ten sposób, że to osoba prawna odpowiada całym swoim majątkiem, przy czym należy pamiętać, że szczegółowe uregulowanie odnajdziemy w poszczególnych przepisach odnoszących się do konkretnych osób prawnych.

Reasumując, biorąc pod uwagę dyspozycję wspomnianego art. 3 ust. 2 US, wobec tak sformułowanej definicji klubu sportowego niemożliwe jest prowadzenie go jako spółka handlowa nieposiadająca osobowości prawnej, jednoosobowa działalność gospodarcza (Fundowicz, 2013, 64), czy też jako stowarzyszenie zwykłe. Doktryna, zauważając równocześnie uprzednie sformułowanie tego artykułu w ramach poprzednich regulacji, krytycznie oceniła jego nieadekwatne wobec stosowanej praktyki brzmienie (Cajsel, 2011; Krześniak, 2020). Również dziś słusznym wydaje się potrzymanie tego stanowiska. Wiktor Cajsel wylicza, że obecnie dopuszczalnymi formami działalności dla klubów sportowych są jedynie spółki kapitałowe (tj. spółka akcyjna, spółka z o.o., ale również PSA), stowarzyszenia rejestrowane w KRS, fundacje, spółdzielnie.

Jednocześnie Krześniak trafnie wskazuje na art. 1 US w kontekście kwestii definiowania tego podmiotu, że aby klub sportowy mógł wejść w obszar regulacji US, jako klub musi działać w obszarze sportu, tj. „być podmiotem, który jest zaangażowany w organizowanie sportu lub zapewnienie warunków jego uprawiania” (Krześniak, 2020). Działalność prowadzona przez kluby sportowe zostanie omówiona w dalszych podrozdziałach tej pracy, ale niewątpliwie jest to drugi element definicji pozwalający w sposób formalny wyróżnić instytucje klubu sportowego na gruncie aktualnych przepisów.

Powracając do wyjściowego dla niniejszego badania podmiotów profesjonalnych, wyszczególnionych w art. 15 ust. US, działających jako spółki kapitałowe, zgodnie z art. 12 KSH, uzyskują one osobowość prawną z chwilą wpisu do rejestru. Tym samym, zgodnie z zasadą kontynuacji (Kupryjańczyk, 2014), zarówno spółka z o.o. jak również spółka akcyjna

stają się podmiotem praw i obowiązków tychże jednostek organizacyjnych, które od momentu zawiazania spółki do momentu wpisu do rejestru funkcjonują jako spółki w organizacji, wyposażone jedynie w zdolność prawną oraz zdolność sądową (Kupryjańczyk, 2014: 69). Niesie to za sobą konkretne skutki w postaci: (1) dalszej kontynuacji zobowiązań podjętych przez spółkę w jej początkowej fazie organizacyjnej, a także (2) rozpoczęcia egzystowania określonego przepisami ustawy oraz statutu tejże organizacji, osoby prawnej o określonym statusie i ustroju. Warto zaznaczyć, że do momentu rejestracji, za zobowiązania podjęte przez spółkę, odpowiedzialność została przez Ustawodawcę rozszerzona, na mocy art. 13 KSH, o kategorię określonych osób trzecich. Doktryna jasno zaznacza to przełamanie wobec generalnej dla spółek kapitałowych zasady nieodpowiedzialności wspólników (czy też, jak w przypadku spółki akcyjnej: akcjonariuszy).

W kontekście klubów piłkarskich będących członkami Polskiego Związku Piłki Nożnej (dalej również: PZPN), należy również zwrócić uwagę na wewnętrzne akty prawne określające katalog dopuszczalnych przez Związek form prawnych. W przypadku PZPN kwestia ta została wskazana w uchwale nr XII/194 z dnia 11 grudnia 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej o członkostwie (<https://www.pzpn.pl>), która w par. 5 pkt 1 wskazuje, że klub (1) musi posiadać osobowość prawną (zgodnie z US), a także jako członek PZPN (2) działa pod postacią stowarzyszenia, stowarzyszenia kultury fizycznej, spółki akcyjnej, sportowej spółki akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub uczniowskiego klubu sportowego. Oprócz wielu muzealnych podmiotów, takich jak stowarzyszenia kultury fizycznej czy sportowe spółki akcyjnej, których podstaw funkcjonowania próżno szukać w aktualnych regulacjach, dziwi brak woli aktualizowania tego zbioru o nowe możliwe formy prawne, jak chociażby Prosta Spółka Akcyjna.

Inne podmioty, działające w innych formach prawnych mają jednak, na podstawie par. 6, możliwość starania się o status członka PZPN w drodze uchwały walnego zgromadzenie delegatów, podjętej w drodze głosowania zwykłą większością głosów, po dokonaniu pozytywnej opinii przez zarząd PZPN, która jednak została obwarowana warunkami w postaci: (1) akceptacji przez organizację kandydującą postanowień statutowych FIFA, UEFA i PZPN, (2) podejmowania przez kandydata na członka PZPN działalności sportowej o charakterze ogólnopolskim lub regionalnym – ważnej z punktu widzenia interesu polskiej piłki nożnej, (3) nie posiadania zadłużeń organizacji kandydującej wobec osób trzecich, w tym podmiotów publicznoprawnych, (4) wyrażenia zgody organizacji kandydującej na członka PZPN na ubieganie się o możliwość korzystania z uprawnień członkowskich, związanych z

uczestnictwem w walnym zgromadzeniu delegatów PZPN za pośrednictwem wojewódzkiego związku piłki nożnej, na terenie działania i do którego zgłosi również akces członkowski.

W odniesieniu do profesjonalnych klubów piłkarskich w Polsce występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej, ligą zawodową w rozumieniu art. 15 ust. 4 USport, jest Ekstraklasa S.A., która działa jako spółka akcyjna, powołana 14 czerwca 2005 r. przez PZPN i 16 klubów ówczesnej I ligi w sezonie 2005/2006, na mocy umowy opisanej w art. 15 ust. 5 i 6 USport, której możliwość zawarcia uzależniona jest od zgodności tejże umowy z prawem powszechnym, wyrażone w drodze decyzji administracyjnej wydanej przez właściwego ministra do spraw kultury fizycznej. W ocenie Krześniaka, tego rodzaju kontrola, ze względu na brzmienie art. 58 KC, jest zbędna. Ze względu na strukturę tego podmiotu, widoczną w statucie Ekstraklasy S.A. (<https://umpire-esa-images-production>), warto wskazać, że podmiot ten jako spółka kapitałowa kontrolowana jest przez partycypujące w niej kluby jako akcjonariusze, które aktualnie występują w najwyższej klasie rozgrywkowej. Ponieważ współzawodnictwo profesjonalne w polskiej piłce nożnej opiera się na systemie awansów oraz spadków, konieczne było zapewnienie sprawnego obowiązków zbycia posiadanych akcji w podmiocie Ekstraklasa S.A., przez klub, który utracił prawo gry w tej klasie rozgrywkowej na rzecz podmiotu, który awansował z niższej ligi. Obecnie na realizację tego obowiązku kluby sportowe, będące członkami Ekstraklasy S.A., mają 30 dni. Do najważniejszych zadań Ekstraklasy S.A., wyszczególnionych w statucie, należą:

- a) organizowanie współzawodnictwa profesjonalnego w piłce nożnej w zakresie prowadzenia Ligi;
- b) organizowanie i prowadzenie zawodów, imprez sportowych i rekreacyjnych;
- c) opracowywanie planów szkoleniowych, regulaminów i systemów prowadzenia rozgrywek sportowych;
- d) organizowanie spotkań, konferencji oraz sympozjów, w tym także działalności szkoleniowej;
- e) prowadzenie działalności promocyjnej i reklamowej, w tym również pośrednictwo w negocjowaniu i podpisywaniu umów, np. ze stacjami telewizyjnymi, sponsorami i reklamodawcami;
- f) popularyzowanie piłki nożnej we wszystkich dostępnych formach, jak mass media, reklamy, zawody masowe itp.;
- g) prowadzenie działalności doradczej w zakresie prowadzenia współzawodnictwa sportowego oraz organizacji sportu profesjonalnego;

- h) podejmowanie działalności usługowej, produkcyjnej i handlowej, w tym głównie produkcji i dystrybucji artykułów oraz pamiątek sportowych;
- i) kreowanie wszelkich nowych form imprez sportowych z udziałem drużyn Ligi oraz ich zawodników.

Konkludując powyższe podkreślić należy, że na gruncie obowiązujących przepisów polskie profesjonalne kluby piłkarskie, które występują lub będą występować w lidze zawodowej, mogą przybrać formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej mimo, że katalog form prawnych, które mogą partycypować jako klub sportowy i zrzeszony w ramach PZPN jest znacznie szerszy, ponieważ już na mocy samej uchwały PZPN nr XII/194 z dnia 11 grudnia 2015 roku widzimy, że mogą być to zarówno spółki kapitałowe jak też stowarzyszenia, uczniowskie kluby sportowe oraz zrzeszone w innej formie podmioty, posiadające osobowość prawną, zaakceptowane przez walne zebranie członków PZPN.

5.2. Struktura właścicielska profesjonalnych klubów piłkarskich

Profesjonalny klub sportowy, jak każda spółka kapitałowa, posiada również istotną strukturę właścicielską, która najczęściej zależy od posiadanych udziałów/akcji w podmiocie, który występuje w lidze zawodowej oraz jest zrzeszony w ramach konkretnego związku sportowego. Struktura właścicielska została również uwzględniona w ramach raportu Deloitte (<https://www2.deloitte.com>), jako istotna zmienna oddziałująca na strategiczne obszary funkcjonowania klubu piłkarskiego. W ramach powyższego raportu wskazano, że struktura właścicielska ma wpływ na działalność klubu sportowego, w tym m.in. na: skład oraz zróżnicowanie organów kolegialnych, jak zarząd, rada nadzorcza, jakość podejmowanych decyzji strategicznych czy zaangażowanie inwestorów instytucjonalnych w działania zarządu. Jest to przejaw korporacyjnego charakteru spółki, który jako kapitałowy związek jednego lub więcej podmiotów, tworzący niezależny od podmiotowości akcjonariuszy byt prawny oraz ma prawną możliwość zmiany składu osobowego akcjonariatu bez naruszania własnej struktury prawnej (Jara, 2014: 1192). Zgodnie z art. 301 §5, akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, dlatego podkreślić należy jej materialny, a nie osobowy charakter. Praktyka na rynku profesjonalnych klubów piłkarskich wskazuje, że struktura właścicielska jest wrażliwym obszarem, w obrębie której kryzys może wywoływać widoczne konsekwencje w egzystencji podmiotu, który prowadzi aktywny udział we współzawodnictwie sportowym oraz prowadzi działalność gospodarczą.

W przypadku spółki akcyjnej, procedury jej powstania zostały opisane szczegółowo w Kodeksie Spółek Handlowych, który wyodrębnia: (1) powstanie spółki przez jej utworzenie, (2) powstanie w wyniku przekształcenia albo (3) powstanie w wyniku połączeniu lub podziału spółki już istniejącej (Bilewska, Chłopecki, 2019: 149). Powyższa tematyka jest szeroko opisywana i komentowana przez wielu współczesnych przedstawicieli doktryny, dlatego na potrzeby niniejszej pracy wyodrębniono jedynie powstanie w wyniku utworzenia, jako najbardziej podstawowe. Z formalnego punktu widzenia, kształtowanie struktury właścicielskiej ma miejsce już przy aktach założycielskich, powołujących podmiot do funkcjonowania.

Aby rozpocząć proces zawiązywania spółki akcyjnej założyciel lub założyciele sporządzają statut w formie aktu notarialnego, którego *essentialia negotii* zostały wskazane w art. 304 §1 KSH. Są to: (1) firma i siedziba spółki, (2) przedmiot działalności, (3) czas trwania spółki (jeżeli jest on oznaczony), (4) wysokość kapitału zakładowego oraz kwotę wpłaconą przed zarejestrowaniem podmiotu, (5) wartość nominalną i liczbę akcji (ze wskazaniem, czy są one imienne, czy na okaziciela), (6) liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów, (7) nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) założycieli, (8) liczbę członków zarządu i rady nadzorczej oraz podmiot uprawniony do ustalenia składu tych organów, (9) pismo do ogłoszeń, jeżeli spółka zamierza dokonywać ogłoszeń również poza Monitorem Sądowym i Gospodarczym. Zauważalne jest, że ww. postanowienia obligatoryjne statutu mogą mieć charakter bezwarunkowy (ich brak w trakcie procedury rejestracji skutkować będzie odmową wpisu do KRS) lub warunkowy, do których należą wymienione wyżej pkt (3), (6) oraz (9), a także wyszczególnione w ramach art. 304 §2 KSH, wśród których odnajdziemy: (a) liczbę i rodzaje tytułów uczestnictwa w zysku lub w podziale majątku spółki oraz związanych z nimi praw, (b) wszelkich związanych z akcjami obowiązków świadczenia na rzecz spółki, poza obowiązkiem wpłacenia należności za akcje, (c) warunki i sposoby umorzenia akcji, (d) ograniczenia zbywalności akcji, (e) uprawnienia osobiste przyznane akcjonariuszom, (f) co najmniej przybliżone wielkości wszystkich kosztów poniesionych lub obciążających spółkę w związku z jej utworzeniem (od ich zamieszczenia zależna jest możliwość wywołania określonych skutków wobec spółki) (Jara, 2014: 1200). Dodatkowo, Ustawodawca w art. 304 §3 oraz §4 KSH wprowadza możliwość zamieszczenia w statucie również innych postanowień, które nie są sprzeczne z naturą spółki lub dobrymi obyczajami.

W tym miejscu należy zauważyć, że również regulacje związkowe odnoszą się do statutów/umów podmiotów zrzeszonych w ramach PZPN, na mocy art. 15 §3 statutu PZPN,

obligując ich postanowienia do zgodności ze statutem związku. Dodatkowo, na mocy art. 19 §2 pkt 7) oraz 8) statutu PZPN, zobowiązuje swych członków do sformułowania postanowień dotyczących poddania się jurysdykcji Piłkarskiego Sądu Polubownego PZPN we wszelkich sprawach krajowych praw majątkowych lub niemajątkowych związanych z uprawianiem piłki nożnej oraz analogicznego zapisu na poddanie się jurysdykcji Trybunału Arbitrażowego ds. Sportu w Lozannie, w Szwajcarii (dalej też: CAS), w zakresie sporów międzynarodowych, pomiędzy stronami, z których jedna znajduje się pod jurysdykcją PZPN, a drugą, będącą pod jurysdykcją FIFA, konfederacji lub związku członkowskiego FIFA bądź jakiegokolwiek innego uznawanego organu kierowniczego piłki nożnej. Co więcej, kluby sportowe będące członkami PZPN, są zobowiązane do powiadamiania związku o wszelkich zmianach swoich statutów i regulaminów oraz danych dotyczących: (1) członków władz oraz (2) innych osób uprawnionych do składania skutecznych oświadczeń woli wobec osób trzecich.

Oprócz samego statutu, zgodnie z art. 313 KSH, na umowę założycielską spółki akcyjnej składają się także określone w tym artykule oświadczenia jej akcjonariuszy wyrażające zgodę na zawiązanie spółki, objęcie akcji, brzmienie jej statutu oraz stwierdzenie dokonania wyboru pierwszych władz. Doktryna podkreśla, że w odróżnieniu od innych podmiotów znanych z KSH, proces zawiązania spółki akcyjnej, jak stanowi art. 310 KSH, następuje z chwilą objęcia wszystkich akcji (lub na warunkach określonych w art. 310 §2, objęciu akcji odpowiadających minimalnej wysokości kapitału zakładowego wraz z odpowiednim oświadczeniem zarządu), nie wystarczające jest więc samo podpisanie statutu (Jara, 2014: 1231). Zgodnie z doktryną nie można utożsamiać podpisania statutu z wyrażeniem zgody na zawiązanie spółki czy brzmienie statutu (Sołtysiński, 2015: 143-144), *ergo* niezbędne będą odrębne dokumenty w tym zakresie. Różny również może być krąg założycieli (podpisujących statut) oraz akcjonariuszy (obejmujących akcje). Wśród uwag praktycznych należy także zaznaczyć, że w statucie nie umieszcza się nazwisk osób powołanych w poczet organów spółki. Czynność sporządzenia statutu będzie również istotna w perspektywie dyspozycji z art. 325 KSH, ponieważ od tego momentu rozpoczyna bieg sześciomiesięczny termin na zgłoszenie spółki akcyjnej do rejestru przedsiębiorców.

Opisany wyżej proces stanowi pierwsze z 4 kroków wyszczególnionych w art. 306 KSH, prowadzących do finalnego powstania spółki akcyjnej. Jak wspomniano wcześniej, związane spółki kapitałowe nie posiadają jeszcze osobowości prawnej. Zawiązana spółka akcyjna działa jako spółka akcyjna w organizacji, która jest reprezentowana na zasadach przewidzianych w art. 323 KSH.

Następnymi etapami są wniesienie przez akcjonariuszy wkładów na poczet kapitału zakładowego spółki, z uwzględnieniem art. 309 §3 i §4 KSH oraz ustanowieniem zarządu i rady nadzorczej (jeśli nie zostali powołani wraz podpisaniem statutu). Dopiero po dokonaniu tych czynności, możliwe jest złożenie wniosku o rejestrację działającego w takiej formie podmiotu do rejestru przedsiębiorców KRS, którego szczegółowe zasady zostały wskazane w Ustawie o Krajowym Rejestrze Sądowym (Ustawa o krajowym rejestrze sądowym). Dokonanie wpisu do ww. rejestru ma przy tym charakter konstytutywny, co potwierdza orzecznictwo m.in. Sądu Apelacyjnego w Szczecinie (Wyrok SA w Szczecinie z dnia 13.06.2017, I ACa 80/17), co oznacza, że z dokonaniem wpisu właściwe przepisy wiążą skutki w postaci powstania, zmiany lub ustania prawa bądź stosunku prawnego, *ergo* niedopełnienie tego obowiązku w przypadku spółki akcyjnej uniemożliwi uzyskanie rzeczowej osobowości prawnej i wejście w obowiązki związanej spółki.

W przypadku Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., ustalona na podstawie Listy obecności nadzwyczajnego walnego zgromadzenia spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. z dnia 18.09.2019 r., struktura akcjonariatu przedstawiała się w sposób następujący: 1) 625.500 akcji należących do miasta Gliwice; 2) 244.088 akcji należących do 1 osoby fizycznej oraz 3) 68.412 akcji należących do stowarzyszenia Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” w Gliwicach.

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., jedynym akcjonariuszem posiadającym 100% akcji (tj. 12.156 akcji), ustalonym na podstawie §14 statutu według uchwały nr 3 nadzwyczajnego walnego zgromadzenia Legia Warszawa S.A. z dnia 1.07.2019 r., jest spółka Legia Holding sp. z o.o. Należy zaznaczyć, że jedynym współnikiem podmiotu Legia Holding sp. z o.o. posiadającym 100% udziałów jest jedna osoba fizyczna.

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., na podstawie Listy obecności nadzwyczajnego walnego zgromadzenia spółki Lechia Gdańsk S.A. z dnia 14.08.2019 r., struktura akcjonariatu przedstawiała się w sposób następujący: 1) 10.700.000 akcji (uprawniających do 11.400.000 głosów na walnym zgromadzeniu) należących do spółki Lechia Rights Managment sp. z o.o. (kontrolowanej przez spółkę prawa niemieckiego ADVANCESPORT AG, w której akcjonariuszami są dwie osoby fizyczne) oraz 2) 4.350.000 akcji (uprawniających do 8.600.000 głosów na walnym zgromadzeniu) należących do 41 osób fizycznych.

5.3. Organy profesjonalnych klubów piłkarskich

Zgodnie z art. 38 KC, osoba prawna działa przez swoje organy, tj. osobę lub osoby fizyczne, które zgodnie z ustrojem korporacyjnym konkretnego podmiotu reprezentują ją, a ich działania traktuje się jako działanie tego podmiotu. Co ważne, czynności dokonywane przez organy w imieniu osoby prawnej muszą mieć wyraźne umocowanie wynikające z przepisów o ustroju konkretnej osoby prawnej, w przeciwnym razie działanie organu poza kompetencjami nie wywołają skutku dla reprezentowanego podmiotu, a sama czynność zostanie osiągnięta sankcją nieważności (Dmowski, Rudnicki, 2004: 135). W przypadku organów wieloosobowych, istotne dla ważności podejmowanych czynności przez organ mogą okazać się również indywidualne kompetencje związane z pełnioną funkcją konkretnej osoby fizycznej w takim organie (np. art. 371 §1 KSH) (Radwański, Olejniczak, 2023: 186-187). Dodatkowym warunkiem są okoliczności, w których organ występuje w sposób jednoznaczny lub dorozumiany, jako organ osoby prawnej.

Profesjonalny klub piłkarski działający w formie spółki akcyjnej, podobnie jak inne podmioty działające w tej formie, w ramach swoich organów wyodrębnia: zarząd, walne zgromadzenie i radę nadzorczą.

Na wstępie warto zaznaczyć, że określone w art. 371 KSH normy dotyczące sposobu reprezentacji oraz prowadzenia spraw spółki mają charakter dyspozytywny i mogą zostać uregulowane w statucie podmiotu w sposób odmienny od kodeksowych regulacji. Co istotne, na mocy art. 368 §1 KSH zarząd stanowi organ wykonawczy podmiotu i w tym zakresie Ustawodawca wprowadza domniemanie kompetencyjne na jego rzecz. Dodatkowo we wspomnianym art. 371 §1 KSH obliuguje wszystkich członków tego organu, w modelu kodeksowym, do wspólnego prowadzenia spraw spółki, tzn. że niezależnie od charakteru sprawy, wola zarządu wyrażona zostanie w uchwale zarządu głosowanej przez wszystkich jego członków, uprzednio powiadomionych o chęci podjęcia uchwały zarządu w konkretnej sprawie. Aby skutecznie podjąć taką uchwałę, KSH stawia wymóg do podjęcia uchwały bezwzględną większością głosów, tj. ponad połowy „za” podjęciem, spośród wszystkich oddanych (w tym głosy „przeciw” oraz „wstrzymujące się”), tak jak zaznaczono we wstępie możliwe jest statutowe określenie niezbędnej do podjęcia uchwały większości.

Z uwagi na konieczność określenia liczby członków zarządu w statucie spółki, praktyczną uwagę w powyższym kontekście są wskazówki doktryny odnoszące się do określania tej liczby w minimalnych lub maksymalnych przedziałach. Ma to doniosłe znaczenie, ponieważ w przypadku określenia konkretnej liczby, np. „zarząd klubu składa się z trzech osób” i

wygaśnięcia mandatu jednej z nich, doprowadza do niemożności jej reprezentacji do momentu powołania nowego członka zarządu. Sytuacja opisana nosi miano zarządu „kadłubowego”, który formalnie istnieje, ale nie może działać w imieniu spółki.

W modelowym układzie, na podstawie art. 368 §4 KSH, członków zarządu spółki akcyjnej powołuje oraz odwołuje rada nadzorcza, ale możliwe jest również na podstawie statutowych umocowań powołanie go przez walne zgromadzenie akcjonariuszy spółki czy konkretnego akcjonariusza (jest to związane z uprzywilejowaniem posiadanych przez niego akcji), a nawet osobę/podmiot spoza struktury spółki (Jara, 2014: 1361-1362). Jak podkreśla doktryna nie ma przeszkód, aby przyznać któremuś z organów wyłączne prawo powoływania członków zarządu, jak również jego odwołania. Co ciekawe, walne zgromadzenie spółki akcyjnej ma ustawowe umocowanie do odwołania albo zawieszenia członka zarządu.

Cechą charakterystyczną czynności powołania do pełnienia funkcji członka zarządu jest jej organizacyjny aspekt. Mandat przyznany członkowi zarządu jest całkowicie niezależny od stosunku pracy lub innego cywilnoprawnego, na podstawie którego konkretny członek zarządu otrzymuje wynagrodzenie, a przy tym wystarczający do sprawowania tej funkcji przez osobę powołaną do zarządu spółki (Jara, 2014: 1363).

W kontekście funkcjonowania zarządu w klubach piłkarskich działających w formie spółki akcyjnej należy równocześnie odnieść się do kwestii (1) kadencji, tj. okresu, na który członek zarządu został powołany (wyróżnia się dwa rodzaje kadencji: wspólną albo indywidualną), jej długość została ograniczona do maksymalnie 5 lat (art. 368 §4 KSH) oraz (2) mandatu członka zarządu, który stanowi prawną podstawę do pełnienia tej funkcji. Mandat członka zarządu klubu prowadzonego w postaci spółki akcyjnej będzie wygasł najpóźniej z dniem odbycia walnego zgromadzenia tego klubu zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za ostatni pełny rok obrotowy, w którym pełnił on funkcję członka zarządu.

Z funkcją pełnienia członka zarządu spółki akcyjnej wiążemy prawo prowadzenia spraw spółki, w tym również obowiązek reprezentowania jej na zewnątrz we wszystkich czynnościach sądowych (możliwość bycia przesłuchanym w imieniu spółki) oraz pozasądowych. Wyróżniamy czynną reprezentację (składanie oświadczeń w imieniu spółki) oraz bierną, której nie można ograniczyć (odbieranie oświadczeń w imieniu spółki). W przypadku zarządów wieloosobowych (powyżej trzech osób, często występujących w praktyce obrotu profesjonalnych klubów piłkarskich), składanie oświadczeń woli w imieniu spółki określa statut i może modyfikować kodeksową normę wymagającą współdziałania dwóch członków zarządu (tzw. reprezentacja łączna), albo jednego członka zarządu z prokurentem (tzw. reprezentacja łączna mieszana). Możliwa jest nawet samodzielna reprezentacja każdego z

członków zarządu albo samodzielna reprezentacja tylko wybranego członka zarządu, albo wyrażenie zgody innego podmiotu (jak często bywa w przypadku klubów sportowych będących członkami większych grup kapitałowych). W tym kontekście należy zaznaczyć, że nieskuteczne względem osób trzecich będą zapisy statutów, które przy samodzielnej reprezentacji będą ograniczać je do określonej kategorii spraw, np. sportowych czy marketingowych ze względu na brzmienie art. 372 §2 KSH, który wyraża w ten sposób zasadę bezpieczeństwa obrotu gospodarczego. Czynności podjęte wbrew takim wadliwym ograniczeniom podmiotowym, czasowym, przedmiotowym czy też innego rodzaju będą ważne (nawet jeśli kontrahent wie, że członek zarządu przekroczył umocowanie), a brak zastosowania się do umocowań statutowych własnej spółki będzie rodził jedynie odpowiedzialność odszkodowawczą członka zarządu wobec niej, na podstawie art. 483 §1 KSH (Jara, 2014: 1363).

Składanie oświadczeń woli w imieniu spółki akcyjnej jest konsekwencją prowadzenia jej spraw przez zarząd, dlatego akty reprezentacji powinny być uprzednio przegłosowane odpowiednią przedmiotowo uchwałą zarządu. Jednocześnie tak, jak zaznaczono wcześniej, to zarząd pełni rolę autonomicznego kierownictwa, któremu pozostałe organy spółki akcyjnej (tj. rada nadzorcza oraz walne zgromadzenie) nie mogą wydawać wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Nie oznacza to pozbawienia wpływu tych organów na działalność spółki, niemniej jednak, uchwały podejmowane w tym celu nie miałyby mocy wiążącej wobec członków zarządu (Jara, 2014: 1363).

Możemy wyszczególnić także inne obowiązki członka zarządu klubu sportowego, który funkcjonuje jako spółka akcyjna, w tym m.in. art. 380 KSH, ustanawiający zakaz (1) zajmowania się interesami konkurencyjnymi oraz (2) uczestnictwa w spółce konkurencyjnej jako wspólnik lub członek jej organu bez zgody spółki, w której wykonuje on ww. obowiązki. W przypadku art. 380 KSH, szczególnie ważne wydaje się zdefiniowanie pojęcia „interesu konkurencyjnego”, który doktryna opisuje jako interes innego podmiotu, którego korzyści lub wzmocnienie pozycji na rynku wiążą się z osłabieniem pozycji zarządzanej spółki (Jara, 2014: 1363). W tym kontekście należy wyraźnie zaznaczyć, że zakres przedmiotowy tego artykułu wyłącza inne spółki zrzeszone w ramach tej samej grupy kapitałowej, ponieważ powiązanie osobowe nie pozwala na definiowanie tych podmiotów jako konkurencyjnych. Zakaz konkurencji na podstawie art. 380 KSH, ma względny charakter, dlatego też w kodeksowym modelu, rada nadzorcza, na mocy §2 niniejszego artykułu, może udzielić zgody na wykonywanie działalności konkurencyjnej członkowi zarządu, ale Ustawodawca dopuszcza możliwość innych rozwiązań statutowych w tej materii.

W przytoczonym kontekście bardzo ważna wydaje się regulacja z art. 377 KSH, która zobowiązuje członków zarządu do ujawnienia sprzeczności interesów z interesami członka zarządu lub jego bliskimi. W przypadku sprzeczności interesów członek zarządu powinien powstrzymać się od rozstrzygnięcia danej sprawy (Bieniak, Bieniak, Nita-Jagielski, 2024).

Co więcej, regulacja z art. 377 §1 KSH zobowiązuje członków zarządu, aby przy wykonywaniu swoich obowiązków dołożyli staranności w stopniu wynikającym z zawodowego charakteru swojej działalności oraz dochowali lojalności wobec spółki. Jak stanowi wyrok Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 11.10.2012 r. (I ACa 336/12): „Należyta staranność wymaga od członków zarządu znajomości obowiązującego prawa, przy czym decyzje zarządu mogą opierać się na analizie problemu dokonanej przez pracowników spółki lub podmioty zewnętrzne, dysponujące konieczną wiedzą specjalistyczną i doświadczeniem. Oczywiście przy tym jest, że samo powierzenie problemu osobie zajmującej się zawodowo określoną domeną i posiadającej stosowne wykształcenie nie jest jednoznaczne z dochowaniem należytej staranności. Członek zarządu, mając bowiem kompetencje do prowadzenia spraw spółki, nie może przerzucać odpowiedzialności za podejmowane decyzje na osobę mu podległą, czy działającą na jego rzecz” (Bieniak, Bieniak, Nita-Jagielski, 2024). W §2 omawianego artykułu nałożono również obowiązek dochowania tajemnicy spółki, także jeśli mandat konkretnego członka zarządu wygaś.

Również statut PZPN, w przypadku piłkarskich klubów sportowych zrzeszonych w ramach związku, przewiduje w ramach obowiązków swoich członków, specjalną kompetencję zarządu klubu sportowego do ustalania wysokości składki członkowskiej i innych świadczeń na rzecz PZPN i związków piłki nożnej (zob. art. 19 §1 ust. 5 statutu PZPN).

W przypadku spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., w §29, §30, §31, §32 statutu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., opisano sposób funkcjonowania zarządu. Organ składa się z 1 do 3 członków na wspólną trzyletnią kadencję powoływanych przez radę nadzorczą spółki. Rada nadzorcza może w każdej chwili z ważnych powodów (m.in. takich jak: zaniedbanie narażające spółkę na szkodę, podejmowanie decyzji niezgodnych z prawem, uzyskania ujemnego wyniku finansowego przez okres powyżej 6 miesięcy, niewykonanie uchwał walnego zgromadzenia lub rady nadzorczej, naruszenia statutu spółki) odwołać zarząd. Do składania oświadczeń w imieniu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. uprawniony jest każdy członek zarządu samodzielnie (jeśli ustanowiono prokurę, to wtedy łącznie z prokurentem). Dodatkowo statut Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. zobowiązuje zarząd do uzyskania zgody walnego zgromadzenia spółki przed realizacją takich czynności, jak: nabycie udziałów lub akcji w innych przedsiębiorstwach,

zawarcia umowy o zarządzanie spółką, inwestowania w obligacje lub jednostki funduszy inwestycyjnych. Dodatkowo statut Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. zobowiązuje zarząd do uzyskania zgody rady nadzorczej spółki przed realizacją takich czynności, jak: podejmowanie działań budowlanych (jeśli nie zostały uwzględnione w rocznych planach inwestycyjnych a ich wartość przekracza 25.000,00 euro), udzielania poręczeń wszelkiego rodzaju lub zaciąganiem kredytu przekraczającego wartość 25.000,00 euro, udzielania przyrzeczeń zaopatrzenia emerytalnego, rozpoczęcia działalności w nowych branżach, zawieranie lub rozwiązywanie umów najmu lub dzierżawy z wynagrodzeniem powyżej 25.000,00 euro rocznie lub jednorazowo, albo z okresem obowiązywania powyżej trzech lat, istotną zmianą w tworzeniu lub strukturze prowadzonego przedsiębiorstwa, wdaniem się w spór prawny, którego wartość przekracza 25.000,00 euro, podjęciem wszelkiej działalności o charakterze spekulacyjnym, realizacją z prawa głosu w spółkach powiązanych, nieodpłatnej czynności zobowiązującej lub rozporządzającej, zawarcia układu zbiorowego pracy lub innych zasad, lub porozumień dotyczących wynagradzania pracowników, podjęcia innej czynności przekraczającej zakres zwykłego zarządu (nietypowej, obciążonej nadmiernym ryzykiem). Uchwały Zarządu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. zapadają zwykłą większością głosów. Zarząd może powoływać prokurentów oraz pełnomocników reprezentujących spółkę Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A.

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., na mocy §14 statutu Legia Warszawa S.A., zarząd spółki składa się z jednego albo większej liczby członków, w tym prezesa Zarządu (w skład mogą wchodzić także wiceprezesi). Członków zarządu spółki Legia Warszawa S.A. powołuje i odwołuje jedyny akcjonariusz, tj. Legia Holding sp. z o.o., na podstawie oświadczenia, które jest skuteczne z chwilą zawiadomienia spółki. Ten akcjonariusz jest również uprawniony do wskazania spośród powołanych członków zarządu osoby pełniącej funkcję prezesa (ewentualnie również wiceprezesów). Członkowie zarządu powoływani są na okres 5 lat na wspólną kadencję. Jeżeli zarząd jest wieloosobowy, do składania oświadczeń w imieniu spółki Legia Warszawa S.A. uprawniony jest prezes zarządu samodzielnie albo wiceprezes zarządu działający z prezesem zarządu lub członkiem zarządu lub prokurentem łącznie, albo członek zarządu działający z prezesem zarządu lub wiceprezesem zarządu. Jeśli zarząd jest jednoosobowy, w imieniu spółki Legia Warszawa S.A. oświadczenia może składać jedyny członek zarządu samodzielnie. Zgodnie z ust. 5 §14 statutu, zarząd może uchwalić swój regulamin określający szczegółowy zakres kompetencji poszczególnych członków zarządu, sposób procedowania zarządu oraz inne sprawy. Uchwalony przez zarząd regulamin wymaga zatwierdzenia przez jedynego akcjonariusza spółki, tj. Legia Holding sp. z o.o. Ponadto Zarząd

jest zobowiązany do przygotowania prowizorium budżetu spółki do dnia 30 czerwca danego roku na kolejny rok obrotowy oraz wersji ostatecznej budżetu do dnia 30 września danego roku, w celu uzyskania zgody jedyne go akcjonariusza spółki, tj. Legia Holding sp. z o.o. na jego uchwalenie. Zarząd jest uprawniony do powołania różnych gremiów o charakterze doradczym np. radę sponsorów. Ponadto członek zarząd spółki Legia Warszawa S.A. bez zgody jedyne go akcjonariusza spółki, tj. Legia Holding sp. z o.o., nie może zajmować się interesami konkurencyjnymi. Dodatkowo statut Legii zobowiązuje do uzyskania uprzednie j pisemne j zgody jedyne go akcjonariusza spółki (tj. Legia Holding sp. z o.o.), m.in. w sprawach takich jak: uchwalanie budżetu spółki, udzielania darowizn o wartości przekraczające j 100.000,00 zł (za wyjątkiem darowizn udzielonych Fundacji Legii), zawarcia terminowych transakcji finansowych lub pochodnych transakcji finansowych, zawarcie umowy lub jej zmiany, jeżeli umowa zastrzega na niekorzyść spółki obowiązek zapłaty kary umowne j w wysokości przekraczające j 1.000.000,00 zł, przystępowanie oraz tworzenie innych spółek, zawarcia umowy najmu, dzierżawy lub inne j umowy, jak korzystanie ze stadionu, na którym mecze rozgrywa pierwsza męska seniorska drużyna piłki nożne j, jeżeli umowa zawarta jest na czas określony na minimum 3 lata, zawarcia długoletnie j umowy o zarządzanie powierzchnią stadionu, zaciąganie pozostałych zobowiązań lub rozporządzanie prawem o wartości przekraczające j 1.000.000,00 zł (z wyłączeniem transferu definitywne go lub czasowe go zawodników piłki nożne j spółki do lub z innych klubów), zawarcia zmiany lub rozwiąza nia umowy z podmiotem powiązane m z jedynym akcjonariuszem spółki, mianowania członków organów Fundacji Legii oraz jej dyrektora zarządzające go, zbycia akcji własnych.

W przypadku spółki Lechii Gdańsk S.A., na mocy §21 statutu Lechia Gdańsk S.A., zarząd składa się z jednego do pięciu członków na wspólną kadencję wynoszącą 4 lata. W przypadku zarządu wieloosobowe go dla ważności oświadczeń składanych w imieniu spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu albo jednego członka zarządu łącznie z prokurentem. Członków zarządu spółki Lechia Gdańsk S.A. powołuje rada nadzorcza z zastrzeżeniem, że uprawnienie do powoływania oraz odwoływania jednego członka zarządu oraz jednego członka rady nadzorcze j mają posiadacze akcji imiennych serie j A. Jest to wyraźne uprzywilejowanie akcjonariusza/akcjonariuszy posiadające j akcje tej serie j. Zarząd spółki Lechia Gdańsk S.A. podejmuje uchwały bezwzględne m większością głosów, w razie równości głosów decyduje głos prezesa zarządu. W przypadku rozporządzenia, prawo zaciągnięcia jednorazowo zobowiązania do świadczenia przewyższające go 2.000.000,00 zł oraz wyrażenia zgody na rozporządzania prawem lub zaciągnięcie zobowiązań o łączne j wartości

przewyższającej 5.000.000,00 zł (liczonej w okresie jednego miesiąca), zarząd musi uzyskać zgodę rady nadzorczej spółki Lechia Gdańsk S.A.

Jak stanowi art. 381 KSH, drugim obligatoryjnym organem w przypadku spółki akcyjnej jest rada nadzorcza, będąca jednocześnie jedynym organem odpowiedzialnym za sprawowanie kontroli wewnętrznej w profesjonalnym klubie sportowym działającym w tej formie. W klubach sportowych wybierających taką formę działalności, a jednocześnie mających status spółek niepublicznych, rada nadzorcza składa się z minimum trzech osób, powoływanych uchwałą walnego zgromadzenia akcjonariuszy (choćby statut może przewidywać inne sposoby powołania). Rada nadzorcza jest organem kolegialnym toteż podejmuje swoje decyzje w drodze uchwał. Wymogiem płynącym z art. 388 KSH §1 w modelu kodeksowym, do prawidłowego podjęcia uchwały rady nadzorczej jest obecność na jej posiedzeniu przynajmniej połowy członków oraz uprzednie prawidłowe ich zaproszenie na posiedzenie. Wymogiem ustawowym jest to, aby posiedzenia rady były zwoływane minimum trzy razy w ciągu roku obrotowego. Podobnie jak w przypadku zarządu, w świetle art. 391 §1 KSH, wobec braku odmiennych postanowień statutowych, uchwały rady nadzorczej zapadają bezwzględną większością głosów. Pozostawienie klubu sportowego działającego w formie spółki akcyjnej bez rady nadzorczej albo z nienależytym składem, stanowi naruszenie normy z art. 594 §2 KSH i będzie spoczywać na członkach zarządu takiego klubu. Z tego tytułu możliwe jest obciążenie tychże członków zarządu grzywną przez sąd rejestrowy w wysokości do 20.000 zł.

Rada nadzorcza, zgodnie z art. 382 KSH, w spółce akcyjnej będzie sprawować stały nadzór nad wszystkimi dziedzinami jej działalności. KSH wyszczególnia wieloobszarowe kompetencje rady nadzorczej spółek akcyjnych. W ramach prowadzonego nadzoru w klubie sportowym działającym jako spółka akcyjna, rada nadzorcza ma prawo kontroli podejmowanych działań klubu sportowego jak również jego zaniechań (Jara, 2014: 1425). Możliwe jest również umocowanie w statucie rady nadzorczej (kolegialnie albo indywidualnie) jej członków w zakresie jej funkcji doradczych, opiniodawczych lub nawet współdziałania rady nadzorczej z innym organem (np. poprzez wyrażenie zgody na określone działanie zarządu) w zakresie określonych spraw. Dokumentem, który powinien określać szczegółowe, szersze niż ustawowe, kompetencje rady nadzorczej jest statut spółki chociaż zdarza się, że część kompetencji zamieszczana jest również w regulaminie rady nadzorczej. Różnego rodzaju uprawnienia rad nadzorczych możemy zauważyć w statutach badanych profesjonalnych klubów sportowych:

W ramach swoich szczególnych kompetencji rada nadzorcza, na mocy art. 383 §1 KSH, może z ważnych powodów zawieszać poszczególnych lub wszystkich członków zarządu.

Ustawodawca dopuszcza nawet czasowe zastępstwo członków zarządu przez członków rady nadzorczej, którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności. *Ratio legis* tego przepisu ma na celu zapewnienie ciągłości w działalności zarządu spółki, a tym samym jej prawidłowej reprezentacji w zawieranych stosunkach formalnoprawnych.

Dodatkowo, do szczególnych obowiązków rady nadzorczej, wyodrębnionym w art. 382 §2, należy ocena sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego składanego przez spółkę akcyjną za ubiegły rok obrotowy, tak pod kątem ich zgodności z dokumentami i księgami, jak i ze stanem faktycznym, jak również ocena wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty. W tym celu rada nadzorcza, także klubu sportowego, ma prawo do badania wszystkich dokumentów spółki tego klubu, a także żądać sprawozdań i wyjaśnień od jej zarządu i pracowników, a nawet dokonywać rewizji stanu jej majątku.

W przypadku spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., w §20 statutu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. postanowiono, że rada nadzorcza klubu będzie składała się z co najmniej trzech członków powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. Liczbę członków rady nadzorczej określa każdorazowo walne zgromadzenie w drodze uchwały podjętej większością 3/4 głosów (jeśli ww. uchwała nie została podjęta, ust. 2 §20 statut ustala liczbę członków w radzie nadzorczej na trzy osoby). Członkowie rady nadzorczej są powoływani i odwoływani przez walne zgromadzenie spółki w drodze głosowania większością kwalifikowaną 3/4 głosów. Rada nadzorcza funkcjonuje na podstawie uchwalonego przez siebie i zatwierdzonego przez walne zgromadzenie statutu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. Członkowie rady nadzorczej powoływani są na okres wspólnej kadencji trwającej trzy lata, a żaden z członków nie może zostać wybrany ponownie na dalsze kadencje. Rada nadzorcza może delegować poszczególnych członków do indywidualnego wykonywania czynności nadzorczych. Członkowie rady nadzorczej obradują w ramach posiedzeń (zwoływanych nie rzadziej niż raz na kwartał), na których mają możliwość podjęcia uchwał zarówno w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego przekazu. Posiedzenia zwołuje przewodniczący rady lub jego zastępca na żądanie co najmniej dwóch członków rady nadzorczej lub na wniosek zarządu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. W posiedzeniach rady nadzorczej mogą uczestniczyć członkowie zarządu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. oraz inne zaproszone osoby. Rada nadzorcza, zgodnie z §28 statutu, wykonuje stały nadzór nad działalnością spółki, w ramach kompetencji należy

wyszczególnić m.in.: powoływanie, zawieszanie i odwoływanie członków zarządu spółki, dokonywanie oceny sprawozdań finansowych spółki oraz sprawozdań zarządu z działalności spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., oceny wniosków zarządu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., dotyczącego podziału zysku lub pokrycia straty, wyboru biegłego rewidenta przeprowadzającego badanie sprawozdania finansowego, ustalanie miesięcznego wynagrodzenia wiceprezesa zarządu, zatwierdzania regulaminu organizacyjnego spółki, zatwierdzania planu finansowego, opiniowania wszelkich spraw i dokumentów będących przedmiotem obrad walnego zgromadzenia badanej spółki.

W przypadku spółki Legii Warszawa S.A., na mocy §15 statutu Legia Warszawa S.A., ustanawia się minimalną liczbę 3 członków rady nadzorczej powoływanych i odwoływanych na okres 5-letniej kadencji przez spółkę Legia Holding sp. z o.o., na podstawie oświadczenia tego podmiotu skutecznie, z chwilą zawiadomienia spółki Legia Warszawa S.A. Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad wszelką działalnością spółki, w ramach jej szczególnych kompetencji, do których należy: ocena sprawozdania finansowego oraz sprawozdań z działalności zarządu spółki Legia Warszawa S.A. w zakresie ich zgodności z księgami, dokumentami oraz stanem faktycznym, oceny wniosków zarządu spółki Legia Warszawa S.A., dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty, składania sprawozdań z przeprowadzonej oceny, rekomendowanie działania w zakresie rozwoju linii biznesowych spółki. Posiedzenia rady nadzorczej spółki Legia Warszawa S.A. zwołuje przewodniczący rady nadzorczej lub zarząd i mogą odbywać się one zarówno w formie stacjonarnej jak również za pomocą środków porozumiewania się na odległość. Rada nadzorcza może uchwalić swój regulamin, który podlega zatwierdzeniu przez spółkę Legia Holding sp. z o.o.

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., na podstawie §20 statutu Lechia Gdańsk S.A., rada nadzorcza składa się z 3 do 7 członków, powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie spółki Lechia Gdańsk S.A. na okres wspólnej kadencji trwającej 4 lata. Przewodniczącego oraz wiceprzewodniczącego wybiera rada nadzorcza spośród swoich członków. Rada nadzorcza może uchwalić swój regulamin zatwierdzany przez walne zgromadzenie spółki Lechia Gdańsk S.A. Posiedzenia rady nadzorczej zwołuje przewodniczący lub w przypadku jego nieobecności wiceprzewodniczący, z inicjatywy własnej lub na wniosek członka rady nadzorczej lub na wniosek zarządu spółki Lechia Gdańsk S.A. Posiedzenia mogą odbywać się zarówno w tradycyjnej formie stacjonarnej, jak również przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (pod warunkiem podpisania protokołu z takiego posiedzenia przez każdego z członków rady nadzorczej). Uchwały podejmowane na posiedzeniach rady nadzorczej spółki Lechia Gdańsk S.A. zapadają

w głosowaniu jawnym, chyba że jeden z członków rady nadzorczej zażąda głosowania tajnego albo obligatoryjnie w sprawach dotyczących pociągnięcia członków zarządu spółki do odpowiedzialności albo w sprawach osobowych dotyczących członków zarządu lub rady nadzorczej tej spółki. Rada nadzorcza spółki Lechia Gdańsk S.A. sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich jej dziedzinach działalności. Do kompetencji przyznaných radzie nadzorczej spółki Lechia Gdańsk S.A. należy m.in.: ocena sprawozdania finansowego oraz sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz wniosków zarządu tej spółki dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty, zatwierdzania budżetu, rocznych i wieloletnich planów działalności gospodarczej, finansowej lub marketingowej spółki oraz sprawozdań z ich wykonania, składania sprawozdań walnemu zgromadzeniu z własnej działalności, powoływania oraz odwoływania członków zarządu spółki Lechia Gdańsk S.A., zawieszania z ważnych powodów poszczególnych lub wszystkich członków, delegowania członków rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członków zarządu, którzy nie mogą sprawować swoich czynności, ustalenia zasad oraz wysokości wynagradzania członków zarządu spółki, dokonywania wyboru biegłego rewidenta dla badania sprawozdania finansowego, zatwierdzania regulaminu zarządu, uchwalania regulaminu organizacyjnego spółki, wyrażenia zgody na nabycie i zbycie nieruchomości lub udziału w nieruchomości spółki, wyrażenie zgody na ustalenie ceny emisyjnej i wydanie akcji w zamian za wkłady niepieniężne, wyrażenie zgody na pozbawienie wszystkich lub niektórych akcjonariuszy prawa poboru akcji emitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego, wyrażenia zgody na wypłatę akcjonariuszom zaliczki na poczet dywidendy, udzielania zgody na rozporządzanie akcjami, wyrażenie zgody zarządowi spółki na rozporządzanie prawem lub zaciągnięcie jednorazowo zobowiązania do świadczenia o wartości przewyższającej 2.000.000,00 zł oraz wyrażenia zgody na rozporządzanie prawem lub zaciągnięcie zobowiązań o łącznej wartości przewyższającej 5.000.000,00 zł, liczonej w okresie jednego miesiąca. Członkowie rady nadzorczej spółki Lechia Gdańsk S.A. wykonują swoje prawa i obowiązki osobiście, mogą być delegowani do samodzielnego pełnienia określonych czynności, a wysokość i zasady ich wynagrodzenia określa walne zgromadzenie spółki. Dodatkowo statut w §20 ust. 26 stanowi, że członkowie rady nadzorczej spółki Lechia Gdańsk S.A. nie mogą być zatrudnieni w podmiotach konkurencyjnych wobec spółki lub jej akcjonariuszy, ani uczestniczyć w takich podmiotach jako wspólnicy, akcjonariusze lub członkowie organów takich podmiotów.

Trzecim z organów występujących w klubach sportowych działających w formie spółki akcyjnej jest walne zgromadzenie, tworzone przez wszystkich akcjonariuszy spółki oraz inne osoby dopuszczone na mocy art. 406 KSH i następnych, prawidłowo zarejestrowanych w dniu

rejestracji uczestnictwa w spółce (ang. *record date*). Prawo udziału w walnym zgromadzeniu, jak stanowi art. 406 §6 KSH, mają również członkowie zarządu tej spółki oraz rady nadzorczej. Na zaproszenie organu zwołującego, możliwe jest również zaproszenie innych osób, takich jak np. biegli rewidenci, pracownicy, media. Uczestniczący w walnym zgromadzeniu akcjonariusze mogą wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocnika na podstawie art. 412 §1 KSH.

Walne zgromadzenie jest najwyższą władzą, której rola uchwałodawcza dla spółki wyrażona została przede wszystkim w zakresie spraw wyszczególnionych w art. 393 KSH, tj.:

- 1) rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenie absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków;
- 2) postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu spółki lub sprawowaniu zarządu albo nadzoru;
- 3) zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego;
- 4) nabycie i zbycie nieruchomości, użytkownia wieczystego lub udziału w nieruchomości, chyba że statut stanowi inaczej;
- 5) emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa i emisja warrantów subskrypcyjnych, o których mowa w art. 453 „uchwała o emisji warrantów subskrypcyjnych” §2;
- 6) nabycie własnych akcji w przypadku określonym w art. 362 „ograniczenia w nabywaniu akcji własnych przez spółkę” §1 pkt 2 oraz upoważnienie do ich nabywania w przypadku określonym w art. 362 „ograniczenia w nabywaniu akcji własnych przez spółkę” §1 pkt 8;
- 7) zawarcie umowy, o której mowa w art. 4 „objaśnienie pojęć” §1 pkt. 4 lit. f.

Kompetencje walnego zgromadzenia zostały opisane również w dalszych artykułach KSH, ale mogą pojawiać się również w innych ustawach czy też statucie podmiotu (w przypadkach gdzie KSH na to zezwala). Walne zgromadzenie swoje kompetencje realizuje w drodze uchwał, które zapadają bezwzględną większością głosów zebranych akcjonariuszy, chyba że statut lub KSH stanowią inaczej (np. podjęcie uchwały wymaga kwalifikowanej większości głosów).

Zgodnie z KSH, istnieją różnego rodzaju kwalifikowane większości, w tym: uregulowany w art. 415 KSH (1) wymóg $\frac{3}{4}$ głosów „za”, odnoszący się do podjęcia uchwały, np. o: emisji obligacji zamiennych i obligacji z prawem pierwszeństwa do objęcia akcji, zmiany statutu

spółki, umorzenia akcji spółki, obniżenia kapitału zakładowego, zbycia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części, rozwiązania spółki; (2) wymóg $\frac{2}{3}$ głosów „za” do podjęcia uchwały, np. o nabyciu mienia od spółki dominującej lub zależnej (art. 394 KSH), ustanowienia przerwy w obradach walnego zgromadzenia (art. 408 KSH), zmiany przedmiotu działalności spółki (art. 416 KSH), (3) wymóg $\frac{4}{5}$ głosów „za” do podjęcia uchwały, np. o wyłączeniu prawa poboru przez akcjonariuszy (art. 433 KSH).

Ratio legis tak skonstruowanych „większości” głosów ma nadrzędny cel w postaci ochrony akcjonariuszy tzw. mniejszościowych, którzy posiadają niewielką ilość akcji w stosunku do ogółu kapitału zakładowego, umożliwiając im wywarcie wpływu przy kluczowych, zdaniem Ustawodawcy, kwestiach działalności spółki. Dlatego też określonej w przepisach kwalifikowanej większości głosów w przedmiotowych kwestiach nie mogą wyłączać lub zmniejszać postanowienia statutu spółki. Doktryna za jedynie dopuszczalne uznaje wzmocnienie tego rygoru w ww. kwestiach.

Szczególnym rodzajem uprawnienia, motywowanym chęcią ochrony akcjonariusza większościowego i zachowania sprawnego funkcjonowania spółki, które przewidział Ustawodawca, jest tzw. procedura „wyciśnięcia akcjonariusza” (ang. *squeeze out*). Kwestię tę reguluje art. 418 KSH wskazując, że walne zgromadzenie może powziąć uchwałę o przymusowym wykupie akcji akcjonariuszy reprezentujących nie więcej niż 5% kapitału zakładowego, przez nie więcej niż pięciu akcjonariuszy, posiadających łącznie nie mniej niż 95% kapitału zakładowego, z których każdy posiada nie mniej niż 5% kapitału zakładowego. Uchwała w tej kwestii wymaga większości 95% głosów oddanych, ale statut spółki może przewidywać jeszcze surowsze warunki powzięcia uchwały w tej w kwestii.

Zasadą jest, że walne zgromadzenie w spółce akcyjnej jest ważne (jeśli zostało prawidłowo zwołane) bez względu liczbę reprezentowanych na nim akcji (zob. art. 408 KSH). Ponieważ jest to jednak organ, którego funkcjonowanie ma kluczowe znaczenie dla spółki, a także często nieokreślony krąg osób w nim partycypujących, wymusza transparentne powiadomienie akcjonariuszy o szczegółowym porządku obrad walnego zgromadzenia oraz miejscu i czasie jego odbycia. Może odbywać się to w różny sposób, zasadniczo przez ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym lub w przypadku spółek, gdzie wszystkie akcje są imienne, w sposób korespondencyjny, czy za pomocą komunikacji elektronicznej, przy czym Ustawodawca wprowadza bardziej surowe wymogi dla spółek, których akcje są emitowane publicznie. W przypadku badanych polskich profesjonalnych klubów sportowych ta sytuacja nie występuje, *ergo* stosuje się przepisy o walnym zgromadzeniu w spółce niepublicznej. Istnieje również możliwość powzięcia uchwał w drodze nadzwyczajnego

walnego zgromadzenia bez jego zwoływania jeśli jest reprezentowany cały kapitał zakładowy spółki (art. 405 KSH). Ustawa lub statut spółki (w tym przypadku wymogi tylko bardziej rygorystyczne niż zapisy ustawy) mogą przewidywać dodatkowe wymogi w tym zakresie, w określonych przypadkach.

Przedmiotowa ustawa wyróżnia dwa typy walnego zgromadzenia, tj. zwyczajne walne zgromadzenie oraz nadzwyczajne walne zgromadzenie. Charakterystyczną cechą zwyczajnego walnego zgromadzenia jest to, że ma ściśle określony w KSH porządek obrad. Każde zwyczajne zgromadzenie musi bowiem obejmować co najmniej: rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy; powzięcie uchwały o podziale zysku albo o pokryciu straty, jak również udzielenie członkom organów spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków (art. 395 §2 KSH). Co do zasady walne zgromadzenie zwołuje zarząd, ale w określonych przez KSH sytuacjach mamy możliwość zwołania walnego zgromadzenia przez radę nadzorczą (dotyczy to zwołania zwykłego walnego zgromadzenia (zob. art. 399 §2) lub akcjonariuszy (uprawnienie dotyczy nadzwyczajnego walnego zgromadzenia), którzy reprezentują co najmniej połowę ogółu głosów w tej spółce. Statut klubu sportowego działającego w tej formie może upoważnić do zwołania zarówno zwyczajnego walnego zgromadzenia, jak również nadzwyczajnego walnego zgromadzenia, w przypadku niezwoływania go przez zarząd, również osobę trzecią. Możliwy jest również udział w walnym zgromadzeniu, na podstawie statutu, za pomocą środków komunikacji elektronicznej, na zasadach z art. 406 KSH.

W przypadku spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., na mocy §18 statutu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. walne zgromadzenie jest zobowiązane do podjęcia uchwał w sprawach dotyczących: rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, udzielenia członkom organów spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków, dokonania podziału zysku lub pokrycia strat, zatwierdzenia regulaminu rady nadzorczej spółki, zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa oraz ustanowienie na nim prawa użytkowania, nabycie i zbycie przez spółkę nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, rozstrzygnięcie o wszelkich sprawach dotyczących roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązywaniu spółki, emisji obligacji, ustalenia wynagrodzenia rady nadzorczej, ustalenie miesięcznego wynagrodzenia prezesa zarządu, tworzenia i likwidacji kapitałów rezerwowych, zmiana statutu spółki, podwyższenia lub obniżenia kapitału zakładowego, umorzenia akcji, udzielania zezwoleń zarządowi na uczestniczenie spółki w innych spółkach, jak i innych dopuszczalnych prawem organizacjach gospodarczych i społecznych, przejmowania przez

spółkę ewentualnych praw oraz ewentualnych obowiązków (niezależnie od źródła tych praw i obowiązków) o wartości przekraczającej 25.000,00 euro. Walne zgromadzenie zwyczajne zwołuje corocznie zarząd, a nadzwyczajne walne zgromadzenia zarząd z własnej inicjatywy lub na wniosek rady nadzorczej, albo wniosek akcjonariuszy reprezentujących co najmniej $\frac{1}{10}$ kapitału akcyjnego. Jeśli w wyżej określonych przypadkach zarząd nie zwołał zwyczajnego/nadzwyczajnego walnego zgromadzenia, to takie walne zgromadzenie może zwołać również rada nadzorcza spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A.

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., zgodnie z §18 statutu Legia Warszawa S.A., walne zgromadzenie jest zobowiązane do podejmowania uchwał w sprawach: rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdania zarządu z działalności spółki i sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, udzielania członkom organów spółki absolutorium z wykonywania przez nich obowiązków, podziału zysku albo pokrycia straty, zmiany statutu (w tym obniżenie lub podwyższenie kapitału zakładowego, połączenia, podziału lub przekształcenia spółki, rozwiązania spółki, postanowienia dotyczącego roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązywaniu spółki lub sprawowaniu zarządu lub nadzoru, wyrażenia zgody na zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nich ograniczonego prawa rzeczowego, emisji obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa i emisji warrantów subskrypcyjnych, nabycia akcji własnych na zasadach z art. 362 §1 pkt. 2 KSH, tworzenia likwidacji oraz dysponowania, w tym delegowania prawa do dysponowania w określonym zakresie na zarząd kapitałami zapasowymi oraz rezerwowymi spółki, ustalenia dnia dywidendy. Co ciekawe, nabycie i zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości nie wymaga zgody walnego zgromadzenia spółki Legia Warszawa S.A. Prawo głosu na walnym zgromadzeniu przysługuje nawet mimo niepełnego pokrycia akcji. Dodatkowo zastawnicy oraz użytkownicy akcji nie mają prawa uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki Legia Warszawa S.A. oraz wykonywania prawa głosu. Walne zgromadzenia spółki Legii Warszawa S.A. odbywają się w siedzibie spółki lub innym miejscu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na które wyrazi zgodę Legia Holding sp. z o.o.

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., zgodnie z §19 statutu Lechii Gdańsk S.A., z zastrzeżeniem dotyczącym przepisów KSH oraz postanowień statutu, walne zgromadzenie jest zobowiązane do podejmowania uchwał w sprawach: zatwierdzania planów finansowych i budżetu na rok obrotowy, rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdania zarządu z działalności spółki i sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, udzielania członkom rady nadzorczej i zarządu absolutorium z wykonywania przez nich obowiązków, wyrażania zgody na zatrudnienie członków jej rady nadzorczej w podmiotach konkurencyjnych wobec spółki

Lechia Gdańsk S.A. lub jej akcjonariuszy, a także na uczestnictwo członków rady nadzorczej w takich podmiotach jako wspólnicy, akcjonariusze lub członkowie jej organów, podziału zysku albo pokrycia straty, określenia dnia dywidendy, tworzenia, znoszenia i wykorzystania kapitałów i funduszy celowych, powoływania/odwoływania członków rady nadzorczej, ustalenia zasad wynagradzania, w tym wysokości członków rady nadzorczej, zmiany przedmiotu działalności, zmian statutu (w tym podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego), połączenia lub likwidacji spółki, powoływania oraz odwoływania likwidatorów spółki, wyrażania zgody na zbycie przez likwidatorów spółki nieruchomości spółki bez przeprowadzenia licytacji, emisji obligacji i ich zamiana na akcje oraz emisja warrantów subskrypcyjnych i pozbawienie prawa poboru akcji, wszelkie postanowienia dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązywaniu spółki lub sprawowaniu zarządu lub nadzoru, rozpatrywanie spraw wniesionych przez radę nadzorczą, zarząd, jak również akcjonariuszy, wyrażanie zgody na zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego, zatwierdzania regulaminu rady nadzorczej, zatwierdzania sprawozdań z działalności rady nadzorczej, podejmowania decyzji dotyczących dalszego istnienia spółki. Do ważności uchwał w sprawach zmiany firmy spółki, zmiany barw i godła spółki, zmiany siedziby spółki, zmiany podstawowego celu działalności spółki wymagana jest jednomyślność akcjonariuszy reprezentujących cały kapitał zakładowy. Próg większości 99% głosów całego kapitału zakładowego, z wyłączeniem akcji niemych został określony na podstawie §19 ust. 19 statutu Lechii Gdańsk S.A., ustanowiony dla spraw dotyczących zmiany statutu spółki, połączenia lub jej likwidacji oraz emisji obligacji i ich zamiany na akcje. Nadzwyczajne walne zgromadzenie zwołuje zarząd z własnej inicjatywy lub na wniosek pisemny rady nadzorczej lub akcjonariuszy reprezentujących co najmniej 1% kapitału zakładowego, zwołanie powinno nastąpić w ciągu dwóch tygodni. Jeśli zarząd w ww. przypadkach nie zwołał walnego zgromadzenia, prawo zwołania przysługuje radzie nadzorczej. Walne zgromadzenia spółki Lechia Gdańsk S.A. odbywają się w siedzibie spółki.

5.4. Działalność prowadzona przez profesjonalne kluby piłkarskie

Profesjonalne piłkarskie kluby sportowe prowadzone w formie spółki akcyjnej, niezależnie od sposobu powstania, podlegają przepisom Działu I KSH, w tym normie z art. 3 KSH wskazującej, że poprzez umowę spółki handlowej wspólnicy albo akcjonariusze

zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu przez wniesienie wkładów oraz, jeżeli umowa albo statut spółki tak stanowi, przez współdziałanie w inny określony sposób. Zgodnie z zasadą swobody umów z KC, strony mogą ułożyć taki stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współzycia społecznego. Jak wskazuje Sąd Najwyższy, komentując art. 3 KSH, każde zrzeszenie osób dąży do osiągnięcia wspólnego celu, przy czym nie chodzi wyłącznie o cel gospodarczy, ale również społeczny, którego podstawę stanowi idea współdziałania udziałowców/akcjonariuszy. Prowadzi to do wniosku, że spółkę, oprócz klasycznej działalności zarobkowej, możemy zawiązać także w celu niegospodarczym, jak np. działalność pożytku publicznego, badawcza, kulturalna, naukowa, religijna, sportowa etc. (ang. *non profit*). Doktryna wyszczególnia również działalność gospodarczą niezmierną bezpośrednio do osiągnięcia zysku (ang. *non for profit*). Istnienie tego współdziałania do osiągnięcia ustalonego celu jest wymagane przez cały okres funkcjonowania spółki.

Wykładnia oświadczeń woli stron w umowie odbywa się na podstawie art. 65 KC. Potwierdza to również orzecznictwo Sądu Najwyższego (I CSK 226/17), który wskazał, że oprócz ustalenia literalnego brzmienia umowy należy brać pod uwagę oświadczenia stron ze względu na okoliczności, zasady współzycia społecznego, a także poprzez odwołanie się do zgodnego zamiaru tychże stron i celu umowy. Za wystarczające przyjmuje się, że nie jest konieczne, aby był to cel uzgodniony przez strony, wystarczy, że cel zamierzony przez jedną stronę będzie wiadomy pozostałym stronom umowy (III CZP 39/97).

Doktryna definiuje umowę spółki handlowej jako umowę typu zobowiązująco-organizacyjną o charakterze konsensualnym, odpłatnym, przysparzającym oraz kazualnym (Jara, 2014: 16).

Co więcej, profesjonalny piłkarski klub sportowy, na podstawie art. 3 USport, prowadzi działalność sportową. Pojęcie „działalności sportowej” zostało wyróżnione w doktrynie jako działalność w sporcie lub organizowanie działalności sportowej lub zapewnienia ram organizacyjnych dla działalności sportowej (Krześniak, 2020). W tym miejscu należy odnieść się do definiowanego w ustawie pojęcia *strice* „sportu”, którym, zdaniem Ustawodawcy, są wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach, a także współzawodnictwo oparte na aktywności intelektualnej, którego celem jest osiągnięcie wyniku sportowego. W przytoczonym kontekście wskazuje się, że wszelkiego rodzaju jednostki organizacyjne będą prowadzić działalność sportową, a nie zajmować się jego uprawianiem.

Działalność w konkretnym sporcie będzie również zmienną definiującą przynależność do polskiego związku sportowego. Jak wskazuje art. 8 §2 USport, to klub sportowy będący członkiem polskiego związku sportowego uczestniczy we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez ten związek. Taki klub sportowy powinien więc, w celu efektywnej realizacji ww. postulatu współzawodnictwa, posiadać przynajmniej jedną sekcję w dyscyplinie, która podlega pod prowadzenie i organizowanie w ramach konkretnego polskiego związku sportowego. Jednocześnie należy wskazać, że nie istnieje żadna centralna ewidencja w dostępie publicznym, która mogłaby potwierdzać, czy konkretny podmiot faktycznie uczestniczy we wspomnianym współzawodnictwie organizowanym w ramach polskiego związku sportowego, a tym samym posiada status „klubu sportowego”. Zdaniem Krześniak, status klubu sportowego powinien być przyznawany na podstawie faktycznej chęci prowadzenia działalności sportowej (Krześniak, 2020: 123).

W perspektywie działalności prowadzonej przez badane profesjonalne kluby piłkarskie, działające w formie spółki akcyjnej należy zdefiniować, czy kluby takie prowadzą działalność gospodarczą, a w konsekwencji, czy są przedsiębiorstwami w rozumieniu art. 4 Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2023 r. poz. 221, 641, 803, 1414, 2029). Przedmiotowa ustawa definiuje w art. 3 działalność gospodarczą przez kumulatywne spełnienie 4 wymienionych przesłanek, tj. jako (1) zorganizowaną (2) działalność zarobkową, wykonywaną (3) we własnym imieniu i (4) w sposób ciągły. Sąd Najwyższy w swoim orzecznictwie podkreśla, że dla zdefiniowania działalności zarobkowej wystarczający jest element subiektywny w postaci dążenia danego podmiotu do osiągnięcia zarobku, *ergo* nie jest więc konieczne faktyczne osiągnięcie dochodów z danej działalności, a dopuszczalne jest nawet ponoszenie strat w dłuższych okresach i nie pozbawia to statusu przedsiębiorcy (Wyrok SN z dnia 25. 01.2017 r.). W przypadku badanych podmiotów będących profesjonalnymi klubami piłkarskimi nie ulega wątpliwości, że ze względu na prowadzoną przez nich działalność faktyczną, ukierunkowane są one na działalność zarobkową, a także dążą do maksymalizacji osiąganych przychodów komercyjnych, m.in. poprzez rozmaite akcje marketingowe zachęcające do uczestnictwa w meczach, sprzedaż wyróżniających się zawodników. Status przedsiębiorcy będzie również powodował obowiązek komunikacji z odpowiednimi urzędami administracji publicznej, w tym m.in. odprowadzania składek socjalnych wymienionych w ramach Ustawy o Systemie Ubezpieczeń Społecznych.

Dodatkowo, dokonując przeglądu działalności określonych w ramach statutów badanych podmiotów, widoczne jest posługiwanie się systematyką przyjętą przez Polską Klasyfikację Działalności (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r.) (dalej: PKD),

wynikającą z obowiązku rejestracyjnego podmiotu, a konkretnie wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. W ramach działalności *stricte* z obszaru sportu, wyodrębnionych w ramach PKD, należy wymienić: działalność klubów sportowych (kod PKD 93.12.Z), pozostała działalność związana ze sportem (PKD 93.19.Z), pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (PKD 85.51.Z), działalność obiektów sportowych (PKD 93.11.Z), działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej (PKD 93.13.Z), wypożyczanie i dzierżawa sprzętu rekreacyjnego i sportowego (PKD 77.21.Z), działalność usługowa związana z poprawą kondycji fizycznej (PKD 96.04.Z), pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna (PKD 93.29.Z).

W spółce akcyjnej zmiana kodu PKD oznacza konieczność zmiany statutu w zakresie przedmiotu działalności. Decyzję o zmianie statutu podejmuje walne zgromadzenie akcjonariuszy większością $\frac{2}{3}$ głosów. W głosowaniu nad istotną zmianą przedmiotu działalności akcjonariusze nie korzystają z uprzywilejowania z tytułu posiadanych akcji co do prawa głosu. Uchwała musi być podjęta w formie aktu notarialnego.

Przywoływany w niniejszym rozdziale statutu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., zgodnie z §2 Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., całość dochodu spółka przeznaczona na realizację nadrzędnego celu statutowego, tj. uczestnictwa w rozgrywkach piłkarskich organizowanych przez PZPN i spółkę Ekstraklasa S.A. oraz szkolenie grup młodzieżowych, przy czym nie przeznaczona zysku do podziału pomiędzy akcjonariuszy. Przedmiotem działalności spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A. wyszczególnionych w statucie według PKD, jest: wydawanie gazet (PKD 58.13.Z), wydawanie czasopism i pozostałych periodyków (PKD 58.14.Z), pozostała działalność wydawnicza (PKD 58.19.Z), działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych (PKD 59.20.Z), działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych (PKD 59.11.Z), działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych (PKD 59.13.Z), sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych (PKD 47.11.Z), pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.19.Z), sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub internet (PKD 47.91.Z), restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne (PKD 56.10.A), ruchome placówki gastronomiczne (PKD 56.10.B), pośrednictwo w sprzedaży czasu i miejsca na cele reklamowe w radio i telewizji (PKD 73.12.A), pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach drukowanych (PKD 73.12.B), pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach elektronicznych (internet) (PKD 73.12.C), pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele

reklamowe w pozostałych mediach (PKD 73.12.D), działalność agencji reklamowych (PKD 73.11.Z), działalność fotograficzna (PKD 74.20.Z), pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (PKD 85.51.Z), działalność obiektów sportowych (PKD 93.11.Z), działalność klubów sportowych (PKD 93.12.Z), działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej (PKD 93.13.Z), pozostała działalność związana ze sportem (PKD 93.19.Z), pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna (PKD 93.29.Z), działalność usługowa związana z poprawą kondycji fizycznej (PKD 96.04.Z), wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (PKD 68.20.Z), zarządzanie nieruchomościami wykonywane na zlecenie (PKD 68.32.Z), działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni (PKD 81.30.Z), praktyka lekarska specjalistyczna (PKD 86.22.Z), działalność fizjoterapeutyczna (PKD 86.90.A), działalność pielęgniarek i położnych (PKD 86.90.C), pozostała działalność w zakresie opieki zdrowotnej, gdzie indziej niesklasyfikowana (PKD 86.90.E).

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., zgodnie z §7 statutu Legia Warszawa S.A., wyraźnie wskazuje się, że przedmiotem działalności spółki będzie działalność w zakresie uczestnictwa w zawodach w piłce nożnej, upowszechnianie kultury fizycznej i sportu, promocja sportu oraz prowadzenie działalności na rzecz jego rozwoju, a także prowadzenie działalności w zakresie sportu amatorskiego i rekreacji, w tym organizowanie i przeprowadzanie imprez sportowych dla sportowców zawodowych lub amatorów, z wykorzystaniem obiektów sportowych własnych lub niebędących własnością organizatora. Przedmiotem działalności spółki wyszczególnionych w statucie według PKD, jest: działalność obiektów sportowych (PKD 93.11.Z), działalność klubów sportowych (PKD 93.12.Z), działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej (PKD 93.13.Z), pozostała działalność związana ze sportem (PKD 93.19.Z), pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna (PKD 93.29.Z), pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (PKD 85.51.Z), działalność związana z wyszukiwaniem miejsc pracy i pozyskiwaniem pracowników (PKD 78.10.Z), hotele i podobne obiekty zakwaterowania (PKD 55.10.Z), obiekty noclegowe, turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania (PKD 55.20.Z), pozostałe zakwaterowania (PKD 55.90.Z), restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne (PKD 56.10.A), ruchome placówki gastronomiczne (PKD 56.10.B), przygotowanie i dostarczanie żywności dla odbiorców zewnętrznych (*katering*) (PKD 56.21.Z), pozostała działalność gastronomiczna (PKD 56.29.Z), przygotowywanie i podawanie napojów (PKD 56.30.Z), wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (PKD 68.20.Z), pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji, gdzie indziej niesklasyfikowana (PKD

79.90.C), działalność agencji reklamowych (PKD 73.11.Z), sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych (PKD 47.11.Z), pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.19.Z), sprzedaż detaliczna pieczywa, ciast, wyrobów ciastkarskich i cukierniczych, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.24.Z), sprzedaż detaliczna napojów alkoholowych i bezalkoholowych, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.25.Z), sprzedaż detaliczna pozostałej żywności, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.29.Z), sprzedaż detaliczna książek, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.61.Z), sprzedaż detaliczna gazet i artykułów piśmiennych, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.62.Z), sprzedaż detaliczna nagrań dźwiękowych i audiowizualnych, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.63.Z), sprzedaż detaliczna sprzętu sportowego, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.64.Z), sprzedaż detaliczna gier i zabawek, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.65.Z), sprzedaż detaliczna odzieży, prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.71.Z), sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub internetowej (PKD 47.91.Z), pozostała sprzedaż detaliczna, prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami (PKD 47.99.Z), wypożyczenie i dzierżawa sprzętu rekreacyjnego i sportowego (PKD 77.21.Z), pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (PKD 85.51.Z), pozostałe pozaszkolne formy edukacji gdzie indziej niesklasyfikowane (PKD 85.59.B), działalność wspomagająca edukację (PKD 85.60.Z), szkoły podstawowe (PKD 85.20.Z), gimnazja (PKD 85.31.A), licea ogólnokształcące (PKD 85.31.B), licea profilowane (PKD 85.31.C), technika (PKD 85.32.A), szkoły specjalne przysposabiające do pracy (PKD 85.32.C), zasadnicze szkoły zawodowe (PKD 85.32.B), pozostała pomoc społeczna z zakwaterowaniem (PKD 87.90.Z), wydawanie książek (PKD 58.11.Z), wydawanie gazet (PKD 58.13.Z), wydawanie czasopism i pozostałych periodyków (PKD 58.14.Z), pozostała działalność wydawnicza (PKD 58.19.Z), przetwarzanie danych: zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność (PKD 61.11.Z), działalność portali internetowych (PKD 63.12.Z), stosunki międzyludzkie (*public relations*) i komunikacja (PKD 70.21.Z), działalność usługowa związana z poprawą kondycji fizycznej (PKD 96.04.Z), działalność usługowa wspomagająca transport lądowy (PKD 52.21.Z), działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów (PKD 82.30.Z), praktyka lekarska ogólna (PKD 86.21.Z), praktyka lekarska specjalistyczna (PKD 86.22.Z), działalność fizjoterapeutyczna (PKD 86.90.A), działalność paramedyczna (PKD 86.90.D), pozostała działalność w zakresie opieki zdrowotnej gdzie indziej niesklasyfikowana (PKD 86.90.E), działalność wesółych

miasteczek i parków rozrywki (PKD 93.21.Z) oraz fryzjerstwo i pozostałe zabiegi kosmetyczne (PKD 96.02.Z).

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., zgodnie z §6 oraz §7 statutu Lechia Gdańsk S.A., podstawowym celem spółki jest prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie sportu kwalifikowanego oraz dążenie do budowy, zapewnienia rozwoju, utrzymania oraz prowadzenia silnej i autonomicznej drużyny piłki nożnej pod nazwą Lechia z siedzibą w Gdańsku, uczestniczącej w rozgrywkach krajowych i zagranicznych, zdolnej do rywalizacji z najsilniejszymi drużynami piłkarskimi w kraju i zagranicą. Przedmiotem działalności spółki wyszczególnionych w statucie według PKD, jest: działalność agentów specjalizujących się w sprzedaży pozostałych określonych towarów (PKD 46.18.Z), działalność agentów zajmujących się sprzedażą towarów różnego rodzaju (PKD 46.19.Z), sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych (PKD 47.11.Z), pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach (PKD 47.19.Z), hotele i podobne obiekty zakwaterowania (PKD 55.10.Z), restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne (PKD 56.10.A), ruchome placówki gastronomiczne (PKD 56.10.B), pozostała działalność gastronomiczna (PKD 56.29.Z), przygotowywanie i podawanie napojów (PKD 56.30.Z), pozostała działalność wydawnicza (PKD 58.19.Z), działalność agentów i brokerów ubezpieczeniowych (PKD 66.22.Z), kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek (PKD 68.10.Z), wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (PKD 68.20.Z), zarządzanie nieruchomościami wykonywane na zlecenie (PKD 68.32.Z), pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania (PKD 70.22.Z), reklama (PKD 74.1), badanie rynku i opinii publicznej (PKD 73.20.Z), wypożyczanie i dzierżawa sprzętu rekreacyjnego i sportowego (PKD 77.21.Z), wypożyczanie i dzierżawa pozostałych artykułów użytku osobistego i domowego (PKD 77.29.Z), działalność obiektów sportowych (PKD 93.11.Z), działalność klubów sportowych (PKD 93.12.Z), działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej (PKD 93.13.Z), pozostała działalność związana ze sportem (PKD 93.19.Z).

5.5. Rodzaje finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich

Zanim szczegółowo omówione zostaną możliwe rodzaje finansowania występujące w badanych profesjonalnych polskich klubach piłkarskich, należy odnieść się do pojęcia „kapitału zakładowego”, który jest podstawowym zagadnieniem w kontekście funkcjonowania spółki

akcyjnej. Jak wynika z definicji zawartej w art. 302 KSH, stanowi on sumę wartości nominalnej akcji objętych przez akcjonariuszy za wkłady pieniężne lub niepieniężne wniesione do spółki. Akcjonariusze mają więc prawo wносить wkłady na pokrycie akcji zarówno poprzez wkłady pieniężne albo poprzez aport. Nie ulega wątpliwości, że wkład, niezależnie od rodzaju, musi przedstawiać wartość materialną dla podmiotu (tzw. wartość bilansowa). Pożądanym aportem w przypadku klubów sportowych może być m.in. stadion czy też obiekt treningowy. Z drugiej strony, ze względu na chęć realnej ochrony wierzycieli podmiotów kapitałowych, już w art. 14 KSH §1 Ustawodawca zapisał, że przedmiotem wkładu niepieniężnego do spółki akcyjnej nie może być prawo niezbywalne lub świadczenie pracy bądź usług. Równocześnie z tego samego względu w art. 14 KSH §2, wprowadzony został obowiązek wyrównania spółce różnicy, która wynika z wniesienia wadliwego aportu, tj. takiego, którego wartość przyjęta w statucie lub umowie przewyższa wartość sprzedaży takiego aportu.

Kapitał zakładowy, którego wysokość jest obligatoryjnym elementem statutu, na mocy art. 304 KSH §1 pkt.4, stanowi równocześnie abstrakcyjny zapis księgowy w bilansie spółki (umieszczany po stronie pasywów), któremu odpowiada wartość wkładów zadeklarowanych przez akcjonariuszy w części pokrywającej wartość nominalną akcji (Jara, 2014: 1195). Użyte w tym kontekście sformułowanie „abstrakcyjnego zapisu”, celnie oddaje brak powiązania tego zapisu z faktycznymi środkami, które spółka posiada na swoim koncie. Kapitał zakładowy jest więc pojęciem niezależnym od posiadanego majątku przez spółkę, więc nie gwarantuje, że spółka posiada majątek odpowiadający jego wysokości. W tym miejscu należy równocześnie rozróżnić kapitał zakładowy od tzw. kapitału założycielskiego, który stanowi ogół wnoszonych do spółki przez akcjonariuszy środków w procesie jej zakładania. Jeśli akcjonariusze obejmują akcje po cenie wyższej niż ich wartość nominalna, to kapitał zakładowy wciąż pozostaje w wysokości ustalonej w statucie, ale kapitał założycielski (majątek spółki) zostaje powiększony o tę nadwyżkę (będącą różnicą pomiędzy wpłaconymi środkami a wartością nominalną wszystkich akcji w spółce), która sama w sobie zostaje przeznaczona na kapitał zapasowy spółki. Ponadto, nawet spadek wartości majątku spółki akcyjnej poniżej ustalonej wysokości kapitału akcyjnego, nie zmieni jego przyjętej wysokości, będzie to jedynie widoczne jako strata w bilansie księgowym tej spółki. Z tych wszystkich względów podkreśla się brak wspomnianej roli gwarancyjnej kapitału zakładowego (Jara, 2014: 1195).

Niemniej, jednak doktryna wyszczególnia wprowadzone w różnych artykułach przedmiotowej ustawy, zasady realnego wniesienia wkładów na pokrycie kapitału zakładowego przez akcjonariuszy oraz ochrony tegoż kapitału poprzez utrzymanie majątku w spółce, który odpowiada wysokości tego kapitału. Pierwsza z wymienionych zasad ma swoje uregulowanie

w następujących artykułach KSH: art. 309 (zasady obejmowania i pokrycia akcji spółki akcyjnej), art. 311 (obejmujący sprawozdanie założycieli spółki akcyjnej), art. 312 (obejmujący badanie sprawozdania założycieli spółki akcyjnej przez biegłego rewidenta), art. 320 (obejmujący m.in. oświadczenia zarządu zgodności z prawem wpłat na akcje oraz dowody tychże wpłat), art. 328 (obejmujący m.in. umieszczanie w rejestrze akcjonariuszy wzmianki o pokryciu akcji), art. 329 (obejmujący obowiązek akcjonariuszy wniesienia pełnego wkładu na akcje). W perspektywie wspomianej ochrony kapitału zakładowego możemy wymienić artykuły KSH ją realizujące, m.in. art. 344 (obejmujący zakaz zwrotu wpłat na akcje podczas trwania spółki), art. 346 (obejmujący zakaz pobierania odsetek od wkładów i akcji przez akcjonariuszy kosztem spółki), art. 355 oraz 356 (obejmujący ograniczenia w stosunku do uprawnień płynących z imiennych świadectw założycielskich oraz akcji imiennych), art. 362 (obejmujący ograniczenia w nabywaniu akcji własnych przez spółkę), art. 363 (obejmujący warunki nabywania akcji własnych przez spółkę), art. 364 (obejmujący skutki naruszenia przez spółkę zakazu nabywania własnych akcji), art. 365 (obejmujący sposób nabycia akcji własnych spółki przez osobę trzecią na rachunek spółki), art. 366 (zakaz obejmowania akcji własnych przez spółkę czy też inne podmioty zależne) (Jara, 2014: 1195).

W perspektywie procedur wewnętrznych spółki wobec akcjonariuszy warto zaznaczyć, że terminy oraz wysokość wpłat na akcje określa statut lub uchwała walnego zgromadzenia. Akcjonariusze muszą dopełnić swojego obowiązku wniesienia umówionego wkładu na posiadane akcje (w tym również nadwyżki). Kodeks dopuszcza również upoważnienie zarządu spółki przez walne zgromadzenie do określenia szczegółów w tym zakresie. Istotną kwestią techniczną w przypadku wkładów pieniężnych, wyrażoną w art. 329 §3 KSH, jest wymóg wpłat na rachunek spółki prowadzony przez bank na terytorium Unii Europejskiej lub państwa będącego stroną umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym. W przypadku aportów (np. nieruchomości) doktryna sugeruje, że wniesienie takiego wkładu poza granicami kraju byłoby skuteczne.

W przypadku statutu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., zgodnie z §7 statutu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., kapitał zakładowy spółki wynosi 9.380.000,00 zł. Kapitał zakładowy został podzielony na: 1) 680.000 akcji imiennych serii A o wartości nominalnej 10 zł każda, 2) 300.000 akcji imiennych serii B o wartości nominalnej 10 zł każda.

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., zgodnie §8 statutu Legia Warszawa S.A., kapitał zakładowy spółki wynosi 12.156.000,00 zł. Kapitał zakładowy został podzielony na 12.156 akcji zwykłych o wartości nominalnej 1.000,00 zł każda, a w tym: 1) 1.000 akcji

imiennych serii A; 2) 500 akcji imiennych serii B; 3) 10.500 akcji imiennych serii C oraz 4) 156 akcji imiennych serii D.

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., na mocy §8 statutu Lechii Gdańsk S.A., kapitał zakładowy spółki wynosi 40.500.000,00 zł. Kapitał zakładowy został podzielony na: 1) 5.000.000 akcji imiennych serii A o wartości nominalnej 10 groszy każda, 2) 10.000.000 akcji imiennych serii B o wartości nominalnej 10 groszy każda oraz 3) 390.000.000 akcji imiennych serii C o wartości nominalnej 10 groszy każda.

Kluby piłkarskie przyjmujące formę spółki akcyjnej, przez wzgląd na treść art. 396 KSH, muszą pamiętać o obowiązku posiadania, oprócz kapitału zakładowego, również wspomnianego wcześniej kapitału zapasowego przeznaczanego na pokrycie starty spółki z jej osiągniętego w roku obrotowym zysku. Cechą charakterystyczną jest również źródło finansowania tego kapitału, wśród których Ustawodawca wymienia: 1) zysk za dany rok obrotowy (przy czym nie mniej niż 8% za dany rok obrotowy do osiągnięcia wysokości $\frac{1}{3}$ kapitału zakładowego; 2) wspomnianą wcześniej różnicę między wkładami akcjonariuszy a łączną ceną nominalną akcji i pokryciu kosztów tej emisji; 3) dopłaty za nadanie szczególnych uprawnień dotychczasowym akcjonariuszy. W doktrynie podkreślana jest funkcja tezauryzacyjna kapitału zapasowego, pozwalająca na księgowanie powstałych w spółce nadwyżek pochodzących z różnych źródeł finansowania (Jara, 2014: 1478).

Co ciekawe, w reżimie poprzedniej ustawy regulującej kwestie sportowe w Polsce, tj. Ustawy o kulturze fizycznej z 18 stycznia 1996 r. w art. 34, wobec nieistniejących już podmiotów, tj. sportowych spółek akcyjnych, formułowany był obowiązek utworzenia kapitału zapasowego w wysokości co najmniej połowy średniej wydatków z dwóch ostatnich lat obrotowych. Równocześnie brak ww. kapitału zapasowego uniemożliwiał wypłatę dywidendy, a klub nie mógł dysponować tym kapitałem z wyjątkiem sytuacji, w której zabezpieczał roszczenia zawodników. W aktualnym stanie prawnym taka regulacja nie obowiązuje, co trzeba ocenić korzystnie z perspektywy swobody zarządczej nad finansami klubów piłkarskich.

Opcjonalnie, na podstawie art. 396 §4 KSH, spółka akcyjna może tworzyć równolegle inne kapitały (tzw. kapitały rezerwowe) na pokrycie szczególnych strat lub wydatków, możliwość taka powinna być wprost wskazana w statucie spółki. Każdorazowo użycie kapitału zapasowego czy też rezerwowego będzie należeć do kompetencji walnego zgromadzenia.

W przypadku statutu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., na mocy §18 statutu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., walne zgromadzenie, w drodze uchwały tego organu, ma możliwość tworzenia oraz likwidacji kapitałów rezerwowych.

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., na mocy §10 statutu Legia Warszawa S.A., dopuszczalne jest tworzenie innych niż wymagane przepisami prawa kapitałów zapasowych lub rezerwowych, na podstawie uchwały walnego zgromadzenia spółki. Tenże statut umożliwia upoważnienie zarządu do dysponowania, w granicach wyznaczonych przez walne zgromadzenie, określonym kapitałem zapasowym lub rezerwowym.

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., na mocy §10 statutu Lechii Gdańsk S.A., dopuszcza się tworzenie wymaganych przepisami prawa kapitałów i funduszy na podstawie uchwały walnego zgromadzenia spółki.

Opisanym w KSH sposobem na dalsze finansowanie spółki jest instytucja podwyższenia kapitału zakładowego. Przedmiotowa ustawa wyróżnia 4 tryby, w których może nastąpić takie dokapitalizowanie: (1) zwykłe podwyższenie na gruncie art. 431 KSH, (2) podwyższenie kapitału zakładowego ze środków własnych spółki, opisane w art. 442 KSH, (3) podwyższenie kapitału docelowego na podstawie art. 444 KSH oraz (4) warunkowe podwyższenie kapitału docelowego z art. 448 KSH.

Podwyższenie kapitału zakładowego, opisane w art. 431 KSH, wymaga zmiany statutu i następuje w drodze emisji nowych akcji lub podwyższenia wartości nominalnej dotychczasowych akcji. Subskrypcja, tj. objęcie nowych akcji odbywa się poprzez (1) pisemną umowę z oznaczonym adresatem (subskrypcja prywatna), (2) zaoferowanie akcji wyłącznie akcjonariuszom, którym służy prawo poboru (subskrypcja zamknięta), (3) zaoferowanie akcji poprzez ogłoszenie o subskrypcji otwartej spółki, opisane w art. 440 KSH (subskrypcja otwarta), która może nastąpić zarówno w formie oferty (3a) niepublicznej jak również (3b) publicznej, na podstawie przepisów Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U. 2005 Nr 184 poz. 1539, tj. Dz.U. z 2022 r. poz. 2554, z 2023 r. poz. 825, 1723) oraz rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2017/1129 z dnia 14 czerwca 2017 r. w sprawie prospektu, który ma być publikowany w związku z ofertą publiczną papierów wartościowych lub dopuszczeniem ich do obrotu na rynku regulowanym oraz uchylenia dyrektywy 2003/71/WE. Podwyższenie kapitału zakładowego odbywa się dopiero po pokryciu co najmniej $\frac{9}{10}$ dotychczasowego kapitału zakładowego, odbywa się na podstawie uchwały walnego zgromadzenia powziętej większością $\frac{3}{4}$ głosów i wymaga zgłoszenia przez zarząd do sądu rejestrowego w przeciągu 6 miesięcy od dnia podjęcia uchwały (w przypadku spółek niepublicznych).

Oczywiście możliwe są inne źródła finansowania dostępne w ramach powszechnie obowiązujących przepisów, np. poprzez: umowy pożyczki, dzierżawę, emisję obligacji, umowę kredytu, akcje *crowdfundingowe*, umowy darowizny, umowy sponsorskie etc.

Dodatkowo, w przypadku piłkarskich profesjonalnych klubów sportowych, możemy wyszczególnić inne źródła finansowania specyficzne dla działalności sportowej. W ramach corocznych raportów (<http://www2.deloitte.com>) przeprowadzanych przez firmę audytorską Deloitte możemy wyszczególnić: (1) wpływy z dnia meczowego (w tym m.in. sprzedaż biletów, karnetów, przekąsek i napojów), (2) wpływy z transmisji (wpływy klubów z transmisji telewizyjnych i radiowych oraz scentralizowanych praw marketingowych, premii za udział w pucharach krajowych oraz zagranicznych, a także Pro Junior System), (3) wpływy komercyjne (wpływy z reklam, sprzedaży koszulek, pamiątek klubowych oraz inne przychody komercyjne).

W przypadku Legii Warszawa S.A., przychody generowane w ramach trzech wyżej wyszczególnionych obszarów wynoszą odpowiednio: (1) 28,2 mln. zł, (2) 25,3 mln. zł, (3) 46,7 mln. zł; w przypadku Piasta Gliwice S.A., przychody generowane w ramach trzech wyżej wyszczególnionych obszarów wynoszą odpowiednio: (1) 1,0 mln. zł, (2) 7,2 mln. zł, (3) 16,7 mln. zł; natomiast w przypadku Lechii Gdańsk S.A., przychody generowane w ramach trzech wyżej wyszczególnionych obszarów wynoszą odpowiednio: (1) 5,0 mln. zł, (2) 8,6 mln. zł, (3) 34,7 mln. zł.

Innym źródłem są przychody z tytułu transferów zawodników w obrębie kraju oraz zagranicą. W przypadku Legii Warszawa S.A., która jest liderem pod względem sum uzyskiwanych z tytułu sprzedaży własnych zawodników, wyniosły one w roku 2018 – 14,01 mln. zł, a w roku 2019 – 48,1 mln. zł. W przypadku Piasta Gliwice S.A. oraz Lechii Gdańsk S.A., za rok 2018 przychody z tytułu transferów wyniosły odpowiednio 1,58 mln. zł oraz 1,08 mln. zł, a w roku 2019 odpowiednio 8,6 mln. zł oraz 4,48 mln. zł. W tym miejscu należy wskazać, że kwoty uzyskiwane z transferów zawodników bezpośrednio po transakcji, mogą zostać powiększone w przyszłości na podstawie różnych mechanizmów kompensacyjnych w zamian za wyszkolenie zawodnika, jak ma to miejsce np. w przypadku transferów zagranicznych, kiedy FIFA nakłada na kluby pozyskujące obowiązek uiszczenia opłaty również dla klubu szkolącego, np. *FIFA solidarity contribution* lub *FIFA training compensation*.

5.6. Papiery wartościowe oferowane przez profesjonalne kluby piłkarskie

Konstrukcję instytucjonalną „papieru wartościowego” zawiera art. 921(6) KC, który wskazuje, że jest to dokument, w którym dłużnik obowiązany jest do spełnienia świadczenia za zwrotem dokumentu albo udostępnieniem go dłużnikowi, celem pozbawienia dokumentu jego mocy prawnej w sposób zwyczajowo przyjęty. Papierami wartościowymi są również instrumenty finansowe w rozumieniu Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. 2005 Nr 183, poz. 1538, tj. Dz.U. z 2023 r. poz. 646), która w art. 3 definiuje, że desygnatem dla przedstawionego w pkt. 1 tegoż artykułu, pojęcia „papieru wartościowego” są:

- 1) akcje, prawa poboru w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2022 r. poz. 1467, 1488, 2280 i 2436), prawa do akcji, warranty subskrypcyjne, kwity depozytowe, obligacje, listy zastawne, certyfikaty inwestycyjne, bankowe prawa pochodne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. z 2022 r. poz. 2324, z późn. zm.) i inne zbywalne papiery wartościowe, w tym inkorporujące prawa majątkowe odpowiadające prawom wynikającym z akcji lub z zaciągnięcia długu, wyemitowane na podstawie właściwych przepisów prawa polskiego lub obcego;
- 2) inne zbywalne prawa majątkowe, które powstają w wyniku emisji, inkorporujące uprawnienie do nabycia lub objęcia papierów wartościowych określonych w lit. a, lub wykonywane poprzez dokonanie rozliczenia pieniężnego, odnoszące się do papierów wartościowych określonych w lit. a, walut, stóp procentowych, stóp zwrotu, towarów oraz innych wskaźników lub mierników (prawa pochodne).

Typowymi papierami wartościowymi, które występują w profesjonalnych klubach piłkarskich w Polsce, z uwagi na prowadzoną formę działalności, tj. spółkę akcyjną (w przypadku badanych podmiotów), są akcje. W rozumieniu wspomnianego wcześniej art. 302 KSH, Ustawodawca wskazał, że „akcja” jest częścią kapitału zakładowego, ale doktryna wyszczególnia równocześnie jeszcze dwa znaczenia, tj. akcja jako ogół praw i obowiązków akcjonariusza wynikających ze stosunku do spółki albo akcję jako papier wartościowy, tj. dokument inkorporujący uprawnienia wobec spółki (np. prawa majątkowe lub korporacyjne) (Jara, 2014: 1197). Forma i treść dokumentu akcji podlega rygorowi art. 328 KSH. Wspomniane uprawnienia korporacyjne, tj. związane członkostwem akcjonariusza w spółce i wynikające z posiadania konkretnej akcji, pełnią funkcję zabezpieczającą dla praw majątkowych akcjonariuszy (Czerniawski, 2010: 40). Jednocześnie ten udziałowy charakter akcji będzie cechą szczególną, wyróżniającą akcję spośród innych papierów wartościowych.

Generalny w stosunku do akcjonariuszy jest art. 20 KSH, stanowiący, że akcjonariusze spółki kapitałowej powinni być traktowani jednakowo w takich samych okolicznościach. Jednak należy pamiętać, że na podstawie art. 351 KSH, spółka akcyjna, oprócz akcji na okaziciela, może wydawać akcje o szczególnych uprawnieniach (tzw. akcje uprzywilejowane). Wymogiem jest, aby takie akcje były określone w statucie oraz miały charakter imienny, tj. miały powiązanie z konkretną osobą fizyczną lub prawną, wymienioną w dokumencie akcji. Doktryna wskazuje, że KSH dopuszcza różne formy uprzywilejowania akcji, w tym m.in.: prawa głosu (art. 252 KSH dopuszcza przyznanie maksymalnie 2 głosów na 1 akcję), prawa do dywidendy, podziału majątku w przypadku likwidacji podmiotu, prawa poboru akcji w przypadku nowych emisji, prawo pierwszeństwa nabycia akcji, prawo pierwszeństwa do umorzenia, prawa powoływania i odwoływania członków organów spółki, prawo zwołania nadzwyczajnego lub zwyczajnego walnego zgromadzenia spółki (Jara, 2014: 1314). Jak zaznaczono wcześniej, katalog ten jest otwarty. Przyznane w tej drodze uprawnienia mogą być zrealizowane przez akcjonariusza dopiero po zakończeniu roku obrotowego, w którym uiszcili oni w pełni swój wkład na pokrycie kapitału zakładowego. Jednocześnie limitem dla przyznawanych uprawnień, oprócz wyjątków opisanych w KSH, powinien być art. 353 KC, a więc także natura takiego stosunku prawnego, jakim jest instytucja spółki akcyjnej, *ergo* wykluczone są sytuacje, w których w statucie spółki występują uprawnienia, które naruszałoby rządy większości nad mniejszością, przyznając jednemu z akcjonariuszy prawo sprzeciwu, które wykluczałoby podjęcie prawidłowo przegłosowanej uchwały. Szerzej ten temat opisywany jest pod pojęciem tzw. „złotej akcji”, której problematyka stanowi bogaty obszar badań i analiz. Akcje imienne mogą również, na podstawie statutu, zobowiązywać akcjonariuszy je posiadających do powtarzających się świadczeń niepieniężnych.

W tym miejscu należy rozróżnić akcje uprzywilejowane (opisane w art. 351 KSH) od uprawnień osobistych przyznawanych, na mocy art. 354 KSH, w statucie spółki konkretnemu akcjonariuszowi jako osobie prawnej lub fizycznej i nie zależy on od liczby lub rodzaju posiadanych akcji (warunkiem jest, aby posiadał chociaż jedną akcję, *vide*: art. 354 §4). Niemniej jednak, ograniczenia dotyczące zakresu oraz wykonywania uprawnień osobistych, są analogiczne do wspomnianych już akcji uprzywilejowanych.

W przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich, emisje akcji w obrocie zorganizowanym należą do rzadkości, do jednostkowych przypadków należą m.in.: Ruch Chorzów i GKS Katowice (Wyszyński, 2013: 124). Niemniej jednak, dostrzegalne na rynku sportu profesjonalnego są zmiany właścicielskie (<https://sportowefakty.wp.pl>) oraz oferty prywatyzacji profesjonalnych klubów piłkarskich (<https://gazetawroclawska.pl>).

Rozporządzanie akcjami, umożliwia zawarta w art. 337 KSH zasada zbywalności akcji. Artykuł ten jednocześnie zaznacza, że możliwe jest ograniczenie rozporządzania akcjami imiennymi za zgodą spółki albo w inny sposób, określony w statucie spółki (np. zakaz rozporządzania akcjami przez określony czas). W tym przypadku, według kodeksowego modelu, zgoda na rozporządzanie powinna zostać wyrażona przez zarząd spółki, ale dopuszczalne jest umocowanie statutowe rady nadzorczej lub walnego zgromadzenia. Warto zaznaczyć, że tego rodzaju ograniczenia mogą dotyczyć wszystkich akcji imiennych, jak również tylko niektórych z nich (Jara, 2014: 1281). Dopuszczalne jest również analogiczne ograniczenie dotyczące rozporządzaniem częściami ułamkowymi akcji. Dodatkowo należy pamiętać o zakazie rozporządzania akcjami przed wpisem spółki akcyjnej do rejestru, czy też przed zarejestrowaniem przez sąd rejestracji podwyższenia kapitału zakładowego w tej spółce, tego rodzaju działania zostaną dotknięte sankcją bezwzględnej nieważności (Wyrok NSA z dnia 25.09.2007, sygn. akt: II FSK 1021/06).

W przypadku czynności rozporządzających akcjami klubów sportowych należy zwrócić szczególną uwagę na brzmienie art. 10 USport, który wprost wskazuje, że zarówno osoba fizyczna jak również osoba prawna, będąca członkiem lub posiadająca udziały albo akcje w klubie sportowym będącym członkiem polskiego związku sportowego, nie może być członkiem lub posiadać udziałów albo akcji lub być członkiem organów lub władz innego klubu sportowego uczestniczącego we współzawodnictwie sportowym, w tym samym sporcie. *Ratio legis* tej normy należy rozpatrywać w perspektywie współzawodnictwa w sporcie, które z założenia powinno być prowadzone w duchu *fair play*, a więc również być wolne od wszelkich sytuacji, które mogłyby wypaczyć sens prowadzonej rywalizacji. Niewątpliwym uchybieniem w przytoczonym kontekście byłaby sytuacja, w której dwa rywalizujące ze sobą w lidze czy też pucharze kluby posiadałyby wspólnego właściciela czy też właścicieli. Zakaz koncentracji wyrażony w tym przepisie stanowi także o dostrzegalnej chęci Ustawodawcy, dotyczącej wprowadzania zasad dobrego zarządzania, wzorowanego na szeroko pojmowanych zasadach *corporate governance*, znanych ze standardów funkcjonujących w ramach innych branż gospodarki. Jak trafnie wskazuje Krześniak, zakaz ten, ze względu na swoje sformułowanie, nie dotyczy tzw. ułomnych osób prawnych (np. spółki jawne, komandytowe, komandytowo-akcyjne). Co ciekawe, art. 10 USport nie przewiduje sankcji, które mogłyby nastąpić w przypadku naruszenia opisanej normy, aczkolwiek możliwe jest jej wprowadzenie w statucie polskiego związku sportowego, np. jako utrata członkostwa w polskim związku sportowym, wykluczenie z udziału w rozgrywkach, kary finansowe.

W przypadku statutu spółki Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., na mocy §18 statutu Gliwickiego Klubu Sportowego „PIAST” S.A., walne zgromadzenie, w drodze uchwały tego organu, ma możliwość tworzenia oraz likwidacji kapitałów rezerwowych.

W przypadku spółki Legia Warszawa S.A., na mocy §10 statutu Legia Warszawa S.A., dopuszczalne jest tworzenie innych, niż wymagane przepisami prawa, kapitałów zapasowych lub rezerwowych, na podstawie uchwały walnego zgromadzenia spółki. Tenże statut umożliwia upoważnienie zarządu do dysponowania, w granicach wyznaczonych przez walne zgromadzenie, określonym kapitałem zapasowym lub rezerwowym.

W przypadku spółki Lechia Gdańsk S.A., na mocy §10 statutu Lechii Gdańsk S.A., dopuszcza się tworzenie wymaganych przepisami prawa kapitałów i funduszy, na podstawie uchwały walnego zgromadzenia spółki.

Rozdział 6.

Prawne uwarunkowania niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich

6.1. Formy prawne działalności profesjonalnych klubów piłkarskich

Zgodnie z założeniami próbę niemiecką stanowiły trzy najwyższej sklasyfikowane w sezonie 2018/2019 profesjonalne kluby piłkarskie, występujące w najwyższej profesjonalnej klasie rozgrywkowej w piłki nożnej w kraju, tj. 1. Bundeslidze. Pozycje na podium zajęły w omawianym sezonie kolejno: 1 miejsce – Bayern Monachium AG, 2 miejsce – Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, 3 miejsce – RB Lipsk GmbH. W związku z przyjętym w Niemczech nieinterwencyjnym modelem sportu próżno szukać aktów normatywnych odpowiadających polskiej Ustawie o sporcie. Doktryna opisuje zachodzące na poziomie profesjonalnym, w ramach niemieckiej piłki nożnej relacje, jako „stosunek czworokątny” między (1) niemieckim związkiem piłkarskim, (2) zawodnikami, (3) klubami sportowymi oraz (4) podmiotem zarządzającym ligą zawodową, tj. DFL Deutsche Fußball Liga e.V. (dalej również: DFL), która we własnym imieniu decyduje o przyznaniu licencji klubom (ale również graczom) na grę w najwyższej klasie rozgrywkowej (Krześniak, 2016), mimo formalnego powiązania z niemieckim związkiem piłkarskim (dalej również: DFB org. niem. Deutsche Fußball-Bund), na zasadach członkostwa opisanych w §3 statutu DFL Deutsche Fußball Liga V. (dalej również jako: statut DFL) (<https://media.dfl.de/sites/2/2023>). Brak powszechnie obowiązującego aktu prawnego powoduje konieczność opierania się na prywatnych regułach uczestnictwa przyjętych przez DFL w statutach lub umowie podstawowej, zawartej pomiędzy DFL a DFB, wobec obsługiwanych przez ten podmiot profesjonalnych klubów piłkarskich. Zgodnie z §1 ust. 2 Statutu DFL, DFL Deutsche Fußball Liga V. jest związkiem stowarzyszeń i spółek kapitałowych licencjonowanych klubów piłkarskich występujących na poziomie Bundesligi oraz 2. Bundesligi. W perspektywie profesjonalnych niemieckich klubów piłkarskich możemy stwierdzić, że mają one możliwość występowania zarówno jako stowarzyszenia, jak również spółki kapitałowe, takie jak: spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (org. *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* skrót: GmbH), spółka akcyjna (org. *Aktiengesellschaft*, skrót: AG) czy też spółka komandytowo-akcyjna (org. *Kommanditgesellschaft auf Aktien*, skrót: KGaA). Cechą charakterystyczną niemieckich spółek kapitałowych jest wyłączenie odpowiedzialności inwestorów za zobowiązania spółki po jej zarejestrowaniu.

Ze względu na historyczne uwarunkowania niemieckiego sportu, zauważalny jest dualny charakter organizacyjny profesjonalnych klubów piłkarskich, charakterystyczny dla organizacji holdingowych tworzonych przez co najmniej dwa podmioty, wśród których występuje podmiot dominujący oraz co najmniej jeden podmiot zależny. W omawianym kontekście niemieckich profesjonalnych klubów sportowych, wyrastających z kultury niegospodarczych stowarzyszeń (niem. *eingetragenen nichtwirtschaftliche Verein*, dalej również: e.V.) będących w przeszłości, ale również aktualnie, formalnymi zrzeszeniami członków lokalnych społeczności, głównie amatorów, skupionych wokół sportu. Obecnie w większości przypadków ww. stowarzyszenia utrzymują pozycję dominującą wobec wyodrębnionych spółek profesjonalnych klubów piłkarskich, powołanych przede wszystkim do prowadzenia pierwszej męskiej drużyny w piłce nożnej oraz prowadzenia działalności gospodarczej zogniskowanej wokół sportu. Ten swoisty fenomen jest dodatkowo konstytuowany w ramach statutu DFL, zasady potocznie określanej mianem „50+1”, która zostanie omówiona w sposób szczegółowy w dalszej części pracy.

Bodźcem, który zapoczątkował wyodrębnianie spółek profesjonalnych klubów piłki nożnej w ramach struktur DFB, była zawarta 18 grudnia 2000 r. umowa (<https://www.dfb.de/uploads>) między tym związkiem, a 36 klubami występującymi na poziomie Bundesligi oraz Bundesligi 2, na której mocy powołano Stowarzyszenie Ligi Piłki Nożnej (org. niem. Die Liga – Fußballverband e.V.), w późniejszym czasie przemianowane na ww. DFL Deutsche Fußball Liga V. DFL. Tym samym doszło do formalnego wydzielenia profesjonalnej piłki nożnej skupionej wokół DFL oraz amatorskiej piłki nożnej, która wciąż pozostaje pod pełną kontrolą związku. Profesjonalne kluby piłkarskie występujące w Bundeslidze albo w Bundeslidze 2. niezależnie od przyjętej formy prawnej (tj. stowarzyszenia czy wyodrębnionej przez stowarzyszenie spółki kapitałowej), są członkami DFL, a ich stowarzyszenia macierzyste reprezentują klub w krajowych i regionalnych związkach piłkarskich, które są strukturalnie powiązane ze związkiem, na podstawie §7 statutu DFB (https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam). Na podstawie tego samego paragrafu, DFL jest pełnoprawnym członkiem DFB tak, jak związki piłkarskie regionalne i krajowe.

W ramach §10 omawianej umowy podstawowej, wyodrębniona została oddzielna kapitałowa spółka zależna (tj. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH), która już w założeniu miała być kontrolowana przez jedynego udziałowca, tj. DFL, w celu realizacji działalności gospodarczej DFL e.V. Na podstawie §7 statutu DFB (https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam), DFL jest pełnoprawnym członkiem DFB.

6.2. Struktura właścicielska profesjonalnych klubów piłkarskich

Jak już wcześniej wspomniano, stowarzyszenia pierwszoligowych oraz drugoligowych profesjonalnych klubów piłkarskich, czy też wydzielonych na potrzeby prowadzonej działalności komercyjnej, ich spółki kapitałowe zależne, prowadzące pierwszą męską drużynę piłkarską, na podstawie wspomnianej w rozdziale wcześniejszym Umowy Podstawowej (<https://www.dfb.de/uploads>), są zobowiązane do ubiegania się o licencję od DFL na grę w Bundeslidze albo Bundeslidze 2, po uzyskaniu której otrzymują jednocześnie członkostwo w ramach tego stowarzyszenia.

Uzyskanie licencji na grę oraz członkostwa w ramach DFL jest obwarowane kilkoma wymaganiami, ustanowionymi w ramach §8 statutu DFL. Pierwszym postawionym w §8 ust. 2 warunkiem jest wymóg prawnej niezależności profesjonalnego klubu piłkarskiego. Oznacza to, że żaden podmiot nie może wywierać na niego prawnie dominującego lub współdominującego wpływu. Jedynym wyjątkiem od niezależności prawnej jest sytuacja, w której dany podmiot prawny nieprzerwanie i istotnie wspierał określony klub piłkarski przez okres ponad 20 lat. Decyzję o zastosowaniu tego rodzaju wyjątku od normy ogólnej podejmuje Zarząd DFL e.V., a jej wydanie uzależnione jest od perspektywy dalszego kontynuowania wsparcia dla amatorskiej piłki nożnej w takim samym zakresie, jak dotychczas.

Drugi wymóg dotyczy aspektu sportowego. Klub musi mieć własną sekcję piłkarską i uczestniczyć w rozgrywkach promujących do awansu do licencjonowanych w ramach DFL rozgrywkach.

Trzeci wymóg dotyczy klubów reprezentowanych przez spółkę kapitałową w DFL. Zobowiązuje on macierzyste stowarzyszenie klubu piłkarskiego (org. *Mutterverein*) do posiadania liczby udziałów lub akcji upoważniających do oddania ponad 50% głosów oraz co najmniej jedną dodatkową akcję z prawem głosu na walnym zgromadzeniu zrzeszonej w DFL spółki kapitałowej (org. *Tochtergesellschaft*). Określana w literaturze jako zasada „50+1” ma istotne znaczenie w perspektywie kształtowania struktury właścicielskiej niemieckiego profesjonalnego klubu piłkarskiego. Trwale konstytuuje ona rolę stowarzyszeń macierzystych, zrzeszających tysiące fanów-amatorów profesjonalnych klubów piłkarskich, jako podmiotów dominujących względem zarządzanej spółki kapitałowej, a tym samym ograniczając możliwości przeniknięcia w strukturę właścicielską inwestorów zewnętrznych. Stowarzyszenie macierzyste klubu piłkarskiego również musi spełniać wymóg niezależności.

Dodatkowo licencjonowane kluby piłkarskie (niezależnie, czy działają jako stowarzyszenie, czy spółka kapitałowa) nie mogą być bezpośrednio ani pośrednio

zaangażowane w inne spółki kapitałowe licencjonowanych klubów piłkarskich. Pośrednie zaangażowanie polega na możliwości wywierania dominującego wpływu na bezpośredniego akcjonariusza lub udziałowca spółki kapitałowej, licencjonowanego klubu piłkarskiego lub wpływu na bezpośredniego akcjonariusza działającego na rzecz osoby trzeciej. Dotyczy to również członków organów spółek kapitałowych lub stowarzyszeń klubów z licencją DFL, z wyjątkiem właściwego klubu macierzystego. Za zaangażowanie się spółki kapitałowej uważa się również angażowanie się klubu macierzystego w inne spółki kapitałowe.

Piątym wymogiem jest zakaz koncentracji kapitału. Nikt bezpośrednio lub pośrednio nie może posiadać udziału/akcji przewyższających lub równych 10% udziału w kapitale zakładowym lub udziału umożliwiającemu oddanie głosu stanowiącego 10% lub więcej głosów na walnym zgromadzeniu w spółce kapitałowej klubu licencjonowanego. Co więcej, niezależnie od wysokości udziału, nikt nie może bezpośrednio lub pośrednio posiadać udziałów, akcji lub praw głosu w więcej niż trzech spółkach kapitałowych klubów licencjonowanych¹. W związku z tym, DFL zobowiązuje spółki kapitałowe klubów licencjonowanych do zgodnego z prawem przestrzegania powyższego ograniczenia za pomocą odpowiednich środków².

Ponieważ forma prawna niemieckiego stowarzyszenia została wyczerpująco opisana przez Krześniaka (Krześniak, 2016: 156), na potrzeby niniejszej pracy wymieniam tylko najistotniejsze kwestie, z perspektywy struktury własności spółek kapitałowych profesjonalnych klubów sportowych. Kluczowym organem stowarzyszenia jest zebranie jego członków. Ten organ podejmuje decyzje we wszystkich sprawach, które nie zostały zastrzeżone dla innego organu stowarzyszenia. Zebranie członków nie zajmuje się prowadzeniem bieżących spraw stowarzyszenia, ale ma uprawnienie do zgłaszania zarządowi sugestii i wskazówek. Takie wskazówki i sugestie zobowiązują zarząd do działania zgodnie z nimi. Decyzje w takich stowarzyszeniach najczęściej zapadają w ramach kolegialnych gremiów, na których to członkowie tych stowarzyszeń podejmują decyzje w sposób demokratyczny, mogąc posiadać jedynie pojedyncze prawo do oddania głosu. W opinii autora, pozwala to zachować niezależność klubu, uzależniając jego decyzję od stowarzyszenia macierzystego oraz stworzyć profesjonalny klub sportowy angażujący kibica w sposób ponadprzeciętny, również w procesy decyzyjne w klubie, odmienny od typowego modelu kibica – konsumenta, z którym spotykamy

¹ Ograniczenia nie obowiązują dla udziałów nabytych przed 4 marca 2015 roku.

² Spółka kapitałowa, która nie może wpływać na skład swoich akcjonariuszy, zwłaszcza w przypadku notowania na giełdzie, ponosi odpowiedzialność za naruszenia ograniczenia wielokrotnego udziału tylko wtedy, gdy aktywnie i w sposób zawiniony uczestniczyła w naruszeniu.

się w Polsce, a jednocześnie prowadzić działalność gospodarczą poprzez zawiązaną w tym celu spółkę córkę profesjonalnego klubu sportowego, zależną od macierzystego stowarzyszenia.

Na podstawie prawa niemieckiego można wyszczególnić różne sposoby zawiązywania spółek kapitałowych. Ze względu na ograniczony zakres tematyczny niniejszej pracy, autor wyszczególnił jedynie wybrane sposoby powołania tego rodzaju podmiotów profesjonalnych. W związku z tym, w niniejszej pracy omówione zostaną wyłącznie konwencjonalne sposoby zawiązywania różnych spółek kapitałowych.

W odniesieniu do spółek akcyjnych (AG), proces założycielski skupia się przede wszystkim na kontrolowanym i bezpiecznym pozyskaniu kapitału na działalność spółki. W konwencjonalnym modelu zawiązywania spółki akcyjnej (AG), doktryna wyszczególnia kilka następujących po sobie etapów.

Zgodnie z §705 BGB, spółka akcyjna, tak jak każda spółka, powstaje w wyniku zawarcia umowy spółki, w której wspólnicy/akcjonariusze zobowiązują się do wspierania osiągnięcia wspólnego celu, w sposób określony w umowie. Umową spółki akcyjnej, zgodnie z §2 AktG jest statut, zgodnie z którym jeden lub kilku akcjonariuszy założycieli obejmują akcje w zamian za wniesione do spółki wkłady. Statut jest równocześnie podstawą dla nowych akcjonariuszy, którzy zdecydowali się na partycypację w przedsięwzięciu już po jego zawiązaniu. Wkłady mogą być wnoszone w formie pieniężnej, jak również niepieniężnej (Koch, 2019: 300).

Statut spółki akcyjnej podlega wymogom opisanym w §23 AktG, tj. dla jego ważności wymaganą formą przy jego zawiązaniu jest akt notarialny. W treści statutu obligatoryjnie muszą się znaleźć informacje dotyczące: nazwa firmy i jej siedziby, przedmiot działalności spółki, wysokość kapitału zakładowego, podział kapitału zakładowego na akcje o wartości nominalnej lub na akcje bez wartości nominalnej, w przypadku akcji o wartości nominalnej, ich wartości nominalne oraz liczbę akcji o każdej wartości nominalnej, a w przypadku akcji bez wartości nominalnej, ich liczbę, a jeżeli jest kilka klas akcji, należy podać także rodzaj akcji i liczbę akcji każdej klasy, czy akcje są wydawane na okaziciela czy imienne oraz liczbę członków zarządu lub zasady ustalania tej liczby. Dodatkowo statut spółki musi zawierać także postanowienia dotyczące formy ogłoszeń spółki. Postanowienia statutu mogą odbiegać od przepisów generalnych wskazanych w ustawie o spółkach akcyjnych (AktG) tylko wtedy, gdy jest to wyraźnie dozwolone (Koch, 2019: 302).

W przypadku spółek akcyjnych AG, minimalna wysokość kapitału zakładowego, to 50.000 euro. Kapitał zakładowy jest podzielony na akcje, które obejmują akcjonariusze założyciele. Zgodnie z §29 AktG, spółka powstaje z chwilą objęcia przez założycieli wszystkich akcji, ale nie posiada jeszcze osobowości prawnej. W tym momencie spółka jest

jeszcze przed momentem rejestracji, a za działania podjęte w jej imieniu zastosowanie ma §41 AktG, na podstawie którego odpowiedzialność osobistą ponosi każdy, kto działa w jej imieniu przed zarejestrowaniem spółki, jeżeli działa kilka osób, odpowiadają one solidarnie.

Ponadto, zgodnie z §30 AktG, założyciele są równocześnie zobowiązani powołać pierwszą radę nadzorczą, a także niezależnego biegłego rewidenta spółki. Założyciele są również zobowiązani do złożenia pisemnego sprawozdania założycieli, opisanego w §32 AktG, które jest następnie kontrolowane przez radę nadzorczą, zarząd spółki, a także wspomnianego biegłego rewidenta spółki, który kontroluje sprawozdanie z pierwszego roku obrotowego, aby zweryfikować jego rzetelność, zgodność z przepisami prawnymi oraz standardami rachunkowości. W przypadku rozbieżności pomiędzy założycielami a audytorami założycieli co do zakresu informacji i dowodów, jakie mają przedstawić założyciele, decyzję podejmie sąd. Decyzja jest ostateczna. Dopóki założyciele nie zastosują się do decyzji, raport z audytu nie zostanie złożony i uniemożliwi rejestrację podmiotu.

Kolejnym wymogiem wobec założycieli, wynikającym z §36 AktG, jest opłacenie akcji, w przypadku wkładów pieniężnych kwota musi wynosić co najmniej jedną czwartą najniższej kwoty emisyjnej, a w przypadku wkładów niepieniężnych, akcje obejmowane w ten sposób muszą zostać opłacone w całości. Założyciele ponoszą solidarną odpowiedzialność wobec spółki za prawdziwość i kompletność informacji przekazanych w celu założenia spółki, dotyczących nabycia udziałów, wpłacenia udziałów, wykorzystania wpłaconych kwot, świadczeń specjalnych, rozpoczęcia działalności spółki, poniesionych wydatków, wnoszonych do spółki aportów.

Zgodnie z §46 AktG, jeżeli spółka poniosła szkodę umyślnie lub w wyniku rażącego niedbalstwa założycieli akcjonariuszy, dotyczącego wniesienia wkładów, nabycia majątku lub wydatków na rozpoczęcie działalności, wszyscy założyciele są zobowiązani względem spółki jako dłużnicy solidarni.

Po zakończeniu tych kroków, zarząd oraz rada nadzorcza spółki składają wniosek, opisany w §37 AktG, na podstawie którego sąd oceni poprawność założenia oraz podejmie decyzję o rejestracji podmiotu. Jeśli sąd pozytywnie rozpatrzył wniosek, możliwy jest wpis do rejestru handlowego, obejmujący informacje zawarte w §39 AktG. Wraz z dokonaniem wpisu do rejestru handlowego, spółka uzyskuje osobowość prawną (Koch, 2019: 305).

Odnosząc się do procesu zakładania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), jest on bardzo zbliżony do procesu zawiązywania spółki akcyjnej (AG). Tutaj również umowa spółki, zawiązana między jej wspólnikami, musi zachować formę aktu notarialnego. Ustawa o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością wyszczególnia ponadto formę prawną, tzw.

„spółkę przedsiębiorczą” (UG), która stanowi podtyp spółki GmbH. Nie jest ona stosowana przez badane profesjonalne kluby piłkarskie, dlatego znalazła się poza niniejszym opracowaniem.

Minimalne wymogi dotyczące postanowień zawartych w umowie spółki zostały wskazane w §3 GmbHG, obejmują one następujące elementy: spółkę i siedzibę spółki, przedmiot działalności firmy, wysokość kapitału zakładowego, liczbę i wielkość nominalną udziałów, które każdy ze wspólników obejmuje w zamian za wkłady uiszczane na kapitał zakładowy, a także czas trwania spółki, jeśli jest oznaczony. Jeśli wspólnicy chcą zobowiązać się do spełnienia dodatkowych obowiązków względem spółki, takie postanowienie również musi znaleźć się w umowie spółki (Koch, 2019: 348).

Minimalna wysokość kapitału zakładowego jest określona w §5 GmbHG, zgodnie z którym wynosi 25.000 euro. Wartość nominalna każdego udziału musi być wyrażona w pełnych euro. W momencie założenia spółki wspólnik może objąć więcej niż jeden udział w spółce. Wartość nominalna poszczególnych udziałów może zostać ustalona odmiennie, ale ich suma musi odpowiadać kapitałowi zakładowemu.

Następnie wspólnicy założyciele muszą powołać jednego lub kilku dyrektorów zarządzających. W odniesieniu do dyrektorów zarządzających, na podstawie §6 GmbHG, formułowane są wymogi dotyczące możliwości objęcia tej funkcji w spółce. Wspólnicy, którzy umyślnie lub przez rażące niedbalstwo powierzają kierowanie spółką osobie nie mogącej być dyrektorem zarządzającym, ponoszą solidarną odpowiedzialność wobec spółki za szkodę wyrządzoną przez tę osobę naruszeniem swoich obowiązków wobec spółki.

Ponadto, zgodnie z normą wynikającą z §7 GmbHG, rejestracja może nastąpić dopiero po wpłaceniu jednej czwartej kwoty nominalnej za każdy udział, chyba że uzgodniono wkłady niepieniężne. Łącznie na kapitał zakładowy należy wpłacić co najmniej taką kwotę, aby łączna kwota wniesionych wkładów pieniężnych powiększona o łączną wartość nominalną akcji, na które mają zostać wniesione wkłady niepieniężne, osiągnęła połowę minimalnego kapitału zakładowego.

W przypadku wkładów niepieniężnych, muszą zostać wniesione do spółki przed dokonaniem przez spółkę wpisu do rejestru handlowego w taki sposób, aby ostatecznie znalazły się w swobodnej dyspozycji członków zarządu.

Następnie, dyrektorzy zarządzający są zobowiązani do zarejestrowania spółki w rejestrze handlowym w sądzie właściwym ze względu na siedzibę spółki. Z chwilą wpisu spółka uzyskuje osobowość prawną. Podczas rejestracji dyrektorzy zarządzający muszą upewnić się, że nie istnieją żadne okoliczności sprzeczne z ich powołaniem, zgodnie z §6 GmbHG oraz, że

są świadomi i zostali pouczeni o nieograniczonym obowiązku przekazywania informacji sądowi (Koch, 2019: 348).

Zgodnie z §11 GmbHG, za zobowiązania podjęte w imieniu spółki przed rejestracją, osoby działające w jej imieniu ponoszą odpowiedzialność osobistą i solidarną.

W przypadku spółki komandytowo akcyjnej (KGaA), jej zasadniczy charakter został wskazany już w §278 AktG, stanowi on, że spółka posiadająca własną osobowość prawną, w której co najmniej jeden wspólnik ponosi nieograniczoną odpowiedzialność wobec wierzycieli spółki (wspólnik osobiście odpowiedzialny), a pozostali uczestniczą w kapitale zakładowym podzielonym na akcje bez ponoszenia osobistej odpowiedzialności za zobowiązania spółki (komandytariusze). Ponieważ KGaA wykazuje zarówno cechy strukturalne spółki komandytowej KG (z udziałowcem osobiście odpowiedzialnym), jak i AG (akcjonariuszami komandytowymi), trafnie określa się ją również jako mieszkankę KG i AG. Jej hybrydowa forma prawna odzwierciedla się także w różnorodnych stosunkach prawnych oraz ich przepisach regulujących. Zarówno dla stosunków między akcjonariuszami komandytowymi, jak i dla stosunków prawnych KGaA, wobec osób trzecich obowiązują przepisy ustawy o spółkach akcyjnych (§ 278-290 AktG). W przypadku stosunków prawnych między komandytariuszami a osobami trzecimi i akcjonariuszami komandytowymi, regulowane są one przez przepisy ustawy o spółkach komandytowych (§161-177a HGB). Spółka komandytowo-akcyjna (KGaA) posiada własną osobowość prawną i jest klasyfikowana jako spółka kapitałowa (Schmädicke, 2002).

Spółka komandytowo-akcyjna jest zaawansowaną formą prowadzenia działalności. W ramach tej samej formy prawnej można wyszczególnić różne modele struktury korporacyjnej stosowane w praktyce (Schmädicke, 2002).

W przypadku badanych spółek profesjonalnych klubów piłkarskich, struktury właścicielskie wyglądają w sposób następujący.

W przypadku spółki Bayern Monachium AG, Stowarzyszenie Bayern München e.V. jest głównym udziałowcem Bayern München AG. Stowarzyszenie macierzyste posiada 22.500.000 akcji, odpowiadających 75% udziału w kapitale zakładowym spółki. Pozostałe akcje (po 2.500.000 akcji, odpowiadających 8,33% udziału w kapitale zakładowym) należą do długoletnich partnerów FC Bayern Monachium: Adidas AG, AUDI AG i Allianz SE. Liczba członków zrzeszonych w ramach stowarzyszenia macierzystego Bayern München e.V. wyniosła ok. 293.000 członków.

W przypadku spółki Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, struktura własności spółki jest bardziej rozdrobniona. Kapitał zakładowy dzieli się na 110.396.220 akcji. Komandytariuszami spółki są³:

1. osoba fizyczna – Bernd Geske (8,240% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 9.096.649, o wartości ok. 33 mln. euro);
2. EVONIK INDUSTRIES AG (8,190% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 9.041.450, o wartości ok. 33 mln. euro);
3. SIGNAL IDUNA Asset Management GmbH (5,980% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 6.601.694, o wartości ok. 24 mln. euro);
4. PUMA SE (5,323% udziału w kapitale zakładowym, o wartości ok. 22 mln. euro);
5. Osoba fizyczna – Ralph Dommermuth (5,027% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 5.550.000, o wartości ok. 22 mln. euro);
6. Stowarzyszenie Borussia 09 Dortmund e.V. (4,610% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 5.089.266, o wartości ok. 19 mln. euro);
7. Eclectica Asset Management LLP (1,101% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 1.215.166, o wartości ok. 4 mln. euro);
8. Mapfre Asset Management SGIIC S.A. (0,6389% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 705.166, o wartości ok. 4 mln. euro);
9. Amundi Asset Management S.A. (0,2127% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 234.761, o wartości ok. 0,862 mln. euro),
10. Carmignac Gestion Luxembourg S.A. (UK) (0,1454% udziału w kapitale zakładowym, akcje w liczbie 160.510, o wartości ok. 0,6 mln. euro).
11. Ponadto 74.983.940 odpowiadających 67,92% udziału w kapitale zakładowym spółki Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA znajduje się w dostępie publicznym, w ramach obrotu na rynku regulowanym.

Ze względu na przyjętą formę prawną, komandytariuszem spółki Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, jest spółka Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, która ponosi osobistą odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Stowarzyszenie macierzyste, tj. Borussia 09 Dortmund e.V., mimo udziału na poziomie 4,61% w kapitale zakładowym Dortmund GmbH & Co. KGaA, posiada 100% pakiet głosów na zgromadzeniu wspólników spółki Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH. W ten sposób spełniona jest zasada DFL „50+1”. Stowarzyszenie macierzyste, tj. Borussia 09 Dortmund e.V., zrzesza 154.000 członków.

³Dane pochodzące od Marketscreener (22.12.2023 r.), porównaj: KMPG Benchmark Research 2017/2018.

Jednocześnie spółka Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH nie uczestniczy w kapitale zakładowym spółki właściwej.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego RB Leipzig GmbH, model struktury właścicielskiej przedstawia się w sposób następujący: 1. Red Bull GmbH posiada udział na poziomie odpowiadającym 99% w kapitale zakładowym; 2. RB Leipzig e.V. posiada udział na poziomie odpowiadającym 1% w kapitale zakładowym. Stowarzyszenie macierzyste, tj. RB Leipzig e.V., mimo udziału na poziomie 1% w kapitale zakładowym, posiada większościowy pakiet głosów na walnym zgromadzeniu spółki Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. W ten sposób spełniona jest zasada „50+1”. Dodatkowo koncern ograniczył liczbę uprawnionych członków do głosowania do zaledwie 19 osób (powiązanych z inwestorem większościowym) spośród 750 członków zrzeszonych w ramach RB Leipzig e.V. Jest to ciekawa próba zachowania pełnej kontroli nad spółką profesjonalnego klubu sportowego, przez większościowego inwestora. W środowisku profesjonalnych klubów sportowych model przyjęty przez RB Leipzig GmbH jest silnie kontestowany i uważany za wypaczenie zasady „50+1”.

6.3. Organy profesjonalnych niemieckich klubów piłkarskich

W niemieckim prawie handlowym zasady dotyczące działania organów spółek kapitałowych zostały opisane w ustawach takich, jak Ustawa o spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (org. *GmbH-Gesetz*, dalej też jako: AktG), czy też Ustawa o spółkach akcyjnych (org. *Aktiengesetz*). Żadna ze spółek kapitałowych nie może działać samodzielnie, dlatego potrzebne jest zgodne z prawem powołanie jej organów.

Profesjonalne niemieckie kluby piłkarskie, działające w formie spółki akcyjnej w ramach swoich organów, wyodrębniają: zarząd (§76-95 AktG), walne zgromadzenie (§118-147 AktG) i radę nadzorczą (§95-116 AktG). Spółka akcyjna w prawie niemieckim została przewidziana dla organizacji charakteryzujących się dużą skalą działania, zrzeszającą licznych inwestorów kapitałowych o niejednorodnych wkładach na kapitał zakładowy spółki oraz różnym stanie wiedzy na temat zasad zarządzania oraz prawa. Spółka akcyjna jest formą prawną, której struktura wewnętrzna jest precyzyjnie określona przez przepisy AktG, a zakres dopuszczalnych zmian statutu w tej spółce został ograniczony tylko do sytuacji wyraźnie wskazanych w ustawie. Jak podkreśla niemiecka doktryna, walne zgromadzenie zrzeszające różnego rodzaju

akcjonariuszy, także nie potrafiących prawidłowo ocenić działalności prowadzonej przez spółkę, pozostawia jedynie podstawowe uprawnienia odnośnie zarządzania spółką akcyjną.

Główny ciężar odpowiedzialności za spółkę akcyjną spoczywa na zarządzie (org. *Vorstand*), który kieruje spółką na własną odpowiedzialność i dostrzega zadania wynikające z prawa powszechnie obowiązującego. Do zadań tych zaliczane są uprawnienia zarządcze wynikające z §77 AktG oraz uprawnienia do reprezentacji sądowej i pozasądowej, wynikające z §78 AktG. Jeżeli zarząd składa się z kilku osób, wszyscy członkowie zarządu są uprawnieni jedynie do wspólnego kierowania przedsiębiorstwem, ale statut lub regulamin zarządu mogą stanowić inaczej. Nie można jednak ustanowić statutowych zapisów, w których jeden lub więcej członków zarządu ma głos rozstrzygający wobec zdania większości jego członków. Jeżeli zarząd jest wieloosobowy, wszyscy członkowie zarządu są uprawnieni do reprezentowania spółki tylko łącznie, chyba że umowa spółki stanowi inaczej (możliwa również samodzielna reprezentacja na podstawie statutu, org. *Alleinvertretungsbefugnis*). Kompetencja reprezentacyjna zarządu, zgodnie z §82 AktG, nie może być ograniczona. Jeżeli oświadczenie woli ma zostać złożone, spółce wystarczy złożyć je jednemu członkowi zarządu, ale można w sytuacji braku zarządu złożyć je również członkowi rady nadzorczej, który w tej sytuacji jest uprawniony do reprezentowania spółki akcyjnej. Członkowie zarządu uprawnieni do ogólnej reprezentacji zarządu mogą upoważniać poszczególnych członków do dokonywania określonych transakcji lub określonych rodzajów transakcji. Możliwe jest również reprezentowanie spółki łącznie z prokurentem. W stosunkach pomiędzy członkami zarządu a spółką, są oni zobowiązani przestrzegać ograniczeń nałożonych na zarząd spółki akcyjnej przez statut, radę nadzorczą, walne zgromadzenie i regulamin spółki akcyjnej.

Dodatkowo, na podstawie §76 ust. 2 AktG, zarząd może składać się z jednej lub większej liczby osób. W przypadku spółek o kapitale zakładowym przekraczającym trzy miliony euro, musi ona składać się z co najmniej dwóch osób, chyba że statut przewiduje, że składa się ona z jednej osoby.

Na członka zarządu w niemieckiej spółce akcyjnej musi zostać powołana osoba spełniająca wymogi z §76 ust. 3 AktG. Przy czym samo powołanie organizacyjne przez radę nadzorczą do pełnienia funkcji w organie nie zastępuje stosunku pracy czy umowy cywilnoprawnej, która musi być zwarta z członkiem zarządu odrębnie. Organem reprezentującym spółkę AG przy zawarciu umowy z członkiem zarządu, na podstawie §112 AktG, jest rada nadzorcza. Przy ustalaniu całkowitego wynagrodzenia członka zarządu, rada nadzorcza musi uwzględnić treść art. 87 AktG. W przypadku wystąpienia ważnych powodów, jak np. rażącego naruszenia obowiązków przez członka zarządu, rada nadzorcza, zgodnie z §84

ust.4 AktG, może odwołać nominację, przy czym do stosunku pracy mają zastosowanie przepisy ogólne.

Co ważne, ze względu na zbliżony ustrój korporacyjny, spółkę akcyjną doktryna niemiecka określa również mianem stowarzyszenia kapitałowego, które pozwala zastosować art. 31 BGB, obligujący organizację do odpowiedzialności w przypadkach szkód wyrządzonych osobie trzeciej przez zarząd, członka zarządu lub innego statutowo wyznaczonego przedstawiciela, czynem wymagającym naprawienia szkody wyrządzonej przy wykonywaniu zadań, do których jest uprawniony.

Zarząd, oprócz obowiązków związanych z reprezentacją spółki akcyjnej, zgodnie z art. 83 AktG, odpowiada za zwołanie oraz przygotowanie walnego zgromadzenia, a także do realizacji działań uchwalonych przez walne zgromadzenie w zakresie przyznanych mu kompetencji. Przy wykonywaniu swoich zadań członkowie zarządu powinni kierować się wymogami nakładanymi przez §93 AktG, w tym ostrożnością i sumiennością, a także zachować poufność. Za wynikłe na tej podstawie szkody wobec spółki, członkowie zarządu odpowiadają wobec niej solidarnie.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, na podstawie §8 statutu spółki, to rada nadzorcza określa liczbę członków zarządu. Statut dopuszcza możliwość powoływania zastępców członków zarządu. Uchwały zarządu zapadają większością głosów, w przypadku remisu, głos decydujący należy do przewodniczącego zarządu. Rada nadzorcza zawiera i rozwiązuje umowy z członkami zarządu w imieniu spółki, a także zgodnie z §8 statutu spółki, ustala regulamin zarządu, w którym określa czynności oraz transakcje, których zarząd nie może podejmować bez zgody rady nadzorczej. Jeżeli zarząd jest wieloosobowy, spółkę Bayern München AG, ma prawo reprezentować dwóch członków zarządu lub członek zarządu łącznie z prokurentem.

Głównym zadaniem rady nadzorczej niemieckiej spółki akcyjnej jest kontrola zarządu w imieniu akcjonariuszy spółki, zgodnie z §111 AktG. Jest to organ kolegialny spółki, który składa się z co najmniej trzech członków, ale statut może określać większą liczbę. Członkowie rady nadzorczej w niemieckiej spółce akcyjnej są wybierani i odwoływani przez walne zgromadzenie. Dodatkowo, w zależności od wielkości kapitału zakładowego, Ustawodawca niemiecki ustala maksymalnie dopuszczalną liczbę członków rady nadzorczej: odpowiednio dziewięciu dla spółek z kapitałem do 1.500.000 euro, piętnastu dla spółek z kapitałem ponad 1.500.000 euro oraz dwudziestu jeden dla spółek z kapitałem zakładowym ponad 10.000.000 euro.

Mimo, że zarząd niemieckiej spółki akcyjnej zarządza spółką w sposób niezależny, musi poddawać się bieżącej kontroli sprawowanej przez radę nadzorczą, a także na mocy §90 AktG, składać jej sprawozdania oraz raporty. Rada nadzorcza może również przeglądać oraz żądać wydania dokumentacji spółki, zlecić audyt zewnętrzny, a także ma obowiązek zwołać walne zgromadzenie, jeżeli wymaga tego dobro spółki. Do podjęcia decyzji wystarczy zwykła większość głosów (Koch, 2019: 283).

Zgodnie z §111 ust. 4 AktG, statut lub uchwała rady nadzorczej mogą ustanowić, że określone rodzaje transakcji mogą być dokonywane wyłącznie za jej zgodą. Jeżeli rada nadzorcza odmówi wyrażenia zgody, zarząd może żądać, aby walne zgromadzenie zdecydowało o wyrażeniu zgody. Uchwała zatwierdzana przez walne zgromadzenie wymaga większości co najmniej trzech czwartych oddanych głosów. Statut nie może określić innej większości ani dalszych wymagań.

Zgodnie z §116 ust. 4 AktG, członkowie rady nadzorczej są zobowiązani do zachowania staranności i sumienności w swoich działaniach, podobnie jak członkowie zarządu, i ma do nich zastosowanie również §93 AktG.

Na podstawie §114 AktG, jeśli członek rady nadzorczej, poza swoją działalnością w radzie nadzorczej, zobowiąże się do wykonywania określonej pracy dla spółki na podstawie umowy, wówczas skuteczność tej umowy zależy od zgody rady nadzorczej. *Ratio legis* tego przepisu miało na celu zapobiegnięcie nadużyciom ze strony rad nadzorczych wobec własnej spółki.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, na podstawie §11 statutu spółki, rada nadzorcza składa się z 9 członków wybieranych przez walne zgromadzenie. Jest ono również uprawnione do wyboru zastępczych członków rady nadzorczej. Powołana rada nadzorcza wybiera swojego przewodniczącego oraz trzech wiceprzewodniczących. Na podstawie §12 statutu spółki, rada nadzorcza jest uprawniona do podejmowania decyzji o zmianach w treści statutu spółki. Przedstawicielem rady nadzorczej uprawnionym do składania w jej imieniu oświadczeń jest przewodniczący rady nadzorczej. Rada nadzorcza funkcjonuje na podstawie regulaminu, który uchwała samodzielnie, zgodnie z §11 statutu spółki. Jak wspomniano wcześniej, posiada również wpływ na funkcjonowanie zarządu, w tym m.in. powołuje ona również członków zarządu, ustala jego liczebność oraz ustala regulamin zarządu. Przewodniczący rady nadzorczej zawiadamia o jej posiedzeniach członków, na co najmniej 8 dni wcześniej, przed planowanym posiedzeniem. W pilnych przypadkach przewodniczący rady nadzorczej może również zwoływać posiedzenie ustnie lub telefonicznie. Posiedzenia rady nadzorczej są zdolne do podejmowania uchwał, jeśli co

najmniej trzech członków bierze udział w posiedzeniu. Uchwały zapadają większością głosów. Jeśli głosowanie kończy się remisem, powinno zostać przełożone na ponowne posiedzenie rady nadzorczej (dopiero wtedy w przypadku remisu decydujący głos ma przewodniczący rady nadzorczej). Ponadto statut spółki dopuszcza w §16 podejmowanie uchwał poza posiedzeniami, w drodze głosowania pisemnego, telegramowego, telefonicznego, faksu oraz poprzez e-mail. Zarząd jest uprawniony do udziału w posiedzeniach rady, ale w indywidualnych przypadkach rada nadzorcza może postanowić inaczej. Eksperti oraz inne osoby trzecie są dopuszczane do posiedzeń rady nadzorczej za zgodą jej przewodniczącego.

Ostatnim organem w przypadku niemieckiej spółki akcyjnej jest walne zgromadzenie. Walne zgromadzenie składa się z akcjonariuszy, którzy na podstawie §118 AktG, wykonują na nim swoje uprawnienia. Istotnym poglądem przedstawianym w niemieckiej doktrynie jest odejście od postrzegania walnego zgromadzenia jako organu centralnego spółki akcyjnej. Zasadniczo walne zgromadzenie jest wyłączone ze spraw związanych z zarządzaniem spółką akcyjną, chyba że zarząd zwróci się we wniosku o wyrażenie decyzji przez walne zgromadzenie w tym zakresie.

Dlatego, zgodnie z §119 AktG, podejmuje decyzje w przypadkach wyraźnie określonych w przepisach prawa oraz w statucie, a w szczególności w sprawie: powołania członków rady nadzorczej, o ile nie mają oni być delegowani do rady nadzorczej lub jako członkowie rady nadzorczej pracowników, zgodnie z Ustawą o współdecydowaniu, Ustawą uzupełniającą o współdecydowaniu, Trzecią ustawą o partycypacji, należy wybrać ustawę o współdecydowaniu pracowników w przypadku połączenia transgranicznego lub Ustawę o współdecydowaniu pracowników o transgranicznej zmianie formy prawnej i podziale transgranicznym; wykorzystanie zysków zatrzymanych; systemu wynagrodzeń oraz raportach o wynagrodzeniach członków zarządu i rady nadzorczej spółki giełdowej; udzielenie absolutorium członkom zarządu i rady nadzorczej; powołanie audytora; zmiany statutu; podwyższania lub obniżania kapitału zakładowego spółki; wyznaczenie audytorów w celu zbadania procesów podczas zakładania lub zarządzania spółką, rozwiązania spółki.

Jednakże walne zgromadzenie pozostaje odpowiedzialne, za kwestie dotyczące struktury spółki akcyjnej, jak np. kwestie dotyczące zmiany statutu spółki, zawarcia umowy o kontroli, przeniesienia zysku (§291).

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące zwołania walnego zgromadzenia zostały opisane w §121-127 AktG. Walne zgromadzenie należy zwołać w przypadkach przewidzianych przez prawo lub statut spółki oraz, gdy wymaga tego dobro spółki. Decyzję o przeprowadzeniu walnego zgromadzenia podejmuje zarząd zwykłą większością głosów.

Walne zgromadzenie może mieć również formę tzw. wirtualnego walnego zgromadzenia, tj. bez fizycznej obecności akcjonariuszy lub ich upoważnionych przedstawicieli, na warunkach określonych w §118a AktG. Odnośnie kwestii sprawozdawczych w niemieckiej spółce akcyjnej, zwyczajne walne zgromadzenie musi zostać przeprowadzone co najmniej raz w roku, przy czym to zarząd zwraca się do zgromadzonych akcjonariuszy o przyjęcie zatwierdzonego rocznego sprawozdania finansowego oraz sprawozdania zarządu, jednostkowego sprawozdania finansowego zatwierdzonego przez radę nadzorczą oraz podjęcia uchwały w sprawie przeznaczenia zysków jednostki dominującej, na otrzymanie zatwierdzonego przez radę nadzorczą skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z działalności grupy.

Dodatkowo, w myśl §174 AktG, o wykorzystaniu powstałego w spółce akcyjnej zysku bilansowego decyduje walne zgromadzenie. Jest on powiązany z zatwierdzonym rocznym sprawozdaniem finansowym sporządzanym przez zarząd, na podstawie którego walne zgromadzenie ustala kwotę, która ma zostać rozdzielona pomiędzy akcjonariuszy.

Walne zgromadzenie w niemieckiej spółce akcyjnej, zgodnie z regulacją kodeksową AktG, podejmuje decyzje zwykłą większością głosów, chyba że ustawa lub statut przewidują inną większość lub dodatkowe wymogi. Prawo głosu przypada poszczególnym akcjonariuszom, zgodnie z posiadaniem pakietem akcji (według ich wartości nominalnej, w przypadku akcji bez wartości nominalnej, według ich liczby), a prawo głosu może być wykonywane przez pełnomocnika.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, walne zgromadzenie funkcjonuje na podstawie §19 i nast. statutu spółki. Walne zgromadzenie spółki zwołuje zarząd lub w przypadkach przewidzianych przez prawo, rada nadzorcza spółki poprzez zamieszczenie ogłoszenia w dzienniku federalnym.

Zgodnie z §20 statutu spółki, każdy akcjonariusz zarejestrowany przed walnym zgromadzeniem ma prawo uczestniczyć w walnym zgromadzeniu i wykonywać prawo głosu. Za akcjonariuszy uznawane są te osoby, które są wpisane do księgi akcyjnej. Ponadto zarząd spółki jest zobowiązany do zapewnienia akcjonariuszom możliwości uczestnictwa w zwyczajnym walnym zgromadzeniu bez ich obecności na miejscu oraz do wykonywania wszystkich lub niektórych praw przysługujących na podstawie akcji. Zarząd może zezwolić na transmisję walnego zgromadzenia w formie video lub audio. Walnym zgromadzeniem kieruje przewodniczący rady nadzorczej. Ustala on porządek obrad oraz formę i tryb głosowania.

Na podst. §22 statutu spółki, każda akcja uprawnia do jednego głosu. Uchwały walnego zgromadzenia wymagają zwykłej większości głosów, chyba że ustawy przewidują inną

większość. W przypadku równej liczby głosów, uchwałę uważa się za niepodjętą. Wyjątkiem są wybory do organów kolegialnych spółki (wtedy zarządzana jest druga tura głosowania między dwoma kandydatami z największą ilością głosów „za”).

Odnosnie kształtowania składu organów podmiotów działających w formie prawnej spółki akcyjnej, spółki komandytowo-akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółdzielni, obecna jest w niemieckim prawie zasada „współdecydowania”, która ma na celu zapewnienie pracownikom wpływu na decyzje podejmowane na najwyższych szczeblach zarządzania w korporacjach. Dlatego niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie muszą również uwzględnić przepisy Ustawy o współdecydowaniu pracowników (org. *Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer*) oraz Prawo o trzecim udziale pracowników w radzie nadzorczej (org. *Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat*).

Wśród podmiotów badanych wyszczególniona została również forma GmbH & Co. KGaA, która podobnie jak wyżej wyszczególnione instytucje, również jest spółką kapitałową. Jej koncept przypisuje się stosowanej w obrocie praktyce prawnej, która umożliwia w ramach hybrydowej struktury GmbH & Co. KGaA łączenie zalet spółki komandytowej (m.in. ograniczona odpowiedzialność wspólników komandytowych) i spółki akcyjnej (osobowość prawna, możliwość emisji akcji własnych), co czyni ją atrakcyjną formą prawną m.in. przez wzgląd na możliwość korzystnego opodatkowania takiej struktury korporacyjnej, a także pozyskiwania kapitału od inwestorów bez utraty swobody decyzyjnej w spółce.

Spółkę we wspomnianej formie GmbH & Co. KGaA charakteryzuje specyficzna formuła korporacyjna, w której status komplementariusza (ponoszącego nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania tego podmiotu) przypada spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH). Komandytariusze ponoszą ograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania podmiotu. Warto zaznaczyć, że możliwość ww. układu korporacyjnego, w którym status wspólnika-komplementariusza posiada spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), została ostatecznie potwierdzona na podstawie orzeczenia Federalnego Trybunału Sprawiedliwości (<https://opiniojuris.de/entscheidung/>). Jednocześnie w ramach wspomnianego orzeczenia podkreślono, że ze względu na brak osoby fizycznej, która nie jest osobiście odpowiedzialna za zobowiązania, spółka musi zawierać oznaczenie „Co.”, określające ograniczenie odpowiedzialności.

GmbH & Co. KGaA, tak jak każda spółka komandytowo akcyjna (KGaA), posiada trzy obowiązkowe organy, tj.: komplementariusza (co najmniej jednego w spółce), walne zgromadzenie oraz radę nadzorczą. Dodatkowo, na mocy postanowień statutu spółki, możliwe jest powołanie komitetu komandytariuszy, działającego jako dodatkowy organ w spółce.

Jak wspomiano wcześniej, status komplementariusza w spółce komandytowo akcyjnej jest związany z rolą wspólnika, który ponosi nieograniczoną i osobistą odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Podczas rejestracji spółki w rejestrze handlowym, na podstawie §282 AktG, zamiast członków zarządu należy podać osobiście odpowiedzialnych wspólników. Należy także wpisać, jakie uprawnienia do reprezentacji mają osobiście odpowiedzialni wspólnicy. Dodatkowo, na mocy §283 AktG, w stosunku do komplementariuszy spółki komandytowo akcyjnej stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące zarządu w spółce akcyjnej (AG).

Komplementariusz, na podst. §284 AktG, nie może bez wyraźnej zgody prowadzić działalności w zakresie działalności spółki na własny lub cudzy rachunek, ani być członkiem zarządu, dyrektorem zarządzającym lub osobiście odpowiedzialnym wspólnikiem innej podobnej spółki handlowej, pozostałych osobiście odpowiedzialnych wspólników oraz rady nadzorczej. Zgoda może być wyrażona wyłącznie w przypadku niektórych rodzajów transakcji lub w przypadku niektórych spółek handlowych. Jeśli komplementariusz naruszy wspomniany zakaz spółka może dochodzić odszkodowania.

Zgodnie z §124 HGB, komplementariusz, jako organ zarządzający spółki, jest uprawniony do reprezentowania spółki. Szczegółowe przepisy dotyczące zasad reprezentacji oraz zarządu prowadzonego przez komplementariuszy w spółce komandytowo-akcyjnej, są uregulowane na podstawie Ustawy o spółkach akcyjnych oraz §114 HGB i następujących. Jednocześnie komandytariusze są wyłączeni z władzy zarządzającej w spółce.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien (GmbH & Co. KGaA), na podstawie §6 statutu spółki, zarząd prowadzony jest wyłącznie przez osobiście odpowiedzialnego wspólnika (komplementariusza), tj. Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH.

Niektóre czynności dotyczące zarządu wymagają zgody rady nadzorczej spółki, w tym: nabycie lub zbycie nieruchomości oraz praw rzeczowych, o ile wartość nieruchomości w danym przypadku przekracza 40 milionów euro; zakładanie przedsiębiorstw i nabywanie udziałów, o ile planowana kwota inwestycji (wliczając cenę zakupu) w ciągu 3 lat od założenia przedsiębiorstwa lub nabycia udziałów przekracza 40 milionów euro; zbycie części przedsiębiorstwa i udziałów w innych przedsiębiorstwach, na które w ostatnim roku obrotowym przed zbyciem przypadało więcej niż 30% obrotu i/lub zatrudnienia wszystkich przedsiębiorstw, w których spółka ma większościowy udział, emisja obligacji oraz udzielanie i zaciąganie pożyczek, o ile wartość w danym przypadku przekracza 40 milionów euro.

Zgodnie z §7 statutu spółki, odpowiedzialny całkowicie wspólnik ma prawo do zwrotu poniesionych przez niego kosztów osobowych i rzeczowych związanych z zarządzaniem spółką właściwą, wraz z dodatkowym wynagrodzeniem w wysokości 3% rocznego zysku netto spółki. Zwrot kosztów w rozumieniu zdania 1, obejmuje także zwrot wydatków oraz wynagrodzenie dla członków powołanej przez odpowiedzialnego wspólnika rady doradczej; maksymalne roczne wynagrodzenie rady doradczej, podlegające zwrotowi, wynosi 252.000,00 euro.

Ponadto, umowa spółki może zostać wypowiedziana tylko z ważnego powodu, przez komplementariusza, z zachowaniem 12 miesięcznego okresu wypowiedzenia, na koniec roku obrotowego poprzez oświadczenie pisemne składane do przewodniczącego rady nadzorczej.

Akcjonariusze komandytowi nie mają prawa sprzeciwu i są wyłączeni z zarządzania spółką.

Dodatkowo, zgodnie z §20 statutu spółki, na członków organów spółki (rady nadzorczej oraz rady dyrektorów i osobiście odpowiedzialnego wspólnika) nie mogą być wyznaczone osoby będące członkami organów zarządzających, reprezentacyjnych lub kontrolnych innych spółek lub stowarzyszeń Bundesligi, 2. Bundesligi lub 3. Ligi, lub klubów macierzystych w rozumieniu przepisów DFB (Niemieckiego Związku Piłki Nożnej) lub DFL (Niemieckiej Ligi Piłki Nożnej), a także podmiotów powiązanych, z wyjątkiem BV. Borussia 09 e.V. Dortmund.

Walne zgromadzenie w spółce komandytowo-akcyjnej (KGaA), podobnie jak w przypadku spółki akcyjnej, jest odpowiedzialne za decyzje dotyczące m.in. wykorzystania zysku bilansowego, wyboru rady nadzorczej oraz wyznaczenie rewidentów. Szczegółowe kompetencje walnego zgromadzenia w tej spółce zostały wskazane w §285 AktG, w tym m.in. udzielenia absolutorium komplementariuszom oraz członkom rady nadzorczej. Prawo głosu w ramach walnego zgromadzenia spółki komandytowo-akcyjnej przysługuje tylko wspólnikom posiadającym udziały w kapitale zakładowym. Komplementariusze wykonują uprawnienia wyłącznie ze swoich udziałów, w tym kapitale zakładowym. Zgodnie z treścią §285 ust.2 AktG, w przypadkach wskazanych w ustawie, uchwała walnego zgromadzenia musi zostać potwierdzona poprzez wyrażenie zgody przez wspólników osobiście odpowiedzialnych za zobowiązania spółki komandytowo-akcyjnej. Mechanizm ww. znajduje zastosowanie np. w ramach procedury zatwierdzania rocznego sprawozdania finansowego, na podstawie §286 AktG. Oznacza to, że komplementariuszom przysługuje prawo *veta* (Schmädicke, 2002: 20-22). Komplementariusze mają również prawo wnosić wkłady, które nie wchodzą w skład kapitału zakładowego.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, na podstawie §14 statutu spółki, walne zgromadzenia (zarówno nadzwyczajne jak i zwyczajne), są zwoływane osobiście przez odpowiedzialnego wspólnika z zachowaniem obowiązujących przepisów ustawowych i statutowych, zwłaszcza odnośnie formy i terminu zawiadomienia. Uprawnieni do udziału w walnym zgromadzeniu i wykonywania prawa głosu są ci akcjonariusze komandytowi, którzy zgłoszą się do walnego zgromadzenia i przedstawią dokument potwierdzający uprawnienie. Dokument ten musi odnosić się do ustawowo określonego momentu dla spółek notowanych na giełdzie.

Ponadto, członkowie zarządu osobiście odpowiedzialnego wspólnika uczestniczą w walnych zgromadzeniach bez prawa głosu, o ile nie są uprawnieni jako akcjonariusze komandytowi. Osobiście odpowiedzialny wspólnik ma prawo do zezwolenia na udział akcjonariuszy komandytowych w walnym zgromadzeniu bez obecności na miejscu i bez pełnomocnika oraz do wykonywania wszystkich lub niektórych ich praw za pośrednictwem komunikacji elektronicznej. Może on również zezwolić, aby walne zgromadzenie w całości odbyło się bez fizycznej obecności akcjonariuszy komandytowych lub ich pełnomocników w formie wirtualnego walnego zgromadzenia.

Uchwały walnego zgromadzenia są podejmowane większością głosów oddanych, chyba że obowiązują przepisy prawa, które temu przeciwdziałają i ta ustawa nie stanowi inaczej, zwykłą większością głosów oddanych i, jeśli zgodnie z prawem wymagana jest większość kapitałowa, zwykłą większością reprezentowanego kapitału z prawem głosu. Każda akcja uprawnia do oddania jednego głosu. Roczne sprawozdanie finansowe spółki oraz sprawozdanie z sytuacji finansowej jest opracowywane przez komplementariusza spółki, a następnie badane przez biegłych rewidentów oraz radę nadzorczą. Następnie walne zgromadzenie, za zgodą osobowo odpowiadającego wspólnika, uchwała sprawozdanie finansowe spółki oraz sprawozdanie z sytuacji finansowej spółki.

W modelu kodeksowym, opisanym w §286 AktG, rada nadzorcza w spółce komandytowo-akcyjnej wykonuje uchwały komandytariuszy. Jednocześnie posiada, w porównaniu do rady nadzorczej spółki akcyjnej (AG), bardzo ograniczone uprawnienia. Oprócz wykonania uchwał walnego zgromadzenia, posiada ona jedynie kompetencje nadzorcze, opisane w §111 ust. 1 AktG oraz prawo do informacji, obejmujących treść §90 AktG, w tym m.in. zamierzoną politykę biznesową, rentowność spółki, przebieg prowadzonej działalności, transakcji mogących mieć istotne znaczenie dla rentowności lub płynności przedsiębiorstwa. Rada nadzorcza, podobnie jak w spółce akcyjnej, zgodnie z §111 ust. 2 AktG, może przeglądać i badać księgi i dokumenty spółki, a także majątek, czyli skarb spółki oraz zapasy papierów

wartościowych i towarów. Może także zlecać określone zadania poszczególnym członkom lub ekspertom specjalnym. Ze względu na brak kompetencji personalnej w radzie nadzorczej, jak w przypadku „klasycznej” KGaA, nawet rada nadzorcza zdominowana przez akcjonariuszy zewnętrznych nie może wpłynąć na skład organu zarządzającego (Schmädicke, 2002: 30).

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, na podstawie §8 statutu spółki, rada nadzorcza składa się z dziewięciu członków, wybieranych przez walne zgromadzenie na 4 letnią kadencję. Po każdych nowych wyborach do rady nadzorczej, jej członkowie wybierają na okres kadencji przewodniczącego oraz jego zastępcę. Jeśli którykolwiek z nich przedwcześnie ustąpi ze stanowiska, rada nadzorcza musi natychmiastowo przeprowadzić nowe wybory jego następcy. Oświadczenia woli rady nadzorczej są składane w imieniu rady nadzorczej przez przewodniczącego lub jego zastępcę, którzy są również uprawnieni do przyjmowania oświadczeń w imieniu rady nadzorczej.

Kompetencje rady nadzorczej spółki zostały opisane w §12 statutu spółki. Oprócz uprawnień wynikających z przepisów powszechnych oraz statutu, rada nadzorcza jest uprawniona do podejmowania uchwał zmieniających statut, dotyczących wyłącznie jego treści, w szczególności związanych z zakresem podwyższenia kapitału ze środków docelowego i warunkowego kapitału spółki (opisanych odpowiednio w §193 i §202 AktG).

Posiedzenia rady nadzorczej spółki Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, co najmniej na 12 dni wcześniej, zwołuje pisemnie lub faksem jej przewodniczący. W pilnych przypadkach przewodniczący może skrócić okres wypowiedzenia w odpowiednim stopniu i zwołać posiedzenie także ustnie, telefonicznie, drogą e-mailową lub za pomocą innych środków elektronicznych.

Rada nadzorcza, na podstawie §11 statutu spółki jest zdolna do podejmowania decyzji, gdy wszyscy członkowie rady nadzorczej zostali zaproszeni lub poproszeni o udział w głosowaniu pod swoimi ostatnio znanymi adresami lub danymi kontaktowymi, a co najmniej trzech członków bierze udział w głosowaniu. Nieobecni członkowie rady nadzorczej mogą uczestniczyć w głosowaniu rady nadzorczej, przekazując pisemne lub przekazywane drogą faksu głosy poprzez innych członków rady nadzorczej. Ponadto nieobecni członkowie rady nadzorczej mogą przekazać swój głos podczas posiedzenia również drogą faksu, e-maila, telefonicznie lub za pomocą innych mediów elektronicznych, jeśli przewodniczący rady nadzorczej wyrazi na to zgodę. Uchwały rady nadzorczej zapadają większością głosów, chyba że niniejszy statut lub przepisy prawne wymagają innej większości. W przypadku remisu decyduje głos przewodniczącego rady nadzorczej. Każdy członek rady nadzorczej otrzymuje

corocznie, oprócz zwrotu swoich wydatków pieniężnych, ustaloną do wypłaty po zakończeniu roku obrotowego kwotę wynagrodzenia, określonego w statucie spółki.

Na mocy §12 statutu spółki, członkowie zarządu osobiście odpowiadającej spółki, mogą uczestniczyć w posiedzeniach rady nadzorczej, chyba że rada nadzorcza w określonym przypadku postanowi inaczej.

W przypadku prowadzenia działalności przez profesjonalny klub w formie prawnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (org. GmbH) wśród organów wyszczególniamy: radę dyrektorów, zgromadzenie wspólników. Rada nadzorcza, na podstawie art. 52 GmbHG, ma charakter fakultatywny, ale może powstać obowiązek jej powołania na podstawie przepisów szczególnych (np. ww. prawo o trzecim udziale pracowników w radzie nadzorczej) (Koch, 2019: 348). Ponadto, wspólnicy spółki mogą, na mocy §45 GmbHG, ustanawiać w umowie spółki dodatkowe organy dla spółki, takie jak np. rada administracyjna czy rada doradcza, którym mogą przyznać konkretne kompetencje w strukturze wewnętrznej spółki.

Podobnie jak w przypadku niemieckiej spółki akcyjnej, również w niemieckiej spółce z ograniczoną odpowiedzialnością występuje wyłączenie odpowiedzialności osobistej inwestorów (po zarejestrowaniu podmiotu), za zobowiązania spółki. Zgodnie z §13 Ustawy o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (org. *Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung*, skrót: GmbHG), zobowiązania spółki wobec wierzycieli realizowane są wyłącznie ze zgromadzonego majątku spółki. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, jako odrębna osoba prawna, ma swoje własne prawa i obowiązki; może także za pośrednictwem swoich organów nabywać własność i inne prawa rzeczowe do nieruchomości, pozywać przed sądem i być pozywanym, *ergo* posiada własną osobowość prawną.

Ponieważ ta forma prawna, przeznaczona jest głównie dla podmiotów o mniejszej skali działania, a wspólnicy prowadzący działalność w ramach spółki na własny rachunek nie są anonimowymi udziałowcami (tak, jak np. w spółce akcyjnej), zgodnie z §45 GmbHG, mają większe uprawnienia w kształtowaniu własnej pozycji prawnej w spółce.

Jak wspomiano wcześniej, wspólnicy niemieckiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością prowadzą podmiot zazwyczaj w celu realizacji własnych celów gospodarczych. Z tego względu Ustawodawca niemiecki, na podstawie §37 GmbHG, zobowiązuje członków rady dyrektorów, względem spółki, do przestrzegania ograniczeń, jakie w zakresie ich uprawnień do reprezentowania spółki określa umowa spółki lub, jeżeli przepisy nie stanowią inaczej, uchwały wspólników. Uprawnia to wspólników do wydawania bezpośrednich poleceń dyrektorom zarządzającym. Z tego też względu Ustawa w §51 GmbHG, przewiduje również uprawnienia wspólników spółki GmbH do żądania informacji o sprawach

spółki oraz prawo do zapoznania się z księgami rachunkowymi oraz dokumentami spółki. Powyższe uprawnienia do pozyskiwania informacji przez wspólników nie można wyłączyć ani ograniczyć w ramach umowy spółki.

Powołanie członka zarządu następuje w drodze uchwały zgromadzenia wspólników lub zgromadzenia założycieli. Analogicznie, jak przy spółce akcyjnej (AG), oddzielnym aktem będzie powołanie do pełnienia funkcji organizacyjnej, umowa o pracę zawarta między spółką a dyrektorem zarządzającym. W odróżnieniu od spółki akcyjnej AG, na podstawie §38 GmbHG, odwołanie dyrektora/dyrektorów zarządzających może zostać dokonane przez wspólników w dowolnym momencie, ale to uprawnienie wspólników może zostać ograniczone w umowie. Dopuszczalny jest również zarząd jednoosobowy.

Jednym z obowiązków dyrektorów zarządzających, zgodnie z kodeksową regulacją wynikającą z §35 GmbHG, jest łączna reprezentacja spółki. Jeśli spółka nie posiada aktualnie dyrektora zarządzającego (brak przywództwa), w przypadku składania jej oświadczeń woli lub doręczania dokumentów, spółkę reprezentują wspólnicy.

Ponadto §37 GmbHG nakłada na dyrektorów zarządzających obowiązek przestrzegania ograniczeń, jakie w zakresie ich uprawnień do reprezentowania spółki określa umowa spółki lub, jeżeli przepisy nie stanowią inaczej, uchwały zgromadzenia wspólników. Ograniczenia nakładane w ramach ww. przepisu mają charakter wewnętrzny i nie wywołują skutków prawnych wobec osób trzecich, *ergo* dyrektorzy zarządzający mają nieograniczone uprawnienie do reprezentacji spółki na zewnątrz. Każda zmiana osób członków zarządu, jak również wygaśnięcie uprawnień do reprezentacji dyrektora zarządzającego, wymaga wpisu do rejestru handlowego.

Zgodnie z obowiązkiem wynikającym z §40 oraz §41 GmbHG, dyrektorzy zarządzający mają obowiązek dbać o prawidłowe prowadzenie ksiąg spółki oraz aktualizować w odpowiednim rejestrze handlowym, liczby wspólników lub ich udziału niezwłocznie po wejściu w życie jakiegokolwiek zmiany. Są również zobowiązani do przedstawienia rocznego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności, niezwłocznie po ich przygotowaniu, w celu sporządzenia całościowego rocznego sprawozdania.

Podobnie, jak w przypadku członków zarządu spółki akcyjnej (AG), dyrektorzy zarządzający, w myśl §43 GmbHG, powinni w sprawach dotyczących spółki wykazywać się ostrożnością i należytą starannością. Członkowie zarządu, którzy naruszają swoje obowiązki, ponoszą solidarną odpowiedzialność wobec spółki za wyrządzone szkody (Koch, 2019: 355).

Ponadto niemiecki kodeks upadłościowy, w momencie braku funkcjonujących organów przedstawicielskich w spółce, zgodnie z §15a, nakłada na członków organów reprezentujących

osoby prawne, takie jak w spółkach akcyjnych czy w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, obowiązek złożenia wniosku o otwarcie postępowania upadłościowego w przeciągu trzech tygodni od momentu, kiedy osoba prawna stała się niewypłacalna lub nadmiernie zadłużona.

Widoczne jest, że charakterystyka źródeł obowiązków dyrektorów zarządzających w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością ma niejednorodne pochodzenie i może wynikać zarówno z przepisów prawa powszechnego, w tym również ustaw szczególnych, jak również z ustaleń wewnętrznych określonych w umowie wspólników (Koch, 2019: 357).

W przypadku spółki profesjonalnego klubu sportowego RasenBallsport Leipzig GmbH, zarządzanie i reprezentacja zostały opisane w §6 statutu spółki. Na tej podstawie spółka posiada jednego lub więcej dyrektorów zarządzających, powoływanych i odwoływanych uchwałą zgromadzenia wspólników. Jeżeli powołano tylko jednego dyrektora zarządzającego, reprezentuje on spółkę indywidualnie. W przypadku powołania kilku dyrektorów zarządzających, spółkę reprezentuje dwóch dyrektorów zarządzających albo jeden dyrektor zarządzający łącznie z prokurentem. Wyznaczenie prokurentów odbywa się wyłącznie za zgodą zgromadzenia wspólników. Dyrektorzy zarządzający, zgodnie z §6 ust. 3 statutu spółki, mają obowiązek stosować się do poleceń wspólników, w szczególności do przestrzegania ustanowionych uchwałą wspólników regulaminów oraz przeprowadzania transakcji wymagających zgody wspólników i wyłącznie za ich zgodą.

Drugim z obowiązkowych organów jest zgromadzenie wspólników. Uprawnienia wspólników względem spółki powinna określać umowa spółki i dopiero w przypadku braku szczegółowych postanowień, odnoszących się do §46-51 GmbHG, ma zastosowanie regulacja kodeksowa (Koch, 2019: 359).

Na tej podstawie w kodeksowym modelu, postanowienia wspólników w sprawach spółki podejmowane są w drodze uchwały większością oddanych głosów. Każde euro akcji daje jeden głos. Uchwały wspólników zapadają na zgromadzeniach. Posiedzenia mogą odbywać się także drogą telefoniczną lub przy wykorzystaniu środków komunikacji wideo, jeżeli wszyscy akcjonariusze wyrażą na to zgodę w formie pisemnej. Zwoływanie zgromadzenia nie jest konieczne, jeżeli wszyscy akcjonariusze wyrażą pisemną zgodę na podjęcie uchwały lub na pisemne oddanie głosu.

Zgromadzenie wspólników zwołuje dyrektor lub dyrektorzy zarządzający, z zachowaniem postanowień §51 GmbHG. Ponadto, wśród obowiązków sprawozdawczych istotnym jest obowiązek wynikający z §42a GmbHG, który obliuguje wspólników do podjęcia decyzji o zatwierdzeniu rocznego sprawozdania finansowego nie później niż do końca

pierwszych ośmiu miesięcy roku obrotowego, a umowa spółki nie może przedłużyć tego terminu. Jak podkreśla doktryna, mimo braku odpowiedniego przepisu, wspólnicy są również zobowiązani do lojalności względem spółki, dlatego uchwały wspólników podjęte z naruszeniem tego obowiązku mogą zostać zaskarżone, analogicznie do regulacji wynikającej z §243 AktG, dotyczącej spółek akcyjnych.

Zgodnie z treścią §29 GmbHG, nadwyżka roczna, skorygowana o przeniesiony zysk i pomniejszona o przeniesioną stratę, może zostać przeznaczona do podziału między wspólników spółki. Uchwałę o wykorzystaniu wyników finansowych osiągniętych przez spółkę podejmuje zgromadzenie wspólników. Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, wspólnicy w ww. uchwale mogą zaliczyć kwoty w zyskach zatrzymanych lub przenieść je na przyszłość jako zysk. Zgodnie z kodeksem podział zysku między wspólników, podział powinien nastąpić na podstawie proporcji ich udziałów, jednak w umowie spółki można ustalić inny sposób podziału tego zysku (np. w częściach równych).

W przypadku spółki profesjonalnego klubu sportowego RasenBallSport Leipzig GmbH, kompetencje i zasady zwołania zgromadzenia wspólników zostały opisane w §7 statutu spółki. Zgodnie z tym paragrafem, zgromadzenie wspólników jest zwoływane przez dyrektora zarządzającego. Zwyczajne zgromadzenie wspólników odbywa się raz w roku, a nadzwyczajne zgromadzenia wspólników należy zwołać zawsze, jeżeli wydaje się to konieczne dla realizacji interesu spółki. Wspólnicy posiadający 10% udziałów w spółce mają prawo żądać zwołania nadzwyczajnego zgromadzenia wspólników. Jeśli to żądanie nie zostało zrealizowane w przeciągu 2 tygodni, ww. wspólnicy mają prawo do samodzielnego zwołania zgromadzenia wspólników.

Zwołanie zgromadzenia wspólników odbywa się poprzez pisemne zawiadomienie wspólników, na co najmniej 2 tygodnie przed planową datą zgromadzenia, ale jeśli nie stoją na przeszkodzie przepisy bezwzględnie obowiązujące, na podstawie statutu spółki, dopuszczalne jest odstępianie od wszelkich przepisów oraz postanowień, dotyczących formy i terminu zwołania zgromadzenia. Celem takiej regulacji jest uniknięcie przeszkód formalnych w procesie zwoływania tego organu.

Uchwały wspólników, na podst. §8 statutu spółki, jeżeli zgromadzenie wspólników zostało prawidłowo zwołane, a na zgromadzeniu reprezentowane jest co najmniej 75% kapitału zakładowego uprawnionego do głosowania, wtedy zgromadzenie jest zdolne do podejmowania uchwał w imieniu organu spółki. W przypadku braku wymaganego kworum, należy zwołać zgromadzenie wspólników niezwłocznie w innym terminie z tym samym porządkiem obrad.

Walnemu zgromadzeniu w tej spółce, przewodniczy wspólnik z największym udziałem w kapitale zakładowym spółki. Uchwały wspólników zapadają większością oddanych głosów, chyba że przepisy przewidują inną większość. Każdy udział o wartości 100,00 euro uprawnia do jednego głosu. Dodatkowo, na podstawie §8 ust. 5 statutu spółki, stowarzyszenie macierzyste klubu, tj. RasenBallSport Leipzig e.V., jeśli posiada co najmniej jeden udział w spółce, to niezależnie od wartości nominalnej tych udziałów ww. stowarzyszenie posiada wymagane przez DFL oraz DFB, co najmniej 50%+1 głosów w ogólnej liczbie głosów na zgromadzeniu wspólników tej spółki. Co więcej, na podstawie §11 ust. 5 statutu spółki wskazano, że stowarzyszenie RasenBallSport Leipzig e.V. ma charakter dominujący względem spółki, która jest podmiotem zależnym oraz członkiem tego stowarzyszenia.

Dodatkowo, jeśli wspólnicy wyrażą zgodę, odpowiednie uchwały mogą zostać podjęte również w formie głosowania korespondencyjnego, telefonicznego lub za pomocą poczty elektronicznej, a także poprzez kombinację tych form. Konieczne jest sporządzenie protokołów z każdego rodzaju zgromadzenia wspólników oraz każdej uchwały, niezależnie od sposobu jej podjęcia przez zgromadzenie. Wspólnik ma prawo zaskarżyć uchwałę wspólników w przeciągu 6 tygodni od dnia podjęcia uchwały.

Co więcej, na podstawie §10 ust. 5 statutu spółki, zbycie udziałów lub części udziałów przez wspólnika wymaga pisemnej zgody wszystkich pozostałych wspólników tej spółki. Udziały mogą być dzielone lub łączone na podstawie uchwały wspólników.

Zgodnie z §12 statutu spółki, zgromadzenie wspólników może zwolnić wspólnika oraz dyrektorów zarządzających z ustawowego zakazu konkurencji, na podstawie odpowiedniej uchwały zgromadzenia wspólników. Zwolnienie z zakazu konkurencji może mieć charakter odpłatny, jak również być ograniczone w czasie oraz obszarze działalności.

W spółce RasenBallSport Leipzig GmbH nie występuje rada nadzorcza.

6.4. Działalność prowadzona przez niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie

Zgodnie z niemiecką doktryną prawną, przedsiębiorstwo definiowane jest jako podmiot zorganizowany ekonomicznie i prawnie, którego celem jest osiągnięcie trwałych rentownych wyników, w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadą maksymalizacji zysku lub zasadą stosowności generowania zysku. Przedsiębiorstwo może być również zdefiniowane, jako niezależna jednostka gospodarcza, produkująca towary lub świadcząca usługi.

W odniesieniu do profesjonalnych klubów piłkarskich, w niemieckiej literaturze przedmiotu funkcjonuje termin „przedsiębiorstwa piłkarskiego” (org. *FuBallunternehmen*), którego główną działalnością jest tworzenie i oferowanie towarów zbywalnych w postaci meczów piłkarskich. Należy zauważyć, że produkt ten nie może zostać wyprodukowany w sposób samodzielny i zawsze będzie realizowany we współpracy z innym przedsiębiorstwem piłkarskim oraz w ramach jednolitych ram organizacyjnych. W niemieckim modelu organizacyjnym, funkcjonującym na badanym poziomie rozgrywkowym, zadanie tworzenia ram organizacyjnych należy przede wszystkim do DFL, a także w ograniczonym zakresie do Niemieckiego Związku Piłkarskiego.

Możliwości dochodowe profesjonalnych przedsiębiorstw piłkarskich można podzielić na trzy podstawowe obszary, tj. na wpływy (1) z dnia meczowego (w tym m.in. ze sprzedaży biletów, karnetów, przekąsek), (2) ze sprzedaży praw do transmisji, (3) *merchandisingu*.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, wpływy w wymienionych wyżej obszarach w sezonie 2018/2019 przedstawiały się w sposób następujący: (1) dzień meczu – 92,4 mln. euro, (2) sprzedaż praw transmisyjnych – 211,2 mln. euro, (3) *merchandising* – 356,5 mln. euro.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, wpływy w wymienionych wyżej obszarach w sezonie 2018/2019 przedstawiały się w sposób następujący: (1) dzień meczu – 59,6 mln. euro, (2) sprzedaż praw transmisyjnych – 167,3 mln. euro, (3) *merchandising* – 150,2 mln. euro.

W przypadku spółki RB Lipsk, nie udostępniono szczegółowych danych w tym zakresie.

Sprzedaż praw medialnych również w Niemczech stanowi jeden z podstawowych i stałych źródeł przychodów w bilansach spółek profesjonalnych klubów piłkarskich. W przypadku dochodów ze sprzedaży praw telewizyjnych, funkcjonującym modelem w przypadku klubów Bundesligi oraz Bundesligi 2 jest model scentralizowany, w którym sprzedaż tychże praw została powierzona instytucji nadrzędnej, tj. DFL oraz jej spółkom powiązanym, reprezentującym wszystkie kluby występujące w danym sezonie rozgrywkowym w jednej z dwóch wspomnianych lig, a następnie redystrybuująca uzyskanych środków, zgodnie z ustalonym kluczem (tworzonym najczęściej na podstawie wyników sportowych). Mechanizm spełnia dwojaką rolę, z jednej strony w sposób równomierny redystrybuuje środki uzyskane przez DFL wśród zrzeszonych w Bundeslidze (lub Bundeslidze 2), a z drugiej ogranicza ryzyko spowodowane spadkiem cen za oferowane prawa transmisyjne, równomiernie rozkładając je na wspomniane profesjonalne kluby piłkarskie. Generowane środki z tytułu praw do transmisji telewizyjnych mogą być również dodatkowo potęgowane w

odniesieniu do konkretnych klubów sportowych przez występy w rozgrywkach międzynarodowych.

W przypadku reklam umieszczanych na koszulkach zawodników profesjonalnych klubów piłkarskich w Niemczech, występujących w Bundeslidze, warto zauważyć, że możliwość umieszczania reklamy na koszulkach została zaakceptowana przez DFB już w 1973 roku, a dochody z tego tytułu rosną każdego roku (Lang, 2008: 103).

W odniesieniu do umów z dostawcami warto zauważyć, że np. w przypadku dostawców sprzętu sportowego najczęściej umowy z liderami branży podpisują głównie silne sportowo i rozpoznawalne kluby piłkarskie, które oprócz środków otrzymują pokaźne środki finansowe, w przypadku mniej rozpoznawalnych profesjonalnych klubów sportowych, przyciągają one zazwyczaj mniejszych producentów, którzy przekazują mniejsze środki na rzecz tych podmiotów.

Obszar *merchandisingu* dotyczy obszaru, który profesjonalne kluby piłkarskie generują ze sprzedaży gadżetów kibicowskich. Celem jest umożliwienie fanom nawiązania więzi z ulubionym klubem poprzez oznaczenie logiem, nazwą lub symbolem określonych produktów. Profesjonalne kluby piłkarskie zazwyczaj generują zysk z tytułu udzielanych licencji na wykorzystanie logo klubu przez producentów, albo same dystrybuują określone produkty za pośrednictwem sklepów kibica.

W odniesieniu do wpływów z dnia meczowego, to pochodzą one m.in. ze sprzedaży biletów, karnetów, przekąsek i napojów. Obszar sponsoringu, oparty na stosunku umownym, wzajemnym, konsensualnym, dotyczy dochodów, które profesjonalny klub piłkarski uzyskuje od sponsorów, którzy w zamian za przekazywane środki otrzymują możliwość reklamowania własnej marki/produktu poprzez różnorodne działania sponsorowanego klubu. W literaturze niemieckiej popularne jest sformułowanie komunikacyjnych celów korporacyjnych w zakresie działań sponsoringowych profesjonalnych klubów piłkarskich. W przypadku klubów piłkarskich, możemy wyróżnić wiele sposobów afirmacji sponsorowanego w ramach ich aktywności, w tym m.in.: umieszczanie reklam na koszulkach, używanie predykatów, prawa do nazwy obiektów sportowych, np. stadionów czy trybun, reklam obwodowych, umów z dostawcami oraz reklam z udziałem zespołu. Wielkość wpływu z poszczególnych sektorów, jakie profesjonalny klub piłkarski może wygenerować, może być uzależniony od wyników sportowych osiągniętych w aktualnym sezonie piłkarskim, a także od popularności czy też osiągniętej reputacji. Sponsorzy mogą również w ramach zawartych umów sponsorskich żądać udostępnienia określonych informacji jakościowych, dotyczących działalności klubu, celem zapewnienia efektywności wydatkowanych w ten sposób środków. W odniesieniu do struktur

korporacyjnych organów spółek profesjonalnych klubów piłkarskich, obserwowaną praktyką jest również powoływanie osób związanych z podmiotem sponsorującym w ramach rady nadzorczej lub innego zespołu doradczego. W tym kontekście podkreśla się ryzyko możliwego ograniczenia swobody w zarządzaniu podmiotem przez podmioty sponsorujące. Co istotne, nadmierna komercjalizacja może spotkać się z niechęcią kibiców skupionych wokół klubu.

Istotną pozycją w strukturze finansowej niemieckich klubów profesjonalnych są dochody generowane z rynku transferowego, tj. sprzedaży kart zawodniczych do innych profesjonalnych klubów piłkarskich. Ponieważ jest to źródło uzależnione od osiąganego przez zawodnika wyniku sportowego, nie jest to stałe źródło dochodów, a generowane z tego tytułu wpływy dla profesjonalnych klubów piłkarskich mogą być bardzo zróżnicowane.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, wpływy generowane z tytułu dokonanych transferów własnych zawodników w sezonie 2018/2019, według transfermarkt.pl, wyniosły 84 mln. euro. W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, wpływy generowane z tytułu dokonanych transferów własnych zawodników w sezonie 2018/2019, według transfermarkt.pl, wyniosły 114 mln. euro. W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego RB Lipsk GmbH, wpływy generowane z tytułu dokonanych transferów własnych zawodników w sezonie 2018/2019, według transfermarkt.pl, wyniosły 72,75 mln. euro.

Możliwe do wyróżnienia w ramach oddzielnego źródła są wpływy z akademii oraz ośrodków szkoleniowych profesjonalnych klubów piłkarskich w Niemczech.

W literaturze przedmiotu, w strukturze dochodów profesjonalnych klubów piłkarskich w Niemczech wyróżnione zostały również dochody z pozaekonomicznej działalności, a w tym m.in. ze składek członkowskich stowarzyszeń macierzystych profesjonalnych klubów piłkarskich, które w zależności od ilości zrzeszonych osób oraz wysokości składki, mogą generować znaczne kwoty. Wydatkowanie tego rodzaju środków jest jednak ograniczone, najczęściej tego rodzaju przychody są przeznaczane na cele statutowe stowarzyszenia macierzystego klubu. Dużą zaletą tego rodzaju środków jest brak lub niewielkie opodatkowanie.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, przedmiot działalności spółki został określony w §3 statutu spółki. Zgodnie z tym paragrafem, spółka ma za zadanie utrzymywanie licencjonowanej sekcji piłkarskiej w zgodzie ze statutem spółki, regulaminem DFB oraz DFL, w zakresie udziału w lidze licencjonowanej DFB oraz innych rozgrywkach krajowych i międzynarodowych, przy jednoczesnej kontynuacji dotychczasowej działalności gospodarczej stowarzyszenia macierzystego FC Bayern München e.V.

Dodatkowo spółka profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG utrzymuje i finansuje amatorskie oraz juniorskie drużyny piłkarskie, należące do FC Bayern München e.V. Wsparciem finansowym jest również objęta piłkarska sekcja damska. Ponadto, spółka profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG ma na celu szkolenie oraz promocję niemieckich piłkarzy, m.in. poprzez prowadzony internat piłkarski, zarządzanie własnymi prawami medialnymi, zarządzanie własnymi prawami reklamowymi, a także wszelkimi działaniami reklamowymi na rzecz stowarzyszenia macierzystego FC Bayern München e.V. Przedmiotem działalności wyszczególnionym w tym statucie, jest również produkcja i *merchandising* markowych produktów w sektorze sportowym oraz innych sektorach. Spółka zarządza również własnym majątkiem, a także rozwojem i wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Spółka ma również prawo nabywać lub uczestniczyć we wszelkiego rodzaju spółkach w kraju i za granicą oraz przeprowadzać wszelkie transakcje, a także zlecać ich przeprowadzenie spółkom zależnym lub stowarzyszeniom.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien (GmbH & Co. KGaA), na podstawie §2 statutu spółki, przedmiotem działalności spółki jest kontynuacja i rozwijanie dotychczasowej działalności gospodarczej stowarzyszenia macierzystego BV. Borussia 09 e.V. Dortmund. Spółka może zawierać wszelkie umowy służące promowaniu celów spółki, w szczególności świadczyć usługi, nabywać, zarządzać i zbywać nieruchomości. Spółka ma prawo prowadzić swoją działalność poprzez spółki zależne, uczestniczące i partnerskie oraz zawierać umowy korporacyjne i kooperacyjne z innymi podmiotami.

Dodatkowo spółka profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA powinna, o ile to prawnie możliwe, posiadać wszystkie licencje, które upoważniają jej drużyny, w szczególności drużyny piłkarskie, do korzystania z obiektów do organizacji międzynarodowych lub krajowych rozgrywek klubowych, w szczególności licencji do korzystania z obiektów klubowych DFB. Dodatkowym przedmiotem działalności jest nabywanie i zarządzanie własnym majątkiem, w szczególności zakładanie i uczestniczenie w innych przedsiębiorstwach każdej formy prawnej w kraju i za granicą oraz zarządzanie tymi przedsiębiorstwami. Nabywanie udziałów w innych spółkach kapitałowych piłkarskich posiadających licencję DFL jest zakazane.

W przypadku profesjonalnego klubu sportowego RasenBallSport Leipzig GmbH, przedmiot działalności spółki został określony w §3 statutu spółki. Pierwszym z wymienionych obszarów działalności jest utrzymywanie licencjonowanej sekcji piłkarskiej, w zgodzie ze

statutem spółki, regulaminem DFB oraz DFL, w zakresie udziału w lidze licencjonowanej DFB oraz innych rozgrywkach krajowych i międzynarodowych.

Dodatkowo, w dalszej kolejności wymieniono: utrzymywanie i finansowanie amatorskiej działalności piłkarskiej, zwłaszcza drużyn juniorskich U19-U15, szkolenie i promocję młodych niemieckich piłkarzy, działalność w sektorze mediów (w szczególności wykorzystywanie własnych praw medialnych), działalność w branży reklamowej (w szczególności zarządzanie i wykorzystywanie własnych praw medialnych), wynajem oraz eksploatacja stadionów (w szczególności organizacja i realizacja wydarzeń, sprzedaż biletów oraz sprzedaż żywności i napojów w ich trakcie), obrót towarami wszelkiego rodzaju oraz zarządzanie majątkiem własnym.

6.5. Rodzaje finansowania niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich

Finansowanie w niemieckich profesjonalnych klubach piłkarskich oraz wachlarz możliwości związany z nim, pozostaje w ścisłym związku z wybraną przez podmiot formą prawną prowadzenia działalności. Finansowanie w ramach spółek kapitałowych niemiecka doktryna dzieli na (1) finansowanie zewnętrzne, dotyczące przede wszystkim źródeł pochodzących z rynków finansowych, takich jak np. kredyty bankowe, podwyższenia kapitału zakładowego, zaangażowania finansowego inwestorów, np. w formie pożyczek oraz (2) finansowanie wewnętrzne, w ramach samej spółki, gdzie środki pochodzą np. z osiąganego przez spółkę zysku, rezerw zysku czy amortyzacji jej zasobów. Ponadto, w spółkach kapitałowych obowiązuje zasada ochrony kapitału (wyrażona w §57 AktG), zgodnie z którą w razie problemów finansowych czy niewypłacalności spółki, wierzyciele nie mogą dochodzić swoich roszczeń poza kapitałem zgromadzonym przez spółkę, a akcjonariusze/wspólnicy nie mogą żądać zwrotu uiszczonych wkładów ani powstałych z tego tytułu odsetek (wyjątkiem są pożyczki oraz spłaty wierzytelności od wspólników/akcjonariuszy). Jedyną dopuszczalną formą udziału w zysku spółki jest oficjalna decyzja o wypłacie dywidendy, która jednak nie może naruszać przyjętej w spółce wysokości minimalnego kapitału zakładowego, który w bilansie spółki jest wartością stałą, umieszczaną po stronie pasywów.

Jak wspomniano wcześniej, niemiecka spółka akcyjna (AG) jest podmiotem przeznaczonym do gromadzenia kapitału inwestorów, w związku z czym częstą formą dokapitalizowania będzie podwyższenie kapitału zakładowego wraz z emisją nowych akcji, w zamian za przekazane wkłady akcjonariuszy. Ponieważ wysokość kapitału zakładowego jest

określona w statucie spółki, jego podwyższenie będzie wiązało się z podjęciem uchwały dotyczącej zamiany statutu w tym zakresie, na podstawie §182 AktG $\frac{3}{4}$ głosów „za” na walnym zgromadzeniu, jeśli statut nie określa innej większości kapitałowej. Jeżeli nowe akcje mają zostać wyemitowane za kwotę wyższą niż najniższa cena emisyjna, w uchwale o podwyższeniu kapitału zakładowego, walne zgromadzenie musi określić minimalną kwotę, poniżej której akcje nie powinny być wydawane. Akcje mogą być obejmowane za wkłady pieniężne jak również za wkłady niepieniężne.

Dodatkowo, na podstawie §182 ust. IV AktG, nie należy podwyższać kapitału zakładowego, dopóki możliwe jest wniesienie pozostałych wkładów na poprzedni kapitał zakładowy. W przypadku zakładów ubezpieczeń statut może stanowić inaczej. Jeżeli w spółce pozostają stosunkowo nieznaczne depozyty, nie stoi to na przeszkodzie podwyższeniu kapitału zakładowego.

Zgodnie z §184 AktG, zarząd i przewodniczący rady nadzorczej są formalnie zobowiązani, aby zarejestrować uchwałę o podwyższeniu kapitału zakładowego, w celu wpisu do rejestru handlowego. W rejestrze należy wskazać, jakie wkłady na dotychczasowy kapitał zakładowy nie zostały jeszcze wniesione i dlaczego nie można ich uzyskać. Dodatkowo, obligatoryjne jest dołączenie protokołu kontroli wkładów niepieniężnych wykazywanych w majątku spółki. Objęcie nowych akcji następuje w drodze §185 AktG.

Co istotne, na podstawie §212 AktG, dotychczasowi akcjonariusze są uprawnieni do nowych akcji w proporcji do ich udziałów w dotychczasowym kapitale zakładowym spółki. Odmienna uchwała podjęta przez walne zgromadzenie jest nieważna. Tym samym zagrożenie tzw. „rozwodnienia udziałów” inwestorów zostaje ograniczone.

Następnie zarząd i przewodniczący rady nadzorczej mają obowiązek zarejestrować dokonanie podwyższenia kapitału zakładowego, w celu wpisu do rejestru handlowego, który wraz z zarejestrowaniem staje się skuteczne.

Co więcej, niemieckim regulacjom również znana jest instytucja warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego, opisana w §192-201 AktG, a także poprzez podwyższenie kapitału ze środków spółki, poprzez przekształcenie utworzonych kapitałów rezerwowych oraz zysków, które, zgodnie z §207-220 AktG, na podstawie uchwały walnego zgromadzenia, zostają przekształcone na kapitał zakładowy.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Bayern München AG, kapitał zakładowy, na podstawie §6 statutu spółki, wynosi 30.000.000,00 euro. Kapitał zakładowy dzieli się na 30.000.000 akcji imiennych. Akcje imienne mogą być zbywane wyłącznie za zgodą

spółki. Rodzaj emisji, formę oraz treść dokumentów akcji określa zarząd spółki, za zgodą jej rady nadzorczej.

Odnosnie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), na podstawie §5 GmbHG, minimalny kapitał zakładowy w przypadku spółek typu GmbH, wynosi 25.000 euro. Wartość nominalna każdego udziału musi być wyrażona w pełnych euro, a suma wartości nominalnych wszystkich udziałów musi odpowiadać kapitałowi zakładowemu.

W przypadku podwyższenia kapitału zakładowego w niemieckiej spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), zgodnie z §7 GmbHG, wkłady na kapitał zakładowy muszą zostać wniesione do spółki przed dokonaniem przez spółkę wpisu do rejestru handlowego w taki sposób, aby pozostawały do swobodnej dyspozycji dyrektorów zarządzających. Dodatkowo, jak wynika z §19 GmbHG, wspólników nie można zwolnić z obowiązku pokrycia wkładów.

Z perspektywy finansowania niemieckich spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, tutaj również ze względu na brzmienie §30 GmbHG, powstaje kodeksowy wymóg ochrony kapitału zakładowego, z którego majątek nie może zostać wypłacony wspólnikom. W odróżnieniu od spółki akcyjnej, w której, zgodnie z doktryną, chroniony jest cały majątek spółki, tak w przypadku kapitału zakładowego w niemieckiej spółce z ograniczoną odpowiedzialnością chroniony jest wyłącznie kapitał zakładowy spółki. Uchwała o podwyższeniu kapitału zakładowego wraz ze zmianą umowy spółki, musi być podjęta przez wspólników spółki na zgromadzeniu wspólników (org. *Hauptversammlung*), w formie poświadczonej notarialnie. W ramach tej uchwały określone są szczegóły takie, jak nowa wysokość kapitału, liczba nowych udziałów, wartość nominalna tych udziałów, a także sposób pokrycia nowego kapitału. Następnie, w zależności od wysokości podwyższenia kapitału, może być wymagane jednomyślne lub większościowe poparcie wspólników. Zgodnie z §571 GmbHG, podwyższenie kapitału może nastąpić w drodze utworzenia nowych udziałów lub podwyższenia wartości nominalnej udziałów. Nowe akcje oraz akcje, których wartość nominalna zostanie podwyższona, muszą być denominowane w pełnych euro, a w uchwale o podwyższeniu kapitału zakładowego należy określić rodzaj podwyższenia.

Obejmowane udziały mogą zostać objęte zarówno przez dotychczasowych wspólników, jak również osoby spoza spółki. Ponadto, wspólnicy mają zapewnione prawo poboru nowych akcji, które jednak może zostać wyłączone w ramach umowy spółki. Udziały mogą być obejmowane zarówno za wkłady pieniężne jak również niepieniężne. Zgodnie z §56 GmbHG, jeżeli mają zostać wniesione aporty, w uchwale o podwyższeniu kapitału zakładowego należy określić ich przedmiot oraz wartość nominalną udziału w przedsiębiorstwie, którego dotyczy

aport. Dodatkowo, na podstawie §55 GmbHG, w przypadku podjęcia decyzji o podwyższeniu kapitału zakładowego, wymagane jest notarialne lub poświadczane notarialnie oświadczenie przejmującego o objęciu każdego udziału w podwyższonym kapitale oraz zmiana statutu spółki w omawianym zakresie. Obowiązek zarejestrowania podwyższonego kapitału zakładowego spoczywa na dyrektorach zarządzających, którzy odpowiadają jednocześnie za faktyczne uiszczenie minimalnej wielkości wkładów przez wspólników do spółki.

Odnośnie finansowania profesjonalnych klubów piłkarskich funkcjonujących w formie spółek komandytowo-akcyjnych (KGaA), ich dokapitalizowanie odbywa się na zasadach przewidzianych w stosunku do spółek akcyjnych (Schmädicke, 2002: 23).

Kapitał zakładowy, który został podzielony na akcje, jest wniesiony przez akcjonariuszy komandytowych. Ze względu na zastosowanie do KGaA przepisów dotyczących spółek akcyjnych, zgodnie z §278 ust. 3 AktG, kapitał zakładowy podlega również regulacjom prawa spółek kapitałowych. W tym zakresie należy przestrzegać zarówno zasad dotyczących wpłaty kapitału, jak i zasady zachowania kapitału, które obowiązują w przypadku spółki akcyjnej. Minimalna wysokość kapitału zakładowego w spółce wynosi również 50.000 euro.

Komplementariusze nie są zobowiązani do udziału w kapitale własnym KGaA. Zamiast tego mają możliwość objęcia roli osoby osobiście odpowiadającej za zobowiązania spółki, nawet bez wniesienia wkładu. Jednakże, poprzez objęcie akcji, mogą również być akcjonariuszami komandytowymi i wykonywać prawo głosu ze swoich udziałów na walnym zgromadzeniu. Jak zaznaczono wcześniej, komplementariusze mają możliwość udziału poprzez wniesienie wkładu majątkowego, który nie wchodzi w skład kapitału zakładowego. Takie wkłady majątkowe, dokonywane przez osoby osobiście, odpowiadające za zobowiązania, muszą być określone w statucie na podstawie §281 ust. 2 AktG, pod względem rodzaju i wartości. Są one zaliczane do kapitału własnego spółki i są osobno wykazywane w bilansie, zgodnie z §286 ust. 1 AktG, w pozycji „kapitał własny”. Zgodnie z §709 BGB możliwe jest wniesienie wkładu przez wspólnika nie tylko w postaci dóbr materialnych i niematerialnych, ale także w postaci usług.

W przypadku spółki profesjonalnego klubu piłkarskiego Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, kapitał zakładowy, na podstawie §4 statutu spółki, wynosi 110.396.220,00 euro. Kapitał zakładowy jest podzielony na 110.396.220 na okaziciela akcji zwykłych bez wartości nominalnej (akcje imienne). Komplementariusz spółki jest uprawniony, za zgodą rady nadzorczej, do zwiększenia kapitału zakładowego spółki do 1 grudnia 2026 roku poprzez emisję nowych akcji zwykłych na okaziciela, bez wartości nominalnej (akcje imienne), wystąpienia przeciwko wpłatom pieniężnym raz lub wielokrotnie, w sumie jednak nie większej

niż 22.079.244,00 euro. Osobiście odpowiadający wspólnik jest jednak uprawniony, za zgodą rady nadzorczej, do zdecydowania o wyłączeniu prawa pierwszeństwa komandytariuszy w zakresie nabywania nowych akcji.

W przypadku profesjonalnego klubu sportowego RasenBallSport Leipzig GmbH, kapitał zakładowy spółki został określony w §3 statutu spółki w wysokości 2.500.000,00 euro. Kapitał zakładowy dzieli się na 100 udziałów o wartości nominalnej 25.000,00 euro, które są numerowane.

6.6. Papiery wartościowe oferowane przez profesjonalne niemieckie kluby piłkarskie

W Niemczech ustawodawstwo dotyczące papierów wartościowych jest głównie uregulowane przez niemieckie prawo handlowe (Handelsgesetzbuch – HGB) oraz Ustawę o papierach wartościowych i giełdzie (Wertpapierhandelsgesetz – WpHG). Niektóre uregulowania dotyczące akcji w niemieckiej spółce akcyjnej oraz zasad emisji odnajdziemy również w AktG.

Zgodnie z §2 WpHG, papierami wartościowymi, w rozumieniu tej ustawy (nawet jeśli nie wydano na ich temat żadnych dokumentów), są wszelkie rodzaje zbywalnych papierów wartościowych, z wyjątkiem instrumentów płatniczych, które ze względu na swój charakter są zbywalne na rynkach finansowych, w szczególności:

- 1) akcje;
- 2) inne udziały w krajowych lub zagranicznych osobach prawnych, spółkach osobowych posiadających zdolność prawną i innych spółkach, o ile są one porównywalne z akcjami, a także kwity depozytowe reprezentujące akcje;
- 3) inne papiery wartościowe, które uprawniają do zakupu lub sprzedaży papierów wartościowych, zgodnie z ww. podpunktami 1) i 2) lub do dokonania płatności gotówkowej, której wysokość zależy od papierów wartościowych, walut, stóp procentowych lub innych dochodów, towarów, indeksów lub miar.

Zgodnie z §264 HGB, o korporacji zorientowanej na rynek kapitałowy możemy mówić, jeżeli korzysta z rynku zorganizowanego w rozumieniu art. 2 ust. 11 Ustawy o obrocie papierami wartościowymi za pośrednictwem emitowanych przez siebie papierów wartościowych, w rozumieniu art. 2 ust. 1 Ustawy o obrocie papierami wartościowymi lub wystąpiła o dopuszczenie tych papierów wartościowych do obrotu na rynku zorganizowanym.

Przedsiębiorcy emitujący akcje/udziały mogą skorzystać z dwóch rodzajów rynku, tj. rynku otwartego (org. *Freiverkehr*) oraz rynku giełdowego. Rynek otwarty, w przeciwieństwie do rynku regulowanego, podlega prawu prywatnemu, a nie prawu publicznemu. Na rynku otwartym emitenci oraz uczestnicy mają niższe wymagania przejrzystości niż na rynku regulowanym, co czyni ten segment atrakcyjną alternatywą dla młodych i średnich firm. Papierami wartościowymi notowanymi na rynku otwartym mogą być akcje zagraniczne, niemieckie i zagraniczne obligacje, certyfikaty i warranty.

Natomiast rynek regulowany jest oficjalnym segmentem rynku podlegającym prawu publicznemu, co oznacza, że regulacje dotyczące tego rynku wywodzą się z prawa wspólnotowego i są zgodne z jednolitymi unijnymi standardami. Emitenci na rynku regulowanym muszą spełniać wysokie standardy obowiązujące w całej Unii Europejskiej. Jest to szczególnie skierowane do dużych i średnich korporacji, które są w stanie sprostać tym standardom i chcą pozyskać inwestorów krajowych i międzynarodowych. Emitenci w ramach rynku regulowanego podlegają dodatkowym obowiązkom następczym i wyższym wymaganiom dotyczącym przejrzystości ich aktywności zarządczej oraz finansowej, zapewniając tym samym większą pewność i bezpieczeństwo posiadaczom papierów wartościowych udostępnionych na ww. rynku.

Członkostwo w spółce akcyjnej powstaje poprzez objęcie akcji w zamian za wkłady, z chwilą jej założenia lub poprzez objęcie nowych udziałów w ramach podwyższenia kapitału zakładowego spółki, a także w drodze przeniesienia własności akcji lub sukcesji indywidualnej.

Ze względu na rodzaj akcji, w prawie niemieckim wyróżniamy akcje o wartości nominalnej oraz akcje bez wartości nominalnej, która jest uzależniona od sposobu wyliczenia udziału akcjonariusza w zależności od przyjętego w ramach spółki układu korporacyjnego. W pierwszym wyszczególnionym przypadku, udział w kapitale zakładowym ustala się dla akcji o wartości nominalnej przez stosunek ich wartości nominalnej do kapitału zakładowego, a w przypadku akcji bez wartości nominalnej poprzez liczbę akcji w stosunku do ich całkowitej liczby w spółce. Zgodnie z §8 pkt. 2 AktG, akcje o wartości nominalnej muszą być nominowane co najmniej w jednym euro, a w przypadku wyższych kwot muszą zostać wyrażone w pełnych euro. Akcje o niższej wartości nominalnej niż 1 euro, są nieważne. Odnośnie systemu akcji bez wartości nominalnych, mają równy udział w kapitale zakładowym spółki, przy czym proporcjonalna wysokość kapitału zakładowego przypadająca na każdą akcję nie może być mniejsza niż 1 euro. Dodatkowo akcje są niepodzielne, a wspomniane przepisy będą miały zastosowanie również do świadectw tymczasowych.

Emitenci ponoszą solidarną odpowiedzialność wobec posiadaczy za szkody powstałe w wyniku emisji. Wyższe kwoty nominalne akcji muszą być wyrażone w pełnych euro.

Możliwy jest również podział ze względu na akcje imienne oraz akcje na okaziciela. Rozróżnienie w tym zakresie skupia się na kwestii identyfikacji uprawnionego w udziale. W przypadku akcji na okaziciela, jako uprawnionego z tych akcji wskazuje się aktualnego posiadacza, a w przypadku akcji imiennych uprawnionym jest pierwszy posiadacz (wymieniony z imienia i nazwiska w księdze akcyjnej), któremu zostały przyznane.

Posiadanie akcji w spółce akcyjnej (AG) generuje również indywidualne uprawnienia dla akcjonariuszy. Wśród kluczowych wymieniane jest prawo do uczestnictwa oraz możliwość oddania głosu na walnym zgromadzeniu spółki akcyjnej. Zgodnie z §12 AktG, każda akcja daje prawo głosu, ale na mocy postanowień statutu, w przypadku tzw. „akcji uprzywilejowanych”, możliwe jest, w myśl §139 AktG, pozbawienie ich prawa głosu. Zgodnie z §11AktG, Ustawa wyróżnia również tzw. „akcje specjalne”, mogące przyznawać różne uprawnienia, w szczególności w zakresie podziału zysków i majątku spółki. Akcje o równych prawach tworzą klasę akcji.

Uczestnictwo w walnym zgromadzeniu akcjonariusza spółki, na podstawie §118 AktG, może, jeśli zostało określone w statucie, przyjąć również formę zdalną, gdzie akcjonariusze wykonują swoje uprawnienia za pomocą środków komunikowania się na odległość. Akcjonariusze mają prawo wypowiedzania się w trakcie zgromadzenia, a także prawo do zadawania pytań i żądania informacji o sprawach spółki, o ile jest to niezbędne do właściwej oceny sprawy umieszczonej w porządku obrad walnego zgromadzenia. Obowiązek przekazywania informacji rozciąga się także na stosunki prawne i biznesowe spółki z podmiotem powiązany, ale jest wyraźnie ograniczony i nie zapewnia akcjonariuszom uprawnień kontrolnych. Zarząd może odmówić udzielenia informacji jedynie z powodów wyszczególnionych w §131 pkt. 3 AktG. Jeżeli akcjonariuszowi odmówiono udzielenia informacji, może on żądać odnotowania w protokole rozprawy jego pytania wraz z uzasadnieniem odmowy udzielenia informacji. W przypadku wirtualnego walnego zgromadzenia należy zapewnić, aby każdy akcjonariusz przystępujący do zgromadzenia drogą elektroniczną miał możliwość zgłoszenia ww. żądania za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Zgodnie z §132 AktG, akcjonariusz ma prawo zaskarżyć taką uchwałę spółki do sądu, a także, w myśl §241 AktG, unieważnić uchwałę spółki.

Statut spółki lub regulamin walnego zgromadzenia, zgodnie z §129 AktG, mogą upoważniać przewodniczącego zgromadzenia do ustalenia rozsądnego terminu

przysługującego akcjonariuszowi do zadawania pytań i wypowiedzania się oraz ustalenia innych szczegółów, określających porządek obrad walnego zgromadzenia.

Jak wspomniano wcześniej, na podstawie §212 AktG, Ustawodawca niemiecki w przypadku emisji nowych akcji zagwarantował dotychczasowym akcjonariuszom w spółce akcyjnej (AG) możliwość utrzymania posiadanych udziałów w kapitale zakładowym, w proporcji do ich udziałów w dotychczasowym kapitale zakładowym. Daje to istotne możliwości kontrolowania struktury własnościowej spółki.

Głównym obowiązkiem majątkowym akcjonariusza, wynikającym z §54 AktG, jest obowiązek wniesienia wkładów. Wkłady nie mogą być zwrócone akcjonariuszom. Roszczenie względem akcjonariusza spółki o uiszczenie wkładów przedawnia się po upływie dziesięciu lat od jej założenia. Dodatkowo, w myśl §55 AktG, statut spółki może nakładać na akcjonariuszy obowiązek przekazywania, obok wkładów na kapitał zakładowy, okresowych świadczeń niepieniężnych. Statut musi określić, czy usługi mają być świadczone odpłatnie, czy nieodpłatnie. Obowiązek i zakres usług muszą być określone w akcjach i świadectwach tymczasowych.

Akcjonariusz również musi pozostawać lojalny względem spółki. Obowiązek jest formułowany na podstawie m.in. §8 AktG, w myśl orzecznictwa niemieckich sądów federalnych, uzależnia się go od zdolności oddziaływania na spółkę przez akcjonariusza.

Akcjonariusz jest również uprawniony do dywidendy, zgodnie z §58 AktG, której podstawą jest uchwała walnego zgromadzenia spółki o podziale zysku. Jeżeli zarząd i rada nadzorcza zatwierdzą roczne sprawozdanie finansowe, mogą także przeznaczyć część rocznej nadwyżki, ale maksymalnie połowę, na inne zyski zatrzymane. Statut spółki może upoważniać zarząd i radę nadzorczą do ustalania większej lub mniejszej części rocznej nadwyżki. Uchwałą walnego zgromadzenia w tej sprawie uprawniony może zaskarżyć na zasadach z §254 AktG.

Akcjonariuszowi przysługuje dodatkowo roszczenie o środki z likwidacji na podstawie §271 AktG, które są rozdzielane na podstawie przypadających udziałów w kapitale zakładowym, ale statut spółki może dopuszczać akcje o innych uprawnieniach w tym zakresie. Dodatkowo, w przypadku podwyższenia kapitału zakładowego, zgodnie z §182 AktG, ma prawo nabyć nowe akcje, aby móc zachować dotychczasowy udział w kapitale zakładowym spółki akcyjnej (AG).

Członkostwo w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH) powstaje poprzez objęcie udziałów w zamian za wkłady, z chwilą jej założenia lub poprzez objęcie nowych udziałów w ramach podwyższenia kapitału zakładowego spółki, a także w drodze przeniesienia własności udziałów lub sukcesji indywidualnej. Potwierdza to §15 GmbHG, zgodnie z którym

udziały w GmbH są zbywalne i dziedziczne, a rozporządzenie udziałem wymaga formy aktu notarialnego. Na podstawie umowy spółki, sprzedaż udziałów może być uzależniona od zgody spółki lub ziszczenia się innych dodatkowych warunków, np. zgody konkretnego wspólnika. Jak wskazuje praktyka, jest to powszechnie wykorzystywany zabieg w celu zapewnienia prywatnego charakteru przedsięwzięcia prowadzonego w takiej formie prawnej.

W stosunku do spółki, w przypadku zmian personalnych wśród wspólników lub zakresu ich udziału, za udziałowców uważa się wyłącznie tych, którzy są wpisani na listę akcjonariuszy w rejestrze handlowym. Jeżeli kilku współwłaścicieli jest uprawnionych do udziału niepodzielnie, prawa z niego wynikające mogą wykonywać jedynie wspólnie.

Również w przypadku wspólników w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH) możemy wyszczególnić przysługujące im uprawnienia administracyjne oraz majątkowe względem spółki.

Podstawowym uprawnieniem jest prawo do partycypacji w zyskach spółki, które powstaje wraz z podjęciem przez zgromadzenie wspólników uchwały w sprawie podziału zysku. Do tego czasu wspólnicy mogą żądać podjęcia takiej uchwały przez zgromadzenie. Analogicznym, jak w przypadku spółki akcyjnej (AG), również w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH) wspólnicy, na podstawie §72 GmbHG, są uprawnieni do podziału majątku spółki w likwidacji proporcjonalnie do ich udziałów w spółce.

Wśród uprawnień administracyjnych wspólników w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), należy prawo do uczestnictwa i wypowiedania się na zgromadzeniu wspólników. Wspólnik jest również uprawniony zaskarżyć podjęte w trakcie zgromadzenia wspólników uchwały.

Zgodnie z §51a GmbHG, na żądanie wspólnika dyrektorzy zarządzający mają obowiązek niezwłocznie udzielić każdemu akcjonariuszowi informacji o sprawach spółki oraz umożliwić mu zapoznanie się z księgami i dokumentami. Odmowa dyrektora zarządzającego w tym zakresie musi zostać potwierdzona przez uchwałę walnego zgromadzenia wspólników.

Obowiązkiem wspólników w spółce typu GmbH, wynikającym z §19 GmbHG, jest obowiązek wniesienia wkładów w formie pieniężnej lub aportu. Akcjonariusze nie mogą być zwolnieni z obowiązku wnoszenia wkładów. Umowy spółki, zgodnie z §3 GmbHG, mogą nakładać na wspólnika obowiązek dodatkowych świadczeń względem spółki. Takim świadczeniem może być, wymieniony w §3 GmbHG, obowiązek wnoszenia dodatkowych wpłat na poczet spółki. Składki dodatkowe należy wpłacać proporcjonalnie do udziałów wspólników w spółce i może zostać w umowie spółki ograniczony do określonej kwoty, ustalonej proporcjonalnie do udziałów w spółce. Dodatkowo, zgodnie z §24 GmbHG, jeżeli

wkładu kapitałowego nie da się pobrać od zobowiązanych wspólników, pozostali wspólnicy zobowiązani są uzupełnić powstały w ten sposób niedobór środków, proporcjonalnie do swoich udziałów w spółce. Wkłady, których nie można uzyskać od poszczególnych akcjonariuszy, rozdziela się pomiędzy pozostałych, według ustalonego stosunku.

Zgodnie z doktryną niemiecką, jeśli zachodzą podstawy do ogłoszenia upadłości, a dodatkowo, jeśli spółka nie posiada odpowiednio powołanych organów, wspólnicy, na podstawie §10 InsO, mogą również zostać przesłuchani. W przedstawionej w §10 InsO sytuacji, tj. braku należycie obsadzonych organów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), zgodnie z przepisami prawa upadłościowego, jeśli zachodzą podstawy do ogłoszenia upadłości, wniosek o otwarcie likwidacji ma obowiązek złożyć także każdy wspólnik, w przypadku spółek akcyjnych (AG), obowiązek ten ciąży na członkach rady nadzorczej. Okolicznością wyłączającą odpowiedzialność jest brak świadomości wspólników o nadmiernym zadłużeniu lub braku przywództwa.

Tak jak wspomniano wcześniej, znaczne możliwości wpływu wspólników na działalność spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH) nakładają na wspólników obowiązek lojalności względem tej spółki. Uprawnienia wynikające z posiadanego przez wspólnika udziału oznacza, że posiadane przez niego uprawnienia powinny być wykonywane w zgodzie z interesem spółki.

Rozdział 7.

Prawne uwarunkowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich – analiza porównawcza

7.1. Formy prawne działalności polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich

W perspektywie przytoczonych danych w rozdziałach 5.1. oraz 6.1., należy zauważyć, że dopuszczone formy prawne dla działalności polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich są różne. W przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich wachlarz tych form został ograniczony wyłącznie do wybranych spółek kapitałowych, a konkretnie spółki (1) z ograniczoną odpowiedzialnością oraz (2) spółki akcyjnej. W przypadku niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich struktura korporacyjna jest zazwyczaj dwuszczeblowa (tak jak w przypadku podmiotów badanych). Stowarzyszenia niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich o niekomercyjnym charakterze, zrzeszające środowiska zaangażowane w ich działalność, sprawują kontrolę w stosunku do zależnych wobec nich spółek kapitałowych, profesjonalnych klubów piłkarskich przeznaczonych do wykonywania działalności komercyjnej oraz współzawodnictwa na poziomie profesjonalnym. Dopuszczone przez DFL zostały więc nie tylko spółki akcyjne (AG) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), ale również spółka komandytowo-akcyjna (KGaA) wraz z jej różnymi podtypami, m.in.: GmbH & Co. KGaA, AG & Co. KGaA czy też SE & Co. KGaA. Regulamin DFL nie wyklucza również działalności profesjonalnego klubu sportowego w całości w formie zarejestrowanego stowarzyszenia (e.V.) (w takiej formie działa m.in. Schalke Gelsenkirchen 04, Fortuna Düsseldorf, Union Berlin, FSV Mainz 05).

Porównując wyszczególniony stan prawny w obydwu krajach należy w pierwszej kolejności wyszczególnić różne źródła norm dotyczących dopuszczalnych form prawnych, gdzie w przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich podstawą jest Ustawa o sporcie, zaś w przypadku niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich będzie to umowa między DFB a związkiem ligowym DFL (zrzeszającym i reprezentującym kluby). Uregulowanie niemieckie wydaje się lepiej dostosowane, pozostawiając kwestie organizacyjne w gestii związków sportowych oraz ligi, które, obserwując aktywność podmiotów w ramach konkretnego rynku sportowego, mogą, niezależnie od związków innych dyscyplin sportowych, modyfikować przyjmowane przez podmioty zrzeszone w ramach ligi zawodowej katalogi dostępnych formy prawnych. Pozostawienie tego przepisu na poziomie regulacji powszechnie

obowiązujących, tak jak w przypadku polskich profesjonalnych klubów sportowych, wiąże się z utrudnioną oraz długotrwałą drogą zmian tych przepisów przez sejm. Co więcej, konsultacje dotyczące potencjalnej zmiany ustawy również mogą powodować trudności dotyczące obrania jej celów oraz kierunku. Wybór podmiotów bezpośrednio zainteresowanych tego rodzaju zmianami może okazać się utrudniony, ponieważ rozwój różnych dyscyplin sportowych następuje niejednorodnie, a w konsekwencji może generować zupełnie różne motywacje podmiotów zainteresowanych dokonywaniem zmian w omawianym zakresie.

Dodatkowo należy zaznaczyć, że polski ustawodawca ograniczył możliwości organizacyjne polskich profesjonalnych klubów piłkarskich uczestniczących w lidze zawodowej, dopuszczając jedynie dwie ww. formy prawne. O ile początkowo, w pewnym stopniu *ratio legis* regulacji dotyczących form prawnych polskich profesjonalnych klubów piłkarskich było uzasadnione, w obecnym momencie dalsze utrzymywanie tego stanu prawnego wydaje się niezasadne. Bezpośrednią konsekwencją jest zmniejszenie możliwości aranżacji struktur organizacyjnych polskich profesjonalnych klubów piłkarskich względem ich niemieckich odpowiedników. Dalsze emanacje opisanego stanu prawnego mogą pośrednio dotyczyć także innych istotnych obszarów działalności profesjonalnego klubu sportowego, w tym m.in. kwestii podatkowych czy związanych z ciężarem odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w budowę klubu.

7.2. Struktura właścicielska polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich

Na podstawie przytoczonych danych w rozdziałach 5.2. oraz 6.2., dotyczących uregulowania oraz ukształtowania struktury właścicielskiej w polskich i niemieckich profesjonalnych klubach piłkarskich, odnotowano istotne różnice.

Po pierwsze, w przypadku niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich wyszczególniona struktura właścicielska jest ukształtowana na podstawie regulacji DFL, która zobowiązuje stowarzyszenia macierzyste tychże klubów piłkarskich do utrzymywania minimalnego pakietu kontrolnego akcji/udziałów, zapewniającego decydujący głos na walnych zgromadzeniach zależnych względem nich spółek kapitałowych (zasada 50+1). Alternatywną możliwością jest funkcjonowanie tych profesjonalnych klubów piłkarskich w formie stowarzyszeń. Tymczasem w ramach polskiego systemu prawnego brak jest przepisów, które obligowałyby profesjonalne kluby piłkarskie do zachowania partycypacji kibiców w ramach

struktur własnościowych spółek tychże klubów, nie wspominając o jakichkolwiek uprawnieniach zmierzających do zachowania normatywnej kontroli przez te stowarzyszenia nad spółką profesjonalnego klubu piłkarskiego. W przypadku zbadanych polskich profesjonalnych klubów piłkarskich, dominującą pozycję, uzyskaną dzięki posiadanym pakietom kontrolnym akcji względem spółki, zajmują podmioty będące jednocześnie jej głównymi inwestorami. W konsekwencji widoczna jest hegemonia głównego inwestora, wokół którego koncertuje się struktura właścicielska profesjonalnego klubu piłkarskiego, i od którego *de facto* zależny jest dalszy los klubu.

Po drugie, obserwując aktualną strukturę właścicielską polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich, zauważalnym jest brak zaangażowania sponsorów w struktury własnościowe zbadanych polskich klubów. Taki stan faktyczny może zniechęcać potencjalnych sponsorów do większego zaangażowania kapitałowego w profesjonalny klub piłkarski ze względu na brak możliwości wykonywania wewnętrznego nadzoru, wynikającego z podstawowych uprawnień akcjonariuszy spółki, przyznawanych na podstawie krajowych przepisów powszechnie obowiązujących. W przypadku zbadanych niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich, zaangażowanie sponsorów w strukturę własnościową klubu jest wyraźnie widoczne.

Po trzecie, w przypadku struktur właścicielskich niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich widać brak zaangażowania podmiotów publicznoprawnych. W przypadku klubu sportowego Piast Gliwice S.A., akcjonariuszem z dominującą pozycją w spółce jest jednostka samorządu terytorialnego, tj. miasto Gliwice. Odnosząc się do struktur własnościowych innych profesjonalnych klubów piłkarskich występujących w ramach polskiej ligi zawodowej, nie jest to sytuacja odosobniona, miasta utrzymują dominującą pozycję również w innych klubach, takich jak np. Orlen Wisła Płock S.A., Górnik Zabrze S.A., Śląsk Wrocław S.A., TS Podbeskidzie Bielsko Biała S.A. (Tomaszuk, 2022: 46-47).

Cechą wspólną wyróżniającą się w ramach ram prawnych odnoszących się do struktur własnościowych obowiązujących odpowiednio polskie oraz niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie, są zakazy koncentracji kapitału, które zakazują osobom fizycznym i osobom prawnym zaangażowanym w profesjonalne kluby piłkarskie, jednoczesnego zaangażowania w struktury właścicielskie lub organy innych profesjonalnych klubów piłkarskich występujących w tym samym sporcie. W przypadku niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich źródłem tej regulacji jest DFL, a w przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich Ustawa o sporcie. Zrozumiałym jest, że odmienne postanowienia w tym zakresie groziłyby wypaczeniem idei współzawodnictwa sportowego.

7.3. Organy polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich

Na podstawie przytoczonych danych w rozdziałach 5.3. oraz 6.3., w pięciu z sześciu opisanych polskich i niemieckich spółek, występują co najmniej trzy organy kolegialne, tj. zarząd (w przypadku spółki GmbH tę rolę pełni dyrektor bądź dyrektorzy zarządzający, zaś w przypadku spółki KGaA komplementariusz), walne zgromadzenie wspólników/akcjonariuszy oraz rada nadzorcza (jedynie RB Lipsk nie posiada rady nadzorczej). Kwestie dotyczące uregulowania oraz ukształtowania organów spółek polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich można podzielić na kilka kluczowych obszarów.

Pierwszy obszar dotyczy przede wszystkim kwestii wynikających z regulacji normatywnych obowiązujących odpowiednio polskie oraz niemieckie organizacje, w tym profesjonalne kluby piłkarskie działające jako spółki kapitałowe, w tym m.in. obecna w niemieckim prawie zasada „współdecydowania”, która ma na celu zapewnienie pracownikom wpływu na decyzje podejmowane na najwyższych szczeblach zarządzania w korporacjach, musi być respektowana również przez spółki niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich. W przypadku polskiego systemu prawnego, brak jest analogicznego odpowiednika w odniesieniu do spółek działających w obszarze sportu. Innych różnic wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących, np. prawa upadłościowego, prawa podatkowego czy nawet kodeksu cywilnego, w odpowiednich porządkach prawnych może być zdecydowanie więcej i same w sobie mogą stanowić przedmiot oddzielnego opracowania.

Pozostałe różnice w tym obszarze stanowią szczegóły, dostrzegane w organizacji oraz funkcjonowaniu organów konkretnych spółek handlowych, wynikają z modelowego uregulowania na podstawie przepisów polskiego i niemieckiego prawa handlowego. W przytoczonym w niniejszej pracy zakresie wydaje się, że regulacje dotyczące kwestii organizacyjnych, są do siebie bardzo zbliżone, a niuanse pozostają przedmiotem szczegółowych opracowań polskiej oraz niemieckiej doktryny prawa handlowego. Dobrym tego przykładem jest kwestia autonomiczności zarządu. W przypadku zbadanych profesjonalnych klubów piłkarskich działających jako spółki akcyjne, zarówno w Polsce jak i w Niemczech, swoistą cechą wspólną wynikającą z systemowego podejścia jest zakaz wydawania wiążących poleceń członkom zarządu przez walne zgromadzenia oraz rady nadzorcze tych spółek.

Większe możliwości zostały przyznane w ramach systemowej regulacji niemieckiej spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), której wspólnicy mają prawo do wydawania wiążących poleceń dyrektorom zarządzającym. W przypadku polskiego systemu prawnego,

zgodnie z poglądem przeważającej części doktryny (Szwaja, Kwaśnicki, 2004: 32-35), podobne działanie między wspólnikiem a zarządem polskiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest również dopuszczalne, jednak jest brak analogicznego rodzaju przepisu w polskim prawie handlowym. Wśród badanych podmiotów wyłącznie RB Lipsk działa w formie prawnej umożliwiającej takie działanie.

Innymi tego rodzaju niuansami, możliwymi do wyróżnienia na tym obszarze, są np.: staranność członków zarządu (Siwiak, 2016: 101-118), odpowiedzialność członków zarządu w razie niewypłacalności (Osajda, Zębala, 2019), czy sprawozdawczości organów (Gad, 2019) spółki kapitałowej.

Drugi obszar stanowią regulacje dotyczące profesjonalnych klubów piłkarskich, które powstają w przypadku polskich klubów, w ramach regulacji PZPN, a w przypadku niemieckich klubów na podstawie regulacji DFB oraz DFL. W tym kontekście warto zważyć, że pomimo istnienia analogicznej formy prawnej, jaką jest spółka komandytowo-akcyjna (skrót: S.K.A.), katalog podmiotów dopuszczonych do profesjonalnego współzawodnictwa został w krajowym porządku ograniczony. Ma to niebagatelne znaczenie w kontekście funkcjonowania organów spółek profesjonalnych klubów piłkarskich, ponieważ zezwala niemieckim klubom piłkarskim działającym w formie spółki komandytowo-akcyjnej (KGaA) na pełnienie zarządu przez wspólnika komplementariusza, który *de facto* może działać jako osoba prawna, np. niemiecka spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH & Co KGaA), jak to ma miejsce w przypadku zbadanej spółki profesjonalnego klubu sportowego Borussia Dortmund. Tego rodzaju sposób zarządzania jest wykluczony w przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich. Oczywiście również komplementarny wspólnik (w tym przypadku GmbH), działający jako osoba prawna, ustanowi własne organy składające się z osób fizycznych, jednak w perspektywie strukturalnej umożliwia to wyodrębnienie co najmniej dwóch osi zarządzających w ramach jednego podmiotu.

Trzeci obszar stanowią odpowiednie postanowienia zawarte w umowach spółek, które umocowują konkretnych udziałowców lub organy względem innych organów w tej samej spółce.

7.4. Działalność prowadzona przez polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie

Na podstawie przytoczonych danych w rozdziałach 5.4. oraz 6.4., dotyczących działalności prowadzonych przez zbadane polskie oraz niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie, należy podkreślić, że w obydwu krajach profesjonalne kluby sportowe prowadzą różnego rodzaju działalności, nie ograniczając się jedynie do aktywności związanych *stricte* ze sportem.

Cechą wspólną wszystkich badanych podmiotów była aktywność związana z utrzymywaniem oraz prowadzeniem pierwszej drużyny piłkarskiej, motywowana chęcią partycypacji w profesjonalnym współzawodnictwie organizowanym przez odpowiednie związki piłkarskie oraz podmioty zarządzające ligami zawodowymi. Wiąże się to z cykliczną, co sezonową potrzebą uzyskiwania licencji na grę w rozgrywkach, licencji na stadion oraz ewentualnej licencji uprawniających do gry w międzynarodowych rozgrywkach UEFA (w przypadku kwalifikacji klubu). Temat licencji oraz warunków niezbędnych do jej uzyskania jest szeroko komentowany w literaturze przedmiotu i nie stanowił obszaru szczegółowej analizy w tej pracy.

Zarówno w przypadku polskich jak i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich zauważalna jest potrzeba kooperacji oraz wsparcia amatorskich, kobiecych oraz juniorskich zespołów piłkarskich zgromadzonych wokół klubu. Jednak nie każda z badanych spółek zdecydowała się wyróżnić ten obszar w swojej umowie spółki.

Co więcej, jednym z przedmiotów działalności wyróżnionych w dwóch z trzech badanych niemieckich profesjonalnych klubach piłkarskich, obszar promocji oraz rozwoju młodzieżowców został dodatkowo dookreślony poprzez odniesienie się do narodowego charakter zawodników promowanych. W przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich aspekt narodowy został całkowicie pominięty w treści odpowiednich statutów.

Inną cechą charakterystyczną, która została wyróżniona w statutach dwóch zbadanych spółek niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich była również możliwość zakładania, zarządzania i uczestnictwa w innych przedsiębiorstwach działających w kraju i zagranicą.

W przypadku zbadanych niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich, zaangażowanie kapitałowe w podmioty zrzeszone w ramach jednej grupy kapitałowej, czyli, zgodnie z §15 AktG, tzw. spółki powiązane, mogliśmy obserwować w przypadku Bayernu Monachium AG w spółkach takich, jak: FC Bayern München Fan-Shop AG & Co. KG, FC Bayern Munich Service AG & Co. KG (prowadzona działalność na rzecz Bayernu Monachium

AG sprzedaż biletów, zarządzanie obiektami, usługi ochrony), FC Bayern Munich International GmbH (celem spółki jest sprzedaż i dystrybucja artykułów promocyjnych wśród azjatyckich fanów za pośrednictwem chińskiego sklepu internetowego), FC Bayern Munich LLC (ekspansja marki FC BAYERN MUNICH w Ameryce Północnej i Łacińskiej, odpowiada także za utrzymanie tam sieci fanów i wspieranie istniejących partnerów na tych kontynentach), FC Bayern Munich (Shanghai) Co. Ltd. (celem spółki jest reprezentowanie marki FC BAYERN MUNICH na rynku chińskim), FC Bayern Munich Digital & Media Lab AG & Co. KG (celem spółki jest świadczenie usług konsultingowych i usługowych oraz udostępnianie infrastruktury technicznej, w szczególności w sektorze digital, IT, media, a także usług z tym związanych na rzecz spółek z grupy kapitałowej FC Bayern Munich), FC Bayern Media Lab GmbH (celem spółki jest świadczenie usług konsultingowych i usługowych oraz udostępnianie infrastruktury technicznej, w szczególności w sektorze digital, IT, media, a także usług z tym związanych na rzecz spółek niepowiązanych z Grupą FC BAYERN MÜNCHEN), Allianz Arena Monachium Stadium GmbH (celem spółki jest zarządzanie i promocja stadionu Allianz Arena w Monachium), Allianz Arena Payment GmbH (celem spółki jest obsługa karty przedpłaconej do dokonywania zakupów towarów i usług w Allianz Arena).

Podobnie w przypadku Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, w ramach grupy kapitałowej tej spółki można wyróżnić: BVB Football Academy GmbH (celem spółki jest organizacja, planowanie i realizacja kursów oraz szkoleń piłkarskich), Besttravel Dortmund GmbH (celem spółki jest pośrednictwo w zakresie wycieczek lotniczych, kolejowych i statkiem, a także wycieczek organizowanych przez touroperatorów), BVB Merchandising GmbH (celem spółki jest handel i dystrybucja artykułów kibicowskich oraz nabywanie i udzielanie licencji w zakresie praw do znaków towarowych i praw własności przemysłowej), BVB Stadionmanagement GmbH (celem spółki jest świadczenie usług ochroniarskich oraz kadrowych), Borussia Dortmund Management GmbH (celem spółki jest prowadzenie zarządu w spółce Borussia Dortmund GmbH & Co). Wcześniej wydzielone były również takie podmioty jak BVB Stadion Holding GmbH (celem spółki było zarządzanie stadionem), BVB Stadion GmbH, Sports & Bytes GmbH (celem spółki był rozwój, utrzymanie, obsługa, dystrybucja i marketing produktów internetowych, aplikacji internetowych).

Zagadnienie to zostało pominięte w przypadku statutów zbadanych spółek polskich profesjonalnych klubów piłkarskich. W przypadku Lechii Gdańsk S.A. oraz Gliwickiego Klubu Sportowego „Piast” nie odnotowano zaangażowania kapitałowego w inne przedsiębiorstwa działające w kraju lub za granicą. Nie jest to jednak regułą, np. Legia Warszawa S.A. jest udziałowcem również w: Foodbowl sp. z o.o., Legia Training Center sp. z o.o. czy Legia Tennis

sp. z o.o. Porównując powyższe do zbadanych niemieckich spółek profesjonalnych klubów piłkarskich, w tym zakresie zauważalna jest ich wyraźna dominacja na tym polu.

Jak wspomiano wcześniej, zarówno polskie jak i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie, oprócz zarządzania oraz utrzymywania pierwszego męskiego zespołu piłkarskiego, prowadzą różne działalności dodatkowe, często niezwiązane bezpośrednio z rynkiem sportowym. Dodatkowo, na podstawie zebranych informacji należy stwierdzić, że niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie prowadzą bardziej wyspecjalizowane działalności w ramach odrębnie wydzielonych spółek zrzeszonych w grupach kapitałowych. Dodatkowo podejmowane są skuteczne próby ekspansji poza rynkiem europejskim, czego nie odnotowano w przypadku żadnej ze zbadanych spółek polskich profesjonalnych klubów piłkarskich.

7.5. Rodzaje finansowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich

Na podstawie przytoczonych danych w rozdziałach 5.5. oraz 6.5., dotyczących rodzajów finansowania wykorzystywanych przez zbadane polskie oraz niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie, należy podkreślić, że w obydwu krajach profesjonalne kluby sportowe wykorzystują podobne instytucje prawne w celu dokapitalizowania podmiotu.

Co więcej, główne źródła przychodów tych piłkarskich przedsiębiorstw w obydwu krajach są skupione przede wszystkim wokół wspomnianych działalności związanych ze sportem. W zbadanym sezonie 2018/2019, zarówno w lidze polskiej jak również niemieckiej, odnotowano rekordowe przychody. W następnych latach czynnikiem, który zaburzył korzystną koniunkturę w badanych obszarach była pandemia COVID-19.

Zarówno polskie jak również niemieckie profesjonalne kluby sportowe generują największe przychody w obszarze wpływów komercyjnych. Zdecydowanie większe wpływy odnotowują w tym obszarze kluby niemieckie. W przypadku zbadanych klubów piłkarskich najsilniejszą zmienną decydującą o wielkości uzyskiwanych przychodów była rozpoznawalność konkretnego klubu. W porównywanym zestawieniu niekwestionowanym liderem jest klub Bayern Monachium, który w badanym sezonie 2018/2019 przebił swojego krajowego rywala, tj. Borussię Dortmund, generując przychód w tym obszarze 2,37 razy większy. W przypadku zbadanych polskich profesjonalnych klubów sportowych brak tak wyraźnej przewagi którejkolwiek z drużyn.

Odnosnie przychodów generowanych z praw telewizyjnych i medialnych, niemieckie profesjonalne kluby sportowe generują znacznie wyższe przychody z tytułu sprzedaży tych praw niż polskie profesjonalne kluby sportowe. Ugruntowana pozycja oraz światowa popularność ligi niemieckiej oraz poszczególnych klubów, w tym zwłaszcza Borussia Dortmund oraz Bayernu Monachium, znajduje wyrazne odzwierciedlenie w wysokości pozyskiwanych w ten sposób środków. Należy w tym miejscu również zaznaczyć, że niemieckie profesjonalne kluby sportowe regularnie uczestniczą w ramach renomowanych rozgrywek europejskich (jak Liga Mistrzów czy Liga Europejska), co również ma wpływ na rozpoznawalność i komercjalizację tych praw.

Zarówno polskie jak również niemieckie profesjonalne kluby sportowe generują przychody poprzez tzw. wpływy z dnia meczowego (w tym sprzedaży biletów, napojów, jedzenia przed oraz podczas trwania meczy oraz innych wydarzeń klubowych). Zdecydowanie większe wpływy odnotowują w tym obszarze kluby niemieckie. Zbadane niemieckie kluby cieszą się najwyższą frekwencją w Europie (<https://www2.deloitte.com>) oraz posiadają rozwiniętą infrastrukturę w tym obszarze, umożliwiającą osiągnięcie znacznego rozmiaru środków pozyskiwanych w skali roku w ten sposób. Mimo stale rozwijanej infrastruktury stadionowej oraz wzrastającej frekwencji, generowane przychody w tym obszarze przez polskie profesjonalne kluby sportowe są kilkunastokrotnie mniejsze.

Zarówno polskie jak również niemieckie profesjonalne kluby sportowe generują przychody poprzez tzw. wpływy z transferów własnych zawodników do innych profesjonalnych klubów sportowych. Zbadane niemieckie kluby w sezonie 2018/2019 uzyskały znacznie wyższe przychody w porównaniu z ich polskimi odpowiednikami.

Jak zauważono wcześniej, ważnym źródłem finansowym zarówno polskich jak i niemieckich klubów piłkarskich, pozostają sponsorzy. Mogą to być zarówno lokalne, jak i międzynarodowe firmy, które płacą za widoczność swoich marek/logotypów na strojach piłkarzy, na stadionach, czy też w różnego rodzaju kampaniach reklamowych. Nie ulega wątpliwości, że niemieckie kluby sportowe pozyskują bardziej rozpoznawalnych sponsorów, z których część jest angażowana jako stali udziałowcy/akcjonariusze spółek profesjonalnych klubów piłkarskich. Doprowadza to do jeszcze mocniejszego zacieśnienia więzi między podmiotem sponsorującym a sponsorowanym klubem.

Jak wspomiano wcześniej, kwestią najsilniej różnicującą sytuację zbadanych polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich, jest aspekt ekonomiczny związany z wielkością generowanych przychodów oraz obracaniem w ramach spółki lub grupy spółek kapitałem. Wydaje się, że niemieckie profesjonalne kluby sportowe w sposób właściwy

budowały rozpoznawalność marek oraz maksymalizowały skalę prowadzonych działań prowadząc ekspansję nie tylko na rynku krajowym, ale również paneuropejskim, a nawet światowym.

7.6. Papiery wartościowe oferowane przez polskie i niemieckie profesjonalne kluby piłkarskie

Na podstawie przywołanych w rozdziałach 5.6. oraz 6.6. informacji należy podkreślić, iż zarówno w przypadku polskiego jak i niemieckiego systemu prawnego występują publiczne oraz prywatne rynki umożliwiające dokapitalizowanie przedsiębiorstwa poprzez emisję papierów wartościowych, w tym również przez przedsiębiorstwa piłkarskie.

Sposób zdefiniowania kluczowych instytucji prawnych w omawianym zakresie, w tym również kwestii proceduralnych oraz materialnoprawnych, zdaniem autora, zawierają podobne mechanizmy, które jednak w przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich nie są wykorzystywane. W ramach niniejszego opracowania zrezygnowano z pogłębionej analizy niuansów oraz różnic prawnych występujących w obydwu systemach, gdyż mogłyby stanowić podstawę do stworzenia oddzielnego opracowania na ten temat. Integracja rynków kapitałowych w Europie od dawna jest przedmiotem dyskusji krajów należących do Unii Europejskiej, dlatego standaryzacja normatywna tych rynków krajowych (w tym polskiego i niemieckiego) jest nieunikniona. Regulacje wspólnotowe zawarte są przede wszystkim w aktach takich, jak: Dyrektywa o rynkach instrumentów finansowych (ang. *Markets in Financial Instruments Directive*), Rozporządzenie o infrastrukturze rynków finansowych (ang. *Markets in financial instruments regulation*), czy też polityka oraz wytyczne Europejskiego Organu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (ESMA).

Emitenci w obydwu krajach mogą dokonać wyboru rynku kapitałowego w zależności od spełnianych aktualnie wymagań prawnych, finansowych etc., stawianych przez organizatorów poszczególnych rynków kapitałowych. Jednak wśród zbadanych podmiotów jedynie spółka Borussia Dortmund aktywnie uczestniczy w obrocie giełdowym. Warto wspomnieć, że ta aktywność trwa od 2000 roku, tj. debiutu w ramach rynku regulowanego.

Znaczącą różnicą, która została wspomniana już w rozdziale 7.2., dotyczy zachowania kontroli nad spółką nawet w przypadku dużych emisji przez profesjonalne kluby sportowe działające w formie spółki komandytowo-akcyjnej. Wielu przedsiębiorców oraz właścicieli spółek rezygnuje z emisji własnych papierów wartościowych, obawiając się utraty swojego

wpływu i dotychczasowej władzy w przedsiębiorstwie oraz dominującego wpływu akcjonariuszy zewnętrznych na aktywność spółki. Na podstawie przedstawionych informacji można stwierdzić, że spółka komandytowo-akcyjna, a zwłaszcza GmbH & Co. KGaA, umożliwia, oprócz korzyści podatkowych, zachowanie pozycji dominującej doczasowym właścicielom, ponieważ mniejsze uprawnienia rady nadzorczej w zakresie powoływania członków zarządów uniemożliwia wpływ inwestorów zewnętrznych w tym zakresie, zarówno w spółkach akcyjnych polskiego jak również niemieckiego systemu prawa handlowego, jednocześnie umożliwiając kontrolowane dokapitalizowanie podmiotu. W ocenie autora, niedopuszczenie tej formy prawnej w ramach profesjonalnego współzawodnictwa organizowanego w formie ligi zawodowej, jest poważną stratą nie tylko w perspektywie organizacyjnej, ale także utraty potencjalnych środków finansowych w porównaniu z niemieckimi profesjonalnymi klubami piłkarskimi.

Dyskusja, podsumowanie i wnioski

Celem przeprowadzonych badań dotyczących uwarunkowań prawno-organizacyjnych polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich, było pozyskanie jakościowych danych, które umożliwiły udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze oraz przedstawienie ich w perspektywie porównawczej. Pozyskane wyniki umożliwiły sformułowanie odpowiedzi w pożądanym zakresie, a także na sformułowanie dalszych wniosków, w szczególności w zakresie zarządzania polskimi profesjonalnymi klubami piłkarskimi oraz organizacji normatywnej sportu profesjonalnego w Polsce.

Próba polska i niemiecka zdecydowanie różniły się w 3 z 6 wyszczególnionych, w ramach szczegółowych pytań badawczych, obszarów, tj. (1) dostępnych formach prawnych, (2) strukturach właścicielskich oraz (3) oferowanych przez kluby papierach wartościowych, odnotowano również porównywalne względem siebie wyniki w obszarach dotyczących (4) organów działających w imieniu profesjonalnych klubów piłkarskich w Polsce i w Niemczech, a także w zakresie (5) prowadzonej przez te kluby działalności oraz (6) dostępnych rodzajach finansowania.

W ramach pierwszego obszaru, tj. form prawnych, należy zaznaczyć, że przedstawione w poprzednich rozdziałach wyniki prowadzą do wniosku, że w przypadku polskich profesjonalnych klubów piłkarskich występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej katalog dostępnych form prawnych jest bardzo ograniczony, przede wszystkim ze względu na treść art. 15 Ustawy o sporcie. W ocenie autora, stanowi to poważne niedopatrzenie ustawodawcy chociażby przez wzgląd na brak, w ramach dostępnego katalogu, spółki komandytowo-akcyjnej (będącej formalnie spółką osobową). Jak wskazują eksperci, to właśnie tego rodzaju formy prawne (w których możliwe jest profesjonalne zarządzanie podmiotem, niezależne od budowanej struktury właścicielskiej) umożliwiają realizację hybrydowej struktury korporacyjnej w profesjonalnych klubach piłkarskich, które łączą demokrację członkowską kibiców oraz inwestorów/sponsorów z realizacją komercyjnej strategii przez zarządy profesjonalnego klubu piłkarskiego (tak m.in. S. Hamil, G. Walters, & L. Watson, 2010; Sara Ward & Anthony Hines, 2017).

W ramach obszaru drugiego, tj. struktur własnościowych występujących w polskich profesjonalnych klubach piłkarskich, należy podkreślić, że aktualne struktury właścicielskie są zdominowane przez jednego głównego akcjonariusza prywatnego lub publicznego. W strukturach własnościowych polskich profesjonalnych klubów piłkarskich nie odnotowano

udziału stowarzyszeń kibicowskich, co w praktyce pozbawia fanów zrzeszonych wokół klubu, chociażby pośredniego, formalnego nadzorowania kluczowych kwestii i polityki wspieranego klubu. Obydwa aspekty stanowią istotne różnice względem niemieckiego modelu struktur właścicielskich przyjmowanych przez tamtejsze kluby piłkarskie. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Bauersa, Lammerta i Hovemanna (2019) wśród członków niemieckich klubów piłkarskich, to model oparty na zasadzie „50+1” cieszy się silnym poparciem fanów (tak też Sandy Adam, Sebastian B. Bauers & Gregor Hovemann, 2019). Istotna rola fanów, zrzeszonych w ramach stowarzyszeń i zaangażowanych w formalnie w strukturę własnościową uwypatnia się również w roli cichego nadzorca, który nawet nieświadomie, ale oddziałuje na zarządy profesjonalnych klubów piłkarskich, aby te podejmowały decyzje będące w interesie wszystkich stron zaangażowanych w klub (Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers, 2012; Sara Ward & Anthony Hines, 2018). Ekspertcy postulują również dalsze stosowanie polityki inkluzyjności w działalności profesjonalnych klubów piłkarskich (Harris, Houlihan, 2014), co uzasadniają badania nad wpływem formy instytucjonalnej i typu własności na wyniki społeczne i ekonomiczne organizacji (A. Perilleux, M. Hudon & E. Bloy, 2012).

Dyskusja w tym obszarze jest bardzo aktualna, a jej charakter nie jest wyłącznie akademicki, co potwierdzają liczne protesty kibiców niemieckich w momencie próby naruszenia wspomnianej zasady 50+1 (<https://nein-zu-investoren-in-der-dfl.de>), czy też prób zaangażowania kontrowersyjnych inwestorów w finansowanie ligi. Jak wskazują eksperci, środowisko regulacyjne ligi niemieckiej, a w szczególności wspomniana zasada „50+1”, utrudnia przejęcie kontroli nad klubem sportowym przez inwestorów, sprowadzając ich formalnie do roli mniejszościowych udziałowców/akcjonariuszy w profesjonalnym klubie piłkarskim (Frank, 2010).

Konieczne wydaje się podkreślenie, że budowanie racjonalnych i zrównoważonych struktur własnościowych jest ważną kwestią zarówno dla formułowanych regulacji normatywnych jak również dla samych profesjonalnych klubów sportowych, nie tylko piłkarskich, zainteresowanych kooperacją fanów zaangażowanych w klub, jak również inwestorów. Niewątpliwie takie działania utrudniają oligarchizację klubów sportowych, podporządkowując formalnie interes klubu większej liczbie interesariuszy, a także utrudniają przemieszczenie się celów organizacyjnych w tych podmiotach.

W zakresie obszaru trzeciego, tj. oferowanych przez kluby papierach wartościowych, widoczne jest, że polskie profesjonalne klub piłkarskie z najwyższej klasy rozgrywkowej nie podejmują aktywności jako emitenci własnych papierów wartościowych. W Niemczech, w

przypadku profesjonalnych klubów piłkarskich, aktywność na rynku papierów wartościowych jest sporadyczna jednak są podmioty, które potrafiły skutecznie przeprowadzić emisję i ich akcje dalej pozostają w obiegu. W perspektywie prowadzonych badań dotyczących struktur własnościowych rośnie znaczenie inwestorów prywatnych, którzy mogą stać się ważnym źródłem finansowania zewnętrznego dla profesjonalnych klubów sportowych (Baur, Mckeating, 2011; Wilson, Plumley, Ramchandani, 2013), właśnie poprzez uczestnictwo w publicznym lub prywatnym rynku kapitałowym. Pomaga to utrzymać klub w korzystnej kondycji finansowej i w ten sposób angażować większą liczbę podmiotów w struktury właścicielskie profesjonalnego klubu sportowego (Wilson, Plumley, Ramchandani, 2013). Aktywność na rynku kapitałowym uzasadnia postulowane w nauce ukierunkowanie firm na istotne czynniki o długoterminowej wartości (w tym właśnie interesariuszy zrzeszonych wokół podmiotu w różnej roli), m.in. przez stosowanie polityk nakierowanych na społeczną odpowiedzialność biznesu i podejmowanie działań zmierzających do zwiększonej transparentności podmiotu (Edmans, 2020).

W zakresie wyszczególnionego obszaru czwartego, tj. organów działających w imieniu profesjonalnych klubów piłkarskich w Polsce i w Niemczech, możemy stwierdzić, że w obydwu krajach spółki tych klubów posiadają kolegialne organy decyzyjne oraz nadzorujące aktywność tych podmiotów. Należy zauważyć, że mamy styczność z podobnymi, a czasem nawet identycznymi regulacjami dotyczącymi funkcjonowania organów kolegialnych profesjonalnych klubów sportowych w obydwu krajach. Jednak w zbadanych klubach sportowych charakterystycznym elementem było pozostawienie możliwości wyboru członków organów nadzorczych oraz zarządczych przez dominujących interesariuszy, którzy dodatkowo wzmacniają w ten sposób swój status w organizacji.

W ramach obszaru piątego, tj. prowadzonej przez zbadane kluby działalności, widoczna jest w obydwu krajach tendencja, polegająca na tym, że profesjonalne kluby piłkarskie prowadzą różnego rodzaju działalności, nie ograniczając się jedynie do aktywności związanych *stricte* ze sportem. Jednak w przypadku 2 z 3 zbadanych niemieckich klubów piłkarskich, zauważalne było bardziej szczegółowe rozdzielenie podejmowanych aktywności na podmioty operujące w grupach kapitałowych tych klubów. Różne były również obszary geograficzne prowadzonej działalności, które w przypadku zbadanych polskich profesjonalnych klubów piłkarskich ograniczały się głównie do rynku krajowego, podczas gdy ich niemieckie odpowiedniki podejmują aktywność również na rynkach międzynarodowych.

W przypadku wyszczególnionego obszaru szóstego, dotyczącego rodzajów finansowania polskich i niemieckich profesjonalnych klubów piłkarskich, należy stwierdzić, że zbadane

podmioty mają dostęp do podobnych i analogicznych instytucji prawnych umożliwiających dokapitalizowanie. W przywołanych danych ilościowych dotyczących komentowanego obszaru, uwydatnia się jednak różny stopień wykorzystania poszczególnych narzędzi oraz zdecydowanie większy wolumen przychodów generowanych przez niemieckie kluby piłkarskie.

Piśmiennictwo

- Acheampong, E. (2020). The Journey of Professional Football Career: Challenges and Reflections. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(4): 374-391.
- Adamik, A., Matejun, M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business: 41-84.
- Ahrne, D., Brunsson, N., Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2): 93-101.
- Armandi, B., Mills, E. (1982). Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model. *American Journal of Economics and Sociology*, 41(1): 43-60.
- Babbie, E. (2007). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Bajer, J. (2012). Badania porównawcze w politologii: zagadnienia metodologiczne. *Studia Politicae Universitatis Silesiensis*, 8: 15-48.
- Banaszak, B. (2009). *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Baroncelli, A., Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1): 13-28.
- Bardach, J. (1977). Recepcja w historii państwa i prawa. *Czasopismo Prawno-Historyczne*, 29(1): 1-62.
- Bardach, J., Leśnodorski, B., Pietrzak, M. (1985). *Historia państwa i prawa polskiego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Baur, D., Mckeating, C. (2011). Do Football Clubs Benefit from Initial Public Offerings? *Journal of Sport Finance*, 6(1): 40-59.
- Bautro, E. (1936). *Wstęp do dziejów filozofii prawa i państwa. Próba historiozofii i typologii myślenia prawnofilozoficznego*. Lwów.
- Beech, J., Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. London: Pearson Education.
- Bennike, S., Schelde, N., Evans, A.B. (2020). *The diversity of organised grassroots football in Denmark*. Copenhagen: University of Copenhagen.
- Bentzen, M., Kenttä, G., Lemyre, P. (2020). Elite Football Coaches Experiences and Sensemaking about Being Fired: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Journal Environmental Research Public Health*, 17(14): 1-13.

- Besio, C., Gay, P. du., Velarde, K. (2020). Disappearing organization? Reshaping the sociology of organizations. *International Sociological Association*, 68(4): 411-418.
- Bevir, M. (2011). *The SAGE handbook of governance*. London: Sage.
- Bezold, T., Lurk T. (2016). *Fan-Anleihen als Finanzierungsinstrument im Profifußball*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bieniak, M., Bieniak, G., Nita-Jagielski, K. (2024). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bilewska, K., Chłopecki A. (2019). *Prawo handlowe*. Warszawa: C.H. Beck.
- Biliński, M. (2011). *Państwo a sport: węzłowe zagadnienia prawne*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński (rozprawa doktorska).
- Beech, J., Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Pearson Education.
- Blau, P. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35: 201-218.
- Bolden, R., Gosling, J. (2006). Leadership competencies: time to change the tune. *Leadership*, 2(2): 147-163.
- Borkowska-Bagińska, E. (2010). *Historia prawa sądowego*. Warszawa, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexiss.
- Botwina, G. (2019). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sportowych na przykładzie klubów ekstraklasy w piłce nożnej*. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (praca doktorska).
- Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T., Stone, C (2006). *Football and its Communities: Final Report*. Manchester: Manchester Metropolitan University;
- Bull, W., Faure, M. (2022). Agents in the Sporting field: a law and Economics Perspective International. *Sports Law Journal*, 22(1): 17-32.
- Burski, J. (2017). Proces strukturyzacji i instytucjonalizacji świata społecznego kibiców piłkarskich i jego konsekwencje. *Kultura i Społeczeństwo*, 61(2): 29-42.
- Cajsel, W. (2011). *Ustawa o sporcie. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck.
- Calleja, P., Decelis, P., Muscat, A. (2022). The Effects of Audience Behaviour on Football Players' Performance. *Journal of New Studies in Sport Management*, 3(1): 336-353.
- Cewińska, J. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chełmecki, B. (2017). *Menedżer w polskim związku sportowym. Studium zawodu*. Warszawa: Wydawnictwo Estrella.

- Chu, B. (2010). The debt league: How much do clubs owe? *The Independent*, <http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/the-debt-league-how-much-do-clubs-owe1912244.html> (31.07.2023).
- Cieśliński, R. (2005). *Sytuacja społeczno-zawodowa nauczycieli wychowania fizycznego*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Cleland, J. (2015). *A Sociology of Football in a Global Context*. London: Routledge.
- Collins, D., Burke, V., Martindale, A., Cruickshank, A. (2015). The Illusion of Competency Versus the Desirability of Expertise: Seeking a Common Standard for Support Professions in Sport. *Sport Medicine*, 45: 1-7.
- Culvin, A. (2021). Football as work: the lived realities of professional women footballers in England. *Managing Sport and Leisure*, 26: 1-14.
- Curme, M., Dougherty, G. (2004). Competition and pay for National Hockey League players born in Quebec. *Journal of Sports Economics*, 5(2): 186-205.
- Czermiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.
- Czerniawski, R. (2010). *Akcjonariusz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czopek, A. (2013). Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa. *Studia Ekonomiczne*, 132: 7-23.
- Czuba, M. (2005). Dylematy zarządzania organizacjami *non profit*. W: A. Nalepa (red.). *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Davis, T., Marhewson, A., Shropshire, K. (red.) (1999). *Sports and the Law: A Modern Anthology*. Durham: Caroline Academic Press.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2023). *Metody badań jakościowych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Dmowski, S., Rudnicki, S. (2004). *Komentarz do kodeksu cywilnego. T. 1*. Warszawa: LexisNexis.
- Doktór, K. (2005). *Zarys socjologii zarządzania sportem*. Warszawa: Polska Korporacja Menedżerów Sportu.
- Doktór, K. (2015). Otoczenie a organizacje sportowe. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(106): 9-20.
- Domański, H. (2016). Problematyka zawodu w socjologii. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(7): 5-24.

- Dudarski, M., Oprzalski, Sz. (2011). Regulacje przedawnienia roszczeń między przedsiębiorcami w prawie polskim i niemieckim oraz w projekcie kodeksu cywilnego. *Przegląd Prawa i Administracji*, 84: 33-49.
- Dworak, A. (2010). *Finanzierung für Fußballunternehmen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Dziubiński, Z., Jasny, M. (red.) (2020). *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego, Salezjańska Organizacja Sportowa RP.
- Dziubiński, Z. (2020). Instytucja i instytucjonalizacja sportu. W: Z. Dziubiński, M. Jasny (red.). *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego, Salezjańska Organizacja Sportowa RP: 15-39.
- Dziubiński, Z. (2022). *Socjologia sportu i olimpizmu*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego, Salezjańska Organizacja Sportowa RP.
- Edmans, A. (2020). *Grow the pie*. Londyn: Cambridge University Press.
- Eitzen, D. (1989). The Sociology of Amateur Sport: An Overview. *International Review for the Sociology of Sport*, 24(2): 95-105.
- Encyclopedia Britannica*, <https://www.britannica.com/sports/football-soccer/Professionalism> (1.08.2023).
- Erwin, E. (2006). Randomized clinical trials in psychotherapy outcome research. *Philosophy of Science*, 73(2): 135-152.
- Ferkins, L., Shilbury, D., McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, 8(3): 195-225.
- Foks, J. (2006). Prawo krajowe a prawo międzynarodowe w sporcie – casus Polska. *Sport Wyczynowy*, 1-2: 80.
- Franck, E. (2010). „Zombierennen” und „Patenonkel” „Zombierennen” und „Patenonkel”– Warum deutsche Fußballklubs in der Champions League regelmäßig den Kürzeren ziehen. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 62(S62): 1-13.
- Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Friedman, M., Parent, M., Mason, D. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 3: 170-190.
- Frisby, W. (1986). The Organizational Structure and Effectiveness of Canadian National Sport Governing Bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2): 94-99.
- Fundowicz, S. (2013). *Prawo sportowe*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Furmanek, P. (2001). Recepcja prawa rzymskiego: średniowiecze i czasy nowożytne. *Studenckie Zeszyty Naukowe*, 4/6: 46-54.
- Football Association, <https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> (1.08.2023).
- Gardiner, S., Welch, R., Boyes, S., Naidoo, U. (2012). *Sports Law*. Londyn: Routledge.
- Gad, J. (2019), *Mechanizmy ładu korporacyjnego a system kontroli nad sprawozdawczością finansową. Perspektywa raportów zarządu polskich i niemieckich spółek publicznych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Giddens, A. (2006). Socjologiczne metody badawcze. W: Tenże. *Socjologia*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe: 658-681.
- Girginov, V. (2008). *Management of Sports Development as an Emerging Field and Profession*. London: Routledge.
- Giulianotti, R., Robertson, R. (2009). *Globalization & Football*. London: Sage.
- Godek, S. (2002). Kilka uwag o badaniach nad romanizacją Statutów litewskich. *Zeszyty Prawnicze*, 2(2): 71-81.
- Gomez, S., Opazo, M., Marti, C. (2008). Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion. *IESE Business School Working Paper*, 730, <https://ssrn.com/abstract=1116226or>, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1116226> (20.10.2023).
- Goran, A. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2): 93-101.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Greenwood, E. (1962). Attributes of a profession. W: S. Nosow, W. Form (red.). *Man, Work and Society*. New York: Basic Books.
- Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Gulan, U. (2012). *Uwarunkowania tworzenia profesji menedżerów sportowych w Polsce*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski (praca doktorska).
- Haber, L.H. (2000). Organizacja formalna i nieformalna. W: *Encyklopedia socjologii. T. 3*. Warszawa: Oficyna Naukowa: 22-28.
- Hall, M.H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., Wit, M., de Embuldeniya, D., Vaillancourt, Y. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's non-profit and voluntary organizations*. Toronto, Ontario: Canadian Centre for Philanthropy.

- Hart, H.L.A. (1998). *Pojęcie prawa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Haas, U., Martens, D. (2012). *Sportrecht – Eine Einführung in die Praxis*. Zürich: Richard Boorberg Verlag.
- Heckscher, C., Donnellon, A. (red.) (1994). *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. London: Sage.
- Henning, S., Krieger, J. (2022). Dropping the Amateur: The International Association of Athletics Federations and the Turn Toward Professionalism. *Sport History Review*, 51(1): 1-20.
- Hodgson, G. (2006). What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, 40(1): 1-25.
- Howell, J., Ingham, A. (2001). From Social Problem To Personal Issue: The Language Of Lifestyle. *Cultural Studies*, 15(2): 326-351.
- Hoye, R. (2007). Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members. *European Sport Management Quarterly*, 7(1): 109-121.
- Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport Management. Principles and Applications*. New York: Routledge.
- Hruby, P. (2012). *The Olympics Show Why College Sports Should Give Up on Amateurism*, <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2012/07/the-olympics-show-why-college-sports-should-give-up-on-amateurism/260275/> (17.08.2023).
- Hutchinson, M. (2008). *Early Career Development In The Sport Industry: Factors Affecting Employment*. Mississippi: Mississippi College.
- Inków, M. (2021). Formalization of operational management and its impact on the innovativeness of IT companies from Lubuskie Voivodeship. *Management*, 25(2): 59-72.
- Intermediaries in International Transfers 2022. Report*. FIFA, <https://www.fifa.com/legal/media-releases/fifa-publishes-2022-intermediaries-in-international-transfers-report> (12.08.2023).
- Janik, R., Sztumski, J. (2012). *Socjologia organizacji*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Jankowski, K.W., Lenartowicz, M. (2005). *Metodologia badań empirycznych. Podręcznik dla studentów wychowania fizycznego*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Jankowski, K.W. (2019). Procesy komercjalizacji kultury fizycznej. W: Z. Dziubiński, Z. Krawczyk, M. Lenartowicz (red.). *Socjologia kultury fizycznej*, Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego: 290-302.
- Jara, Z. (red.) (2014). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: Legalis.

- Jemielniak, D. (2023). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Jonnergard, K. (2008). The Witchcraft of Professionalism: The Attractiveness of Ideal Types of Professions. W: M. Kostera (red.). *Organizational Olympians: Heroes and Heroines of Organizational Myths*. New York: Palgrave Macmillan: 184-194.
- Kahn, L., Sherer, P. (1988). Racial Differences in Professional Basketball Players' Compensation. *Journal of Labor Economics*, 6(1): 40-61.
- Kahn, L. (2000). The Sports Business as a Labor Market Laboratory. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3): 75-94.
- Karwiński, M. (2016). Długość zatrudnienia trenera ekstraklasy i jej wpływ na wyniki sportowe. *Quality in Sport*, 3(2): 32-42.
- Kelly, K., Lewis, R., Mortimer, T.R. (2012), In football we trust? *International Journal of Business and Social Science*, 3(8).
- Kelly, S. (2008). Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4): 399-419.
- Kikulis, L., Slack, T., Hinings, C. (1995). Sector-Specific Patterns Of Organizational Design Change. *Journal of Management Studies*, 32(1): 67-100.
- Klepacki, B. (1998). Recenzja książki: Griffin, R.W. (1996). Podstawy zarządzania organizacjami. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*, 1(1): 196-197.
- Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kłusek, P. (2016). Fizjoterapeuta jako wolny zawód i zawód zaufania publicznego. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 53: 44-56.
- Kołodko, K. (2012). Charakter prawny Międzynarodowego Trybunału Arbitrażowego do Spraw Sportu i zmiany w procedurze rozpoznawania sporów. *Themis Polska Nova*, 1(2): 368-389.
- Koch, J. (2019). *Gesellschaftsrecht*, Monachium: C.H. Beck.
- Konecki, K. (2011). *Studia z metodologii badań jakościowych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kornobis-Romanowska, D. (red.) (2014). *Sport w prawie europejskim: współczesne wyzwania dla teorii i praktyki*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Europrawo.
- Kos, A., Wei, Y., Tomažiča, S., Umek, A. (2018). The role of science and technology in sport. *Procedia Computer Science*, 129: 489-495.

- Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa: Ossolineum.
- Kotarbiński, T. (2000). *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Krawczyk, Z. (1978). *Absolwenci uczelni wychowania fizycznego. Studium socjologiczne zawodu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Krawczyk, Z. (1997). Sport. W: Tenże (red.). *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. Kultura fizyczna, sport*. Warszawa: Instytut Kultury: 61-81.
- Krawczyk, Z. (2000). *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Krawczyk, Z. (2002). Sport. W: *Encyklopedia socjologii. T. 4*. Warszawa: Oficyna Naukowa: 112-114.
- Krawczyk, Z. (2019). Procesy profesjonalizacji kultury fizycznej. W: Z. Dziubiński, Z. Krawczyk, M. Lenartowicz (red.). *Socjologia kultury fizycznej*, Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego: 278-289.
- Krawczyk, Z. (2021). Floriana Znanieckiego socjologiczna wizja kultury fizycznej. W: Z. Dziubiński, Z. Mazur (red.). *Kultura fizyczna w interakcyjnej perspektywie*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego, Salezjańska Organizacja Sportowa RP: 65-91.
- Kręglewski, J. (1988). Rodzaje grup nieformalnych w zakładach przemysłowych. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1(2): 263-279.
- Kristiansen, E. (2019). Motivational processes affecting the perception of organizational and media stressors among professional football players: A longitudinal mixed methods research study. *Psychology of Sport and Exercise*, 43: 172-182.
- Krześniak, E.J. (2016). *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim na tle rozwiązań zagranicznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Krześniak, E.J. (2020). *Ustawa o sporcie. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kupiszewski, H. (2013). *Prawo rzymskie a współczesność*. Kraków: Wydawnictwo Od.Nowa.
- Kupryjańczyk, D. (2014). Komentarz do art. 202 KSH. W: Z. Jara (red.). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: Legalis.
- Kurleto, M. (2016). Przedsiębiorstwa i organizacje sportowe – uwarunkowania prawne. W: M. Bednarczyk, K. Nessel (red.). *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o.
- Kuryłowicz, M., Wiliński, A. (2016). *Rzymskie prawo prywatne. Zarys wykładu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Lang, G., Piller, S., Schmid, J., Lamprecht, M., Nagel, S. (2022), Professionalization and organizational problems of sports clubs: Is there a relationship? *Current Issues in Sport Science*, 7, <https://ciss-journal.org/article/view/8220> (22.12.2023).
- Lang, J. (2008). *Corporate Governance der Fußballunternehmen: Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagement*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Lenartowicz, M., Mosz, J. (2018). *Stadiony i widowiska. Społeczne przestrzenie sportu*. Warszawa: Scholar.
- Lenartowicz, M. (2019). Kariera sportowa i jej społeczne uwarunkowania. Z. Dziubiński, Z. Krawczyk, M. Lenartowicz (red.). *Socjologia kultury fizycznej*, Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego: 327-341.
- Leonardo, V.P. de Oliveira (2017). Lex Sportiva as the Contractual Governing Law. *International Sports Law Journal*, 17(1-2): 101-116.
- Lipiec, J. (1999). *Filozofia olimpizmu*. Warszawa: Sprint.
- Lipiec, J. (2007). Fenomen piłki. W: Tenże, *Pożegnanie z Olimpią*. Kraków: Fall: 227-288.
- Lipiec, J. (red.) (2019). *Olimpizm polski. W 100-lecie Polskiego Komitetu Olimpijskiego*. Warszawa: Polski Komitet Olimpijski, Polska Akademia Olimpijska.
- Lipoński, W. (2001). Piłka nożna. W: Tenże, *Encyklopedia sportów świata*. Poznań: Atena: 367-373.
- Lipoński, W. (2012). *Historia sportu na tle rozwoju kultury fizycznej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Longchamps de Berier, R. (1934). *Uzasadnienie projektu kodeksu zobowiązań z uwzględnieniem ostatecznego tekstu kodeksu. T. 1*. Warszawa: Wydawnictwo urzędowe Komisji Kodyfikacyjnej.
- Lonkar, A. (2022). *Single-entity structure in sports leagues – a complete guide*, <https://www.sportskeeda.com/bos/single-entity-structure-in-sports-leagues-a-complete-guide> (17.08.2023).
- López-Carril, S., Alguacil, M., Anagnostopoulos, Ch. (2022). LinkedIn in sport management education: Developing the students' professional profile boosting the teaching-learning process. *The International Journal of Management Education*, 20(1): 1-13.
- Łasiński, G. (2003). *Sprawność zarządzania organizacją sportową*. Wrocław: Akademia Wychowania Fizycznego.
- MacNamara, A., Button, A., Collins, D. (2010). The Role of Psychological Characteristics in Facilitating the Pathway to Elite Performance. Part 1: Identifying Mental Skills and Behaviours. *Sport Psychologist*, 24(1): 52-73.

- Maćko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Maennig, W. (2005). Corruption in International Sports and Sport Management: Forms, Tendencies, Extent and Countermeasures. *European Sport Management Quarterly*, 5(2): 187-225.
- Malinowski, B. (2000). *Kultura i jej przemiany*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Markiewicz, J. (2010). *Kształtowanie się polskiego systemu prawa sądowego i jego twórcy w okresie międzywojennym 1919-1939 (wybrane zagadnienia)*. Teka Komisji Prawniczej Polskiej Akademii Nauk. Oddział w Lublinie. T. 3: 113-122.
- Marzec, Ł. (2008). Prawo rzymskie jako element tworzący kulturę prawną Europy w świetle poglądów Arthura Ducka. W: W. Uruszczak, P. Świącicka-Wystrychowska, A. Kremer (red.). *Leges sapere. Studia i prace dedykowane profesorowi Januszowi Sondlowi w pięćdziesiątą rocznicę pracy naukowej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego: 295-307.
- McGillivray, D., Fearn, R., McIntosh, A. (2005). Caught up in the beautiful game: A case of Scottish professional footballers. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(1): 102-123.
- McGillivray, D. (2005). Caught up in and by the Beautiful Game: A Case Study of Scottish Professional Footballers. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(1): 102-123.
- McGillivray, D., McIntosh, A. (2006). „Football is My Life”: Theorizing Social Practice in the Scottish Professional Football Field. *Sport in Society*, 9(3): 371-387.
- McCartney, G., Hearty, W., Arnot, J., Popham, F., Cumbers, A., McMaster, R. (2019). Impact of political economy on population health: a systematic review of reviews. *American Journal Public Health*, 109: 1-12.
- McKay, J. (1997). *Managing Gender: Affirmative Action and Organizational Power in Australian, Canadian, and New Zealand Sport*. New York: State University of New York Press.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Miga, M. (2022). *GKS Tychy zmienia właściciela. Mistrzowie od zabijania futbolu*, <https://sport.tvp.pl/68946386/1-liga-pacific-media-group-przejmie-gks-tychy-mistrzowie-od-zabijania-futbolu> (3.04.2022).

- Miles, R., Snow, C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28: 62-73.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2): 133-154.
- Mithani, M.A., O'Brien, J.P. (2021). So what exactly is a „coalition” within an organization? A review and organizing framework. *Journal of Management*, 47: 171-206.
- Morawski, L. (2003). *Główne problemy współczesnej filozofii prawa. Prawo w toku przemian*. Warszawa: Wydawnictwo Lexis Nexis.
- Moreau, D. (2021). Sociology of sports organizations: a general perspective, limits and views in France. *Sport in Society*, 24(2): 252-267.
- Morrow, S. (2003). *The People's Game? Football, Finance and Society*. New York: Palgrave.
- Nagel, S. (2007). Akteurtheoretische Analyse der Sportvereinsentwicklung. *Sportwissenschaft*, 37: 186-201.
- Nardinelli, C., Curtis, S. (1990). Customer Racial Discrimination in the Market for Memorabilia: The Case of Baseball. *Quarterly Journal of Economics*, 105(3): 575-595.
- Niedośpiał, M. (2012). *Swoboda czynności prawnych*. Warszawa: Wydawnictwo Erida.
- Niemann, A., Brand, A. (2008). The impact of European integration on domestic sport: The case of German football. *Sport in Society*, 11(1): 90-106.
- Noll, R. (2003). The Organization of Sports Leagues. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4): 530-551.
- Nomenklatura zawodów i specjalności* (1974). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- North, D. (1994). Economic Performance through Time. *American Economic Review*, 84(3): 359-368.
- North, D. (2002). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nowak, M. (2011). *Instytucjonalizmy w socjologii i ekonomii. Problem i jego konceptualizacja*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe WNS UAM.
- Nowak, S. (2007). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Nowocien, J. (2019). *Pedagogika sportu*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Nowy, T., Breuer, C. (2016). Match-fixing in European grassroots football. *European Sport Management Quarterly*, 17(1): 24-44.

- Olson, E., Slater, S., Hult, G. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3): 49-65.
- Oniszczyk, J. (2012). *Filozofia i teoria prawa*. Warszawa: C.H. Beck.
- Orzeczenia CAS sygn.: CAS 2022/A/8865 – CAS 2022/A/8868 lub CAS 2022/A/8709 Football Union of Russia v. Union of European Football Associations et. al. (orzeczenia znajdują się w internecie).
- Osajda, K., Zębała, J. (2019), *Odpowiedzialność członków zarządu w razie niewypłacalności spółek kapitałowych w wybranych europejskich porządkach prawnych*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości.
- Osuchowski, W. (1971). *Zarys rzymskiego prawa prywatnego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Pagett, J.F., Powell, W.W. (2012). *The Emergence of Organizations and Markets*. New Jersey: Princeton University Press.
- Panfil, R. (2004). *Zarządzanie produktem klubu sportowego*. Wrocław: Akademia Umiejętności Management & Coach-ing.
- Panfil, R. (2010). Styl współpracy efektywnego team managera z zespołem profesjonalnych graczy w organizacji sportowej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(106): 49-68.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. London: Routledge.
- Pawlak, M., Sadowski, I. (2017). Nowy instytucjonalizm w analizach polskiego społeczeństwa – tradycje, stan badań i perspektywy. *Studia Polityczne*, 45(2): 27-52.
- Pawlak, Z., Smoleń, A. (2000). Zarządzanie finansami spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym. W: J. Kosiewicz, Z. Krawczyk (red.). *Filozofia kultury fizycznej*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Pawłucki, A. (2022). *Pedagogika olimpijska*. Kraków: Impuls.
- Penc, J. (1993). Zarządzanie w zmieniającym się środowisku. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1: 121-134.
- Penc, J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Perechuda, K. (2007). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Perry, B., Davies, G. (1997). *The process of management: The case of the football manager. Working paper nr WP 002/00*. Wolverhampton: University of Wolverhampton Business School.

- Petrażycki, L. (1959). *Teoria prawa i państwa w związku z teorią moralności. T. 1.* Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Petry, K., Steinbach, D., Tokarski, W. (2004). Sport systems in the countries of the European Union: similarities and differences. *European Journal for Sport and Society*, 1(1): 15-21.
- Piątkowska, M., Gocłowska, S. (2016). Rola polityki krajowej w rozwoju klubów sportowych funkcjonujących w środowisku lokalnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego*, 36(109): 11-20.
- Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej.* Wrocław: Ossolineum.
- Pieters, M., Knoben, J., Pouwels, M. (2012). A Social Network Perspective on Sport Management: The Effect of Network Embeddedness on the Commercial Performance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5): 433-444.
- Podgórecki, A., Kojder, A.L.H. (2000). Prawo. W: *Encyklopedia socjologii. T. 3.* Warszawa: Oficyna Naukowa: 185-191.
- Pohoski, M., Słomczyński, K.M. (1978). *Społeczna Klasyfikacja Zawodów.* Warszawa: Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii.
- Poli, R., Giambattista, R. (2012). *Football Agents in the Biggest Five European Football Markets.* Neuchâtel: CIES Football Observatory.
- Powichrowska, B. (2013). *Zrównowazona gospodarka oparta na wiedzy.* Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Prabucki, B. (2012). Sport jako element tożsamości etnicznej. Antropologiczna analiza na przykładzie Szkotów. *Etnografia Polska*, 56(1-2): 121-142.
- Radke, H. (2007). Sport i prawo: jakie regulacje, jaki zakres? *Sport Wyczynowy*, 7-9: 139-149.
- Radke, H. (2009). Prawo międzynarodowe organizacji sportowych a prawo krajowe. W: D. Bunikowski, K. Dobrzeńcki (red.). *Pluralizm prawny. Tradycja, transformacje, wyzwania.* Toruń: Interdyscyplinarne Koło Naukowe Doktorantów UMK: 333-372.
- Radwański, Z., Olejniczak, A. (2023). *Prawo cywilne – część ogólna.* Warszawa: C.H. Beck.
- Redelbach, A., Wronkowska, S., Ziemiński, Z. (1992). *Zarys teorii państwa i prawa.* Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Revals, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(20): 165-187.

- Regulations on the Status and Transfer of Players*. FIFA, <https://digitalhub.fifa.com/m/1b47c74a7d44a9b5/original/Regulations-on-the-Status-and-Transfer-of-Players-March-2022.pdf> (10.08.2023).
- Roadburg, A. (1976). Is Professional Football a Profession? *International Review of Sport Sociology*, 11(3): 27-37.
- Robson, G. (2000). *No-one Likes Us, We Don't Care: The Myth and Reality of Mill wall Fandom*. Oxford: Berg Publishers.
- Roderick, M. (2006). *The Work of Professional Football: A Labour of Love?* London: Routledge.
- Romelaer, P. (2002). *Organization: A Diagnosis Method*. Paris: Universite Paris IX Dauphine.
- Rose, N. (2001). The Politics of Life Itself. *Theory. Culture & Society*, 18(6): 1-30.
- Rosen, S., Sanderson, A. (2000). Labor Markets in Professional Sports. *The Economic Journal*, 111(469): 47-68.
- Rottenberg, S. (2000). Resource allocation and income distribution in professional team sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1): 11-20.
- Rousseau, M., Rivero, A. (2003). *Democracy, a Way of Organizing in a Knowledge Economy*. *Journal of Management Inquiry*, 12(2): 115-134.
- Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania. Dz.U. z 2021 r. poz. 2285.
- Rybski, J. (2022). <https://www.national-geographic.pl/artukul/mundial-wstydu-i-krwawe-mistrzostwa-swiata-wszystko-co-musisz-wiedziec-o-katarze-221121123524> (24.07.2023).
- Safjan, M. (2012). *Prawo cywilne – część ogólna. System Prawa Prywatnego. T. 1*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sarkowicz, R., Stelmach, J. (1999). *Teoria prawa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Schimank, U. (2000). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Schmädicke, T. (2002). *Die GmbH & Co. KGaA – Eine Untersuchung der Steuerrechtlichen und (Gesellschaft) rechtlichen Besonderheiten*. Hamburg: Diplomica GmbH.
- Scott, W., Davis, G. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. London, New York: Pearson Prentice Hall.

- Scully, G. (1974). Pay and Performance in Major League Baseball. *American Economic Review*, 64(6): 915-930.
- Scully, G. (1989). *The Business of Major League Baseball*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Silverman, D. (2023). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Simmons, R. (2022). Professional Labor Markets in the Journal of Sports Economics. *Journal of Sports Economics*, 23(6): 728-748.
- Simons, T., Ingram, P. (1997). Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor, 1951-1965. *Administrative Science Quarterly*, 42: 784-813.
- Simonton, D.K. (2000). Statistical correlations, nomothetic principles, and exceptions to the rule. *Politics and the Life Sciences*, 19(2): 173-174.
- Sitek, B., Michalski, D. (red.) (2020). *Wybrane systemy wymiaru sprawiedliwości na świecie*. Olsztyn-Warszawa: Wydawnictwo AEH.
- Siwiak, T. (2016). Instytucja miernika staranności w przepisach regulujących odpowiedzialność członków zarządu wobec spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w prawie niemieckim i polskim. *Folia Iuridica Universitatis Wratislaviensis*, 5(1): 101-118.
- Slack, T., Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2): 114-132.
- Slack, T., Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Sobański, R. (1998). Kultura prawna Europy. *Studia Europejskie*, 7(3): 117-129.
- Sołtysiński, S. (2015). *Prawo spółek kapitałowych*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sondel, J. (1986). O roli prawa rzymskiego w dawnej Polsce (uwagi ogólne). *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica*, 21: 45-63.
- Sopińska, A., Jakubowska, W. (2013). Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22(2): 205-221.
- Sorek, T. (2007). *Arab Soccer in Jewish State*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sójka-Zielińska, K. (2010). Idea „kodyfikacji” w kulturze prawnej europejskiego Oświecenia. *Zeszyty Prawnicze*, 10(1): 7-21.
- Stern, R., Barley, S. (1996). Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 146-162.

- Stevenson, W. (1990). Formal structure and networks of interaction within organizations. *Social Science Research*, 19(2): 113-131.
- Stramski, M. (2017). Międzynarodowe organizacje sportowe a prawo sportowe. *Studia Prawnoustrojowe*, 38: 183-198.
- Sulek, A. (1998). Dokumenty urzędowe. W: *Encyklopedia socjologii. T. 1*. Warszawa: Oficyna Naukowa: 137-142.
- Sulek, A. (2002). *Ogród metodologii socjologicznej*. Warszawa: Scholar.
- Sun, Y. (2014). Rethinking Public Health: Promoting Public Engagement Through a New Discursive Environment. *American Journal Public Health*, 104(1): 6-13.
- Svansson, D. (2020a). *Organizational structure and decision-making processes in Icelandic sport clubs*. Reykjavík: Reykjavík University.
- Svansson, D. (2020b). *Master of Science in Exercise science and Coaching and Master in Sport Management*. Reykjavík: Reykjavík University.
- Szacka, B. (2003). *Wprowadzenie do socjologii*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Szczurkiewicz, T. (1970). *Studia socjologiczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Sznajder, A. (2007). Charakterystyka sportu rynku profesjonalnego. *Gospodarka Narodowa*, 10: 45-65.
- Sznajder, A. (2015). *Marketing sportu*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Sztumski, J. (1995). *Wstęp do metodologii i technik badań społecznych*. Katowice: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Szwaja, J., Kwaśnicki, R.L. (2004). W sprawie wykładni nowego art. 375¹, a także art. 375, art. 207 oraz art. 219 §2 k.s.h. *PPH*, 8: 32-35.
- Szwarc, A. (2000). Nowe regulacje prawne dotyczące statusu prawnego polskich klubów i związków sportowych. W: A. Szwarc (red.). *Status prawny polskich klubów i związków sportowych*. Poznań: Polskie Towarzystwo Prawa Sportowego.
- Szwarc, A. (red.) (2014). *Kompatybilność pozaprawnych regulacji sportowych z regulacjami prawnymi*. Poznań: Polskie Towarzystwo Prawa Sportowego.
- Szymański, S., Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: The business strategy of football*. London: Viking Adult.
- Szymański, S. (2000). A Market Test of Discrimination in the English Soccer Leagues. *Journal of Political Economy*, 108(3): 590-603.

- Szymański, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests: A Review. *Journal of Economic Literature*, 41(4): 1137-1187.
- Taylor, M., O'Sullivan, N. (2009). How should national governing bodies of sport be governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6): 681-693.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2009). Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective. *Sport Management Review*, 13(3): 305-306.
- Thompson, A., Lachance, E.L., Parent, M.M., Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, <https://www.x-mol.net/paper/article/1527757173190307840> (21.10.2023).
- Thrassou, A., Vrontis, D., Kartakoullis, N.L., Kriemadis, T. (2012). Contemporary Marketing Communications Framework for Football Clubs. *Journal of Promotion Management*, 18(3): 278-305.
- Tokarczyk, R. (2010). *Filozofia prawa a filozofia ogólna*. Teka Komisji Prawniczej Polskiej Akademii Nauk. Oddział w Lublinie. T. 3: 118-129.
- Tomaszuk, Ł. (2022). Struktura własności w klubach sportowych – analiza środowiska prawnego profesjonalnych klubów piłkarskich w Polsce – studium przypadku. W: R. Muszkieta (red.). *Zarządzanie i prawo w sporcie, rekreacji, turystyce, edukacji i zdrowiu*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.
- Tönnies, F. (2005). *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*. Dz.U. C 202 z 7.6.2016, <https://eur-lex.europa.eu/> (20.07.2023).
- Tuckman, B.W. (1974). An age-grade model for career development education. *Journal of Vocational Behaviour*, 4: 193-212.
- Ullmann, W. (1985). *Średniowieczne korzenie renesansowego humanizmu*. Łódź: Wydawnictwo Łódzkie.
- Varmus, M., Kubina, M. (2015). Innovative Approaches to Creation of Marketing Communications for Sports Clubs. *Procedia Economics and Finance*, 26: 12-26.
- Vaskevich, V.P, Khabibullina, A.S. (2017). Contractual Regulation of Professional Sport Activities: Some Problematic Questions of Law and Practice. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 8(3): 138-144.

- Wach, A. (2012). *Odpowiedzialność osób naruszających reguły sportowe lub prawne w związku z UEFA EURO 2012*. Warszawa: Polski Związek Piłki Nożnej.
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny Menedżer Umiejętność Pełnienia Ról Kierowniczych*. Warszawa: DIFIN.
- Walters, G., Chadwick, S. (2009). Corporate Citizenship in Football: Delivering Strategic Benefits through Stakeholder Engagement. *Management Decision*, 47: 51-66.
- Walters, G., Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4): 566-586.
- Wilson, A.M. (2001). Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 35: 353-367.
- Wilson, R., Plumley, D., Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management*, 3(1): 19-36.
- Włoch, R. (2017). Organizacje sportowe. W: H. Jakubowska, P. Nosal (red.). *Socjologia sportu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe: 127-134.
- Wołodkiewicz, W., Zabłocka, M. (2014). *Prawo rzymskie – instytucje*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Wood, S., Harrison, L., Kucharska, J. (2017). Male professional footballers' experiences of mental health difficulties and help-seeking. *The Physician and Sportsmedicine*, 45(2): 120-128.
- Woodman, T., Hardy, L. (2001). A Case Study of Organizational Stress in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2): 207-238.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Woźny, Ł. (2015). *Lecture notes on microeconomics*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Wronkowska, S., Ziemiński, Z. (2001). *Zarys teorii prawa*. Poznań: Wydawnictwo Ars boni et aequi.
- Wyrwińska, K. (2010). Grecka myśl filozoficzna i jej wpływ na kształtowanie się rzymskiego kanonu wykształcenia prawniczego. W: S. Grodziński, D. Malec, A. Karabowicz (red.). *Vetera novis augere. Studia i prace dedykowane Profesorowi Waclawowi Uruszczakowi. T. 2*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego: 1179-1187.
- Wyszyński, A. (2013). Ekonomiczne aspekty wejścia klubów piłkarskich na giełdę. *Gospodarka Narodowa*, 5-6: 123-151.

- Yiapanas, G., Thrassou, A., Vrontis, D. (2023). The contemporary football industry: a value-based analysis of social, business structural and organisational stakeholders, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5855> (21.10.2023).
- York, R., Clark, B. (2007). The problem with prediction: contingency, emergence, and the reification of projections. *The Sociological Quarterly*, 48(4): 713-743.
- Zajadło, J. (2011). Filozofia prawa a teoria prawa we współczesnej jurysprudencji niemieckiej. *Prawo*, 312: 225-240.
- Ziemski, S. (1979). Two types of scientific research. *Journal for General Philosophy of Science*, 10(2): 338-342.
- Zink, K.J. (2005). From industrial safety to corporate health management. *Ergonomics*, 48(5): 534-546.
- Zuchora, K. (2016). Pierre de Coubertin (1863-1937) i jego olimpijskie drogowskazy. W: Tenże, *Dialogi olimpijskie: o pięknie i pokoju, etyce i polityce, solidarności i edukacji*. Warszawa: Fundacja „Centrum Edukacji Olimpijskiej”: 17-24.
- Żukowska, Z. (1979). *Styl życia absolwentów uczelni wychowania fizycznego*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Żukowski, R. (1989). *Zawód i praca trenera*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
- Żyśko, J. (2008). *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*. Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.

Netografia

- <https://sport.tvp.pl/72324430/luis-rubiales-poda-sie-do-dymisji-w-madrycie-trwaja-protesty> (28.08.2023).
- https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/doc252_en.pdf (21.10.2023).
- <https://fifpro.org/en/search?query=employment+report+2021&in=Report.FIFPro> (20.07.2023).
- <https://www.fifa.com/legal/football-regulatory/agents/national-football-agent-regulations>. FIFA (20.08.2023).
- <https://transfery.info/aktualnosci/hakim-ziyech-nie-przeszedl-testow-medycznych-przed-transferem-marokanczyk-komentuje/188676> (20.08.2023).
- <https://farenet.org> (20.10.2023).

<https://www.uefa.com/insideuefa/news/0261-107dc76a334e-3a016e9fb189-1000--how-is-uefa-developing-grassroots-football-across-europe/>, UEFA (20.07.2023).

<https://www.aefca.eu> (21.10.2023).

<http://www.common-goal.org> (21.10.2023).

<https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5855> (21.10.2023).

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-good-governance-driving-corporate-performance.pdf> (2.02.2024).

https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/383951.KOMUNIKAT%2023.03.2021.pdf (21.10.2023).

https://umpire-esa-images-production.s3.eu-central-1.amazonaws.com/1/documents/Statut_Ekstraklasa_SA.pdf (22.02.2024).

<https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/674671/dariusz-mioduski-przejal-legie-warszawa-umowa-zostala-podpisana> (6.02.2024).

<https://gazetawroclawska.pl/radni-miejscy-zgodzili-sie-na-prywatyzacje-slaska-wroclaw-miasto-bedzie-jednak-dokladac-do-klubu-bo-nie-sprzedza-wszystkich/ar/c3-17578277> (6.02.2024).

<https://media.dfl.de/sites/2/2023/10/Satzung-des-DFL-Deutsche-Fussball-Liga-e.V.-Stand-10.10.2023.pdf> (01.02.2024).

<https://www.dfb.de/uploads/media/Grundlagenvertrag.pdf> (1.02.2024).

https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/293025-grundlagenvertrag.pdf (1.02.2024).

<https://www.marketscreener.com/quote/stock/BORUSSIA-DORTMUND-GMBH-CO-39427967/company/> (5.02.2024).

https://www.footballbenchmark.com/library/the_50_1_rule_in_the_bundesliga_strength_or_weakness (5.02.2024).

<https://opinioius.de/entscheidung/1575>, sygn. akt: II ZB 11/96 (10.02.2024).

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/annual-review-of-football-finance-2020.html> (22.03.2024).

<https://nein-zu-investoren-in-der-dfl.de/> (22.02.2024).

<https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=24444&lang=en> (25.04.2024).

https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/3839-51.KOMUNIKAT%2023.03.2021.pdf (22.02.2024).

<https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/674671/dariusz-mioduski-przejal-legie-warszawa-umowa-zostala-podpisana> (6.02.2024).

<https://gazetawroclawska.pl/radni-miejscy-zgodzili-sie-na-prywatyzacje-slaska-wroclaw-miasto-bedzie-jednak-dokladac-do-klubu-bo-nie-sprzedawszystkich/ar/c3-17578277> (6.02.2024).

<https://media.dfl.de/sites/2/2023/10/Satzung-des-DFL-Deutsche-Fussball-Liga-e.V.-Stand-10.10.2023.pdf> (01.02.2024).

<https://www.dfb.de/uploads/media/Grundlagenvertrag.pdf> (6.02.2024).

https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/293025-grundlagenvertrag.pdf (6.02.2024).

https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/293025-grundlagenvertrag.pdf (1.02.2024).

<https://www.dfb.de/uploads/media/Grundlagenvertrag.pdf> (1.02.2024).

<https://opinioioris.de/entscheidung/1575>, sygn. akt: II ZB 11/96 (6.02.2024).

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/annual-review-of-football-finance-2020.html> (22.03.2024).

<https://nein-zu-investoren-in-der-dfl.de/> (22.02.2024).

Akty powszechnie obowiązującego prawa

Dz.U. 2005 Nr 184 poz. 1539.

Dz.U. z 2022 r. poz. 2554, z 2023 r. poz. 825, 1723.

Dz.U. z 2023 r. poz. 221, 641, 803, 1414, 2029.

Prawo Przedsiębiorców (Dz.U. z 2023 r. poz. 221, 641, 803, 1414, 2029).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Ustawa o krajowym rejestrze sądowym (Dz.U. 1997 Nr 121 poz. 769, tj. Dz.U. z 2023 r. poz. 685, 825, 1705).

Ustawa o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. 2005 Nr 183, poz. 1538 tj. Dz.U. z 2023 r. poz. 646).

Ustawa o sporcie (Dz.U.2010, Nr 127 poz. 857, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 25 września 2015 r. o zawodzie fizjoterapeuty (Dz.U.2015 poz. 1994).

Orzecznictwo

Wyrok SN I CSK 226/17, wyroku z dnia 19.1.2018 r.

Wyrok Sądu Najwyższego z 19 stycznia 2011 r V CSK 204/10.

Wyrok SN z dnia 25. 01.2017 r. Sygn. akt II UK 621/15.

Wyrok NSA z dnia 25.09.2007, sygn. akt: II FSK 1021/06.

Wyrok I CSK 226/17 z dnia 19.01.2018 r.

Wyrok CAS 98/200 z dnia 20.08.1999 r.

Wyrok Sądu Najwyższego z 19 stycznia 2011 r V CSK 204/10.

Wyrok III CZP 39/97, OSNC 1997.

Wyrok SN z dnia 25. 01.2017 r. Sygn. akt II UK 621/15.

Wyrok NSA z dnia 25.09.2007, sygn. akt: II FSK 1021/06.

Wyrok TSUE Case C-415/93, European Court Reports 1995 I-04921, ECLI identifier:
ECLI:EU:C:1995:463.

Wyrok SA w Szczecinie z dnia 13.06.2017, I ACa 80/17.

Spis rycin

Ryc. 1. Etapy rozwoju rynku sportowego.....	35
Ryc. 2. Struktura organizacji formalnej H. Mintzberga.....	42
Ryc. 3. Struktura organizacji w sporcie.....	49