

## Zarządzanie ligą zawodową w systemie sportu profesjonalnego\*

Michał Klisiński\*\*, Marcin Szwaja\*\*\*

**Streszczenie:** W artykule podjęto problematykę organizacji rozgrywek lig profesjonalnych w Polsce. Przedstawiono ramy prawne i ekonomiczne funkcjonowania lig zawodowych w wybranych dyscyplinach sportowych. Wyeksponowano również problem roli marketingu sportowego w promocji wizerunkowej klas rozgrywkowych. W tym celu nakreślono cele strategii rozwoju lig zawodowych.

**Słowa kluczowe:** ligi zawodowe, sport profesjonalny, marketing sportowy, klub sportowy

### Wprowadzenie

Proces reorientacji sportu wyczynowego i włączenia go w system zawodowych lig sportowych jest wpisany w globalny trend w zakresie komercjalizacji widowiska sportowego stanowiącego swoisty produkt marketingu. Szczególnie znaczenie w tak nakreślonej koncepcji sportu zyskuje rachunek ekonomiczny oraz marka produktu sportowego. Oba te czynniki tworzą obraz sportu profesjonalnego, łączącego sukces sportowy z wynikiem finansowym. Profesjonalne rozgrywki sportowe prowadzone w systemie lig zawodowych powinny być wkomponowane formułę dyscypliny sportowej i nie wykraczać poza nakreślony zbiór zasad i reguł organizacji współzawodnictwa sportowego. Można wyodrębnić dwa systemy uczestnictwa w sporcie wyczynowym, tj. otwarty i zamknięty. Pierwszy z nich zapewnia pełną transparentność udziału. Z kolei system zamknięty jest oparty na reglamentacji uczestnictwa, kreując przy tym elitarność tego segmentu. Jego dostępność jest zatem ściśle powiązana z katalogiem kryteriów stanowiących formę selekcji organizacji, które mogą zostać włączone do tego systemu.

---

\* Autorzy są uczestnikami projektu „Stypendia naukowe dla doktorantów kształcących się na kierunkach uznanych za szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju Województwa Lubuskiego Poddziałanie 8.2.2 „Regionalne Strategie Innowacji”. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

\*\* mgr Michał Klisiński – Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, doktorant Zamiejscowego Wydziału Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp., ul. Estkowskiego 13, 66-400 Gorzów Wlkp., e-mail: [michal.klisinski@gazeta.pl](mailto:michal.klisinski@gazeta.pl)

\*\*\* mgr Marcin Szwaja – Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, doktorant Zamiejscowego Wydziału Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp., ul. Estkowskiego 13, 66-400 Gorzów Wlkp., e-mail: [marcin.szwaja@gazeta.pl](mailto:marcin.szwaja@gazeta.pl)

## 1. Modele lig zawodowych i ich rola w systemie sportu profesjonalnego

Z zawodowymi rozgrywkami sportowymi nierozdzielnie jest związany wybór układu organizacyjnego, na który ma wpływ przyjęta forma rozgrywek sportowych. Innym czynnikiem, którego w sporcie profesjonalnym nie można pominąć, jest poziom efektywności ekonomicznej. Oba czynniki wymagają skorelowania z szeroko nakreślonymi ramami prawnymi odnoszącymi się do formy organizacyjno-prawnej funkcjonowania ligi zawodowej, reguł członkostwa w niej i metod zarządzania cyklami rozgrywek sportowych. Reguły mieszczą się w katalogu norm prawa prywatnego, przy ograniczonej ingerencji struktur władzy publicznej. Operator ligi zawodowej w obrębie relacji własnościowych jest w pełni zależny od decyzji podmiotów tworzących strukturę kapitałową i własnościową systemu.

Można wyodrębnić co najmniej dwa modele organizacji profesjonalnych rozgrywek sportowych. W klasyfikacji umieszcza się m.in. formułę niezależnego współzawodnictwa drużyn sportowych, w której nie występuje sformalizowana struktura. Charakterystyczny dla amerykańskiego modelu sportu zawodowego jest z kolei model oparty na menedżerskim systemie zarządzania. Kompetencje organizatora cykli rozgrywkowych oraz uprawnienia w zakresie władzy jurysdykcyjnej skupia komisarz ligi profesjonalnej. Tak nakreślony model organizacji profesjonalnych rozgrywek sportowych może być konfrontowany z modelem ligi zawodowej funkcjonującej jako podmiot prawa handlowego, w którym relacje własnościowe i kapitałowe w jego strukturze mają bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje. Najbardziej rozpowszechnioną formą organizacyjno-prawną w tym systemie jest spółka kapitałowa. Partycypacja w procesie decyzyjnym jest zatem odbiciem wielkości udziałów posiadanych w spółce przez poszczególnych akcjonariuszy, wśród których dominują kluby sportowe. Zgodnie z przyjętym systemem norm kultury korporacyjnej mają z tego tytułu zapewniony udział w procesie zarządzania ligą zawodową działającą w formie spółki kapitałowej. Poza klubami sportowymi akcjonariuszami takich spółek mogą być również polskie związki sportowe (Gniatkowski 2003: 84).

Operator zawodowych rozgrywek sportowych dysponuje katalogiem wielu środków pozwalających kształtować sposób organizacji i prowadzenia rozgrywek sportowych, w tym zasad i reguł dopuszczenia i wykluczenia z rywalizacji. Tak funkcjonujący mechanizm zarządzania ligą profesjonalną jest zatem oparty na sieci relacji kapitałowych i własnościowych kształtowanych przez uczestniczące w systemie podmioty.

## 2. Prawny aspekt działalności lig zawodowych w Polsce

Tempo zmian w systemie organizacji profesjonalnych rozgrywek sportowych nie było w pełni skorelowane z procesem przeobrażeń klubów sportowych. Dystans dzielący oba te segmenty wynikał przede wszystkim z braku unormowań prawnych odnoszących się do tego systemu w początkowym etapie przeobrażeń społeczno-gospodarczych. Systemu organizacyjnego rozgrywek sportowych nie można było bezpośrednio przenieść poprzez zastosowanie norm prawa gospodarczego, a w szczególności zapisów kodeksu spółek handlowych. Pierwszym aktem normatywnym po transformacji systemowej w Polsce, w którym zaakcentowano proces profesjonalizacji systemu sportu wyczynowego, była przyjęta 18 stycznia 1996 r. ustawa o kulturze fizycznej. Sankcjonowała tryb i zasady tworzenia i funkcjonowania lig zawodowych. Akt normatywny główną rolę w tym procesie przypisywał polskim związkom sportowym. Nadrzędnym celem lig zawodowych wpisanych w tak nakreśloną formułę prawną była organizacja rozgrywek sportowych. W to zadania były wpisane akcenty marketingowe,

tj. wzrost atrakcyjności zawodów, promocja wizerunku dyscypliny sportowej, w której są organizowane rozgrywki, oraz szeroko pojęty sponsoring.

W 2010 r. normy prawne odnoszące się do tej materii zostały skodyfikowane w przyjętej przez polski parlament ustawie o sporcie. Pozostawiała ona nadzór nad procesem reglamentacji profesjonalnych rozgrywek sportowych w kompetencji ministra sportu. Akt normatywny zastrzegał prawo powołania ligi zawodowej jedynie dla dyscyplin sportowych, w których współzawodnictwo jest prowadzone w formule rozgrywek ligowych. Ustawodawca wprowadził jednocześnie ograniczenie, że udziałowcami ligi zawodowej mogą być wyłącznie kluby sportowe funkcjonujące jako spółki akcyjne. W odróżnieniu od narzuconego z mocy prawa zawodowym klubom sportowym statusu spółki akcyjnej, w przypadku ligi zawodowej pozostawił jej udziałowcom prawo wyboru pomiędzy taką postacią spółki kapitałowej a spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Regulacje ustawowe zamykają katalog norm prawa publicznego odnoszących się do tej materii, pozostawiając prawo definiowania szczegółowych zasad organizacji ligi zawodowej poprzez multilateralne umowy na gruncie cywilnoprawnym zawierane pomiędzy polskimi związkami sportowymi a klubami uczestniczącymi w rywalizacji ligowej (Gniatkowski 2003: 86).

Jedną z podstawowych instytucji wpisujących się w strukturę profesjonalnych rozgrywek sportowych jest organizator zawodów. Istotne znaczenie z uwagi na swoją rangę ma prawny wymiar tej instytucji. Obowiązujące regulacje nakreślają podmiotową definicję organizatora imprezy masowej, w której mieszczą się zarówno osoby prawne, fizyczne, jak i jednostki organizacyjne, których rolą jest przeprowadzenie zawodów sportowych. Katalog takich podmiotów obejmuje zatem kluby sportowe, związki sportowe, jak również ligi zawodowe, które w ramach istniejących stosunków prawnych organizują i zarządzają zawodowymi rozgrywkami w danej dyscyplinie sportu.

Zasady prowadzenia profesjonalnych rozgrywek sportowych są uregulowane w wewnętrznych aktach normatywnych. Najczęściej występującą postacią takiego aktu są regulaminy organizacyjne. Przykładem może być *Regulamin profesjonalnego współzawodnictwa w piłce siatkowej mężczyzn*. Organizacji systemu ligi zawodowej w tej dyscyplinie jest poświęcony w całości drugi rozdział tego aktu. Zastrzeżono w nim prawo reprezentowania klubu w rozgrywkach ligi zawodowej tylko przez jedną drużynę. Rozgrywki ujęte w ramy ligi zawodowej w tej dyscyplinie mają rangę współzawodnictwa o tytuł Mistrza Polski. Regulamin rozstrzyga również o uprawnieniach spółki pełniącej funkcję operatora ligi zawodowej. Pełni on funkcje kontrolne i nadzorcze w odniesieniu do całego cyklu rozgrywkowego w systemie ligi zawodowej.

Pierwszą ligą zawodową powołaną w Polsce była Polska Liga Koszykówki SA, której geneza sięga lat dziewięćdziesiątych XX w. i była bezpośrednim następstwem zmian w ustawodawstwie dotyczących profesjonalizacji sportu. Podmiot ten jako spółka kapitałowa uzyskał wpis do rejestru sądowego 1997 r. Tym samym stał się pełnoprawnym podmiotem w obrocie prawnym. Wraz z przystąpieniem po 2000 r. do europejskich federacji zrzeszających organizacje reprezentujące tę dyscyplinę sportu uzyskał również legitymizację na forum międzynarodowym.

Kolejnym operatorem rozgrywek organizowanych w formule ligi zawodowej była spółka kapitałowa powołana dla prowadzenia współzawodnictwa drużyn w najwyższej klasie rozgrywek siatkarskich. Akcjonariusze nowej ligi zawodowej przyjęli dla utworzonej spółki nazwę Profesjonalna Liga Siatkówki. Pełne umocowanie prawne otrzymała ona wraz z wpisem do krajowego rejestru sądowego, co nastąpiło 27 lipca 2000 r. Wszyscy udziałowcy tej ligi zawodowej, wśród których znalazły się kluby sportowe reprezentowane w najwyż-

szej klasie rozgrywkowej tej dyscypliny, oraz polski związek siatkówki objęli pakiety akcji, z których każdy miał wartości 100 tys. zł. Głównymi celami ligi zawodowej miało być reprezentowanie interesów akcjonariuszy w kontaktach z potencjalnymi sponsorami oraz podniesienie konkurencyjności zawodów w tej dyscyplinie.

Formułę ligi zawodowej zyskały również rozgrywki w najwyższej klasie rywalizacji sportowej koszykówki kobiet. Operator tej ligi został powołany 7 maja 2001 r. w postaci spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której większość udziałów objęły kluby sportowe rywalizujące w tej dyscyplinie sportowej w rozgrywkach centralnych.

Liga zawodowa w najwyższej klasie rozgrywek piłki nożnej powstała z kolei w 2002 r. W okresie pierwszych trzech lat funkcjonowania była zarządzana przez Polski Związek Piłki Nożnej. Natomiast w 2005 r. status operatora tej klasy rozgrywek uzyskał autonomiczny podmiot, którego udziałowcami zostały kluby sportowe uczestniczące w rywalizacji ligowej. Nowo powołana spółka kapitałowa przyjęła nazwę Ekstraklasa SA, co wpisywało się w strategię promocji wizerunkowej najwyższej piłkarskiej ligi sportowej.

Profesjonalnego operatora wybrano również dla prowadzenia najwyższej klasy rozgrywkowej zawodów w sporcie motorowym. Ekstraliga SA jako operator ligi zawodowej w sporcie żużlowym zainicjowała działalność w 2007 r. Uprawnienia do organizacji i prowadzenia ligi zawodowej na rzecz spółki, w której udziały mają kluby sportowe rywalizujące w najwyższej klasie rozgrywkowej, przekazał Polski Związek Motorowy. Cele tej ligi zawodowej, tak jak w przypadku pozostałych, zostały skoncentrowane na prowadzeniu rozgrywek sportowych w najwyższej klasie współzawodnictwa, organizowaniu systemu sponsoringu oraz działaniach marketingowych i promocji sportu żużlowego.

Poza rozgrywkami w dyscyplinach drużynowych o ugruntowanej pozycji na polskim rynku sportowym, tj. koszykówce, siatkówce, piłce nożnej czy sporcie żużlowym, liga zawodowa powstała również w bardziej elitarnej dyscyplinie, jaką w Polsce jest hokej na lodzie. Została powołana w 2003 r. pod nazwą Polska Liga Hokeja i funkcjonuje w postaci spółki akcyjnej.

W grupie lig zawodowych w Polsce pierwszoplanowa rola przypadła Ekstraklasie SA, do czego z pewnością przyczynił się status piłki nożnej jako lidera dyscyplin drużynowych. Pozycję zajmowaną przez tę ligę należy odnosić zarówno do skali przychodów, jak i liczby udziałowców. Katalog celów statutowych operatora ligi przewiduje pełnienie funkcji organizatora rozgrywek ligowych, działania na rzecz modernizacji i budowy nowych obiektów piłkarskich, współdziałanie w tworzeniu systemu bezpieczeństwa na stadionach oraz dążenie do harmonizacji standardów współzawodnictwa sportowego w tej dyscyplinie. W katalogu celów założono również podejmowanie działań na rzecz wzrostu wartości medialnej organizowanych rozgrywek, co miałyby odbicie w wycenie praw do transmisji wydarzeń sportowych. Siedziba Ekstraklasy SA mieści się w Warszawie, spółka jest zarządzana aktualnie przez Bogusława Biszofa powołanego w 2012 r. na stanowisko prezesa. Strukturę organizacyjną spółki tworzą departament logistyki oraz komisja ligi, stanowiąca organ kontroli standardów prowadzenia rozgrywek. Ten ostatni odznacza się charakterem jurysdykcyjnym. W jej skład wchodzi od 5 do 7 członków, z których każdy jest w randze komisarza. Przewodniczący komisji oraz członkowie tego organu są powoływani przez radę nadzorczą spółki Ekstraklasa SA na dwuletnią kadencję, która może zostać przerwana tylko w drodze uchwały walnego zgromadzenia akcjonariuszy spółki. Katalog uprawnień tego organu obejmuje rozstrzyganie sporów oraz wątpliwości prawnych odnoszących się do organizacji rozgrywek Ekstraklasy SA. Ma on również uprawnienie w zakresie podejmowania uchwał stanowiących wiążącą wykładnię regulaminów organizacji rozgrywek. Komisja podejmuje decyzje większością głosów pełnego lub ograniczonego do trzech członków składu. Podstawowymi

komórkami organizacyjnymi w strukturze spółki są pion logistyki rozgrywek oraz komunikacji medialnej. Organizowane przez spółkę rozgrywki piłkarskie mają rangę drużynowych mistrzostw Polski. Poza prowadzeniem tej klasy rozgrywkowej Ekstraklasa organizuje również od sezonu 2006/2007 zawody o Superpuchar oraz rozgrywki szkoleniowe na zapleczu rywalizacji ligowej pn. Młoda Ekstraklasa.

Z kolei w strukturze organizacyjnej spółki zarządzającej zawodową ligą koszykówki obejmuje komórki sztabowe do spraw marketingu, komunikacji medialnej oraz regulaminową, którą jest Wydział Sędziowsko-Komisarski. Funkcję prezesa tej spółki pełni aktualnie Jacek Jakubowski.

Zbliżony jest model organizacyjno-prawny, w którym funkcjonuje liga zawodowa w sporcie żużlowym. Także w tej formule współzawodnictwa profesjonalnego prawo uczestnictwa w rozgrywkach mają wyłącznie kluby będące akcjonariuszami Ekstraligi Żużlowej SA. Zmagania w tej klasie rozgrywkowej mają rangę współzawodnictwa o drużynowe mistrzostwo Polski w tej dyscyplinie. Postawione klubom wymogi licencyjne obejmują wymiar ekonomiczny, którego odbiciem jest gwarantowana wysokość kapitałów własnych warunkujących pokrycie kosztów związanych z udziałem w rozgrywkach ligowych. Z kolei w aspekcie organizacyjnym głównym kryterium była formuła udostępnienia obiektu sportowego na zawody sportowe w cyklu rozgrywek ligowych. Z wymogiem tym korespondował obowiązek zapewnienia przez organizatora bezpieczeństwa zawodów. Jednocześnie w przyjętej formule organizacji zawodów w najwyższej klasie rozgrywkowej w tej dyscyplinie nadzór nad ligą pozostawał w kompetencji operatora, czyli Ekstraligi Żużlowej SA. W imieniu operatora uprawnienia w tym zakresie miał komisarz ligi, wybierany przez akcjonariuszy spółki na trzyletnią kadencję.

### 3. Potencjał sportowy i marketingowy lig zawodowych w Polsce

Najwyższa klasa rozgrywkowa była ujęta w system ligi zawodowej przede wszystkim w tych dyscyplinach drużynowych, które cieszyły dużą popularnością z uwagi na widowiskowość zawodów sportowych. Zaliczyć tu można przede wszystkim piłkę nożną, koszykówkę, siatkówkę i żużel. Operatorami profesjonalnego współzawodnictwa ligowego są mające status spółek kapitałowych Ekstraklasa SA, Polska Liga Koszykówki SA, Profesjonalna Liga Siatkówki SA oraz Ekstraliga Żużlowa SA.

W ramach Ekstraklasy SA rywalizuje szesnaście drużyn klubowych. Jest to największa liczba zespołów reprezentowanych w grupie profesjonalnych lig zawodowych. Dla porównania – rozgrywki najwyższej ligi koszykarskiej skupiają dwanaście drużyn, natomiast Profesjonalnej Ligi Siatkówki i Ekstraligi Żużlowej dziesięć zespołów. Pierwszą z wymienionych lig zawodowych tworzyły w sezonie 2012/2013 rozgrywkowym kluby Legia Warszawa, Lech Poznań, Polonia Warszawa, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Lechia Gdańsk, Piast Gliwice, Pogoń Szczecin, Widzew Łódź, Jagiellonia Białystok, KGHM Zagłębie Lubin, Wisła Kraków, Korona Kielce, Ruch Chorzów, Podbeskidzie Bielsko-Biała, PGE GKS Belchatów. W rywalizacji ujętej w ramy zawodowej ligi siatkarskiej uczestniczyły drużyny klubów, tj. Asseco Resovia Rzeszów, AZS Politechnika Warszawska, Delecta Bydgoszcz, Effector Kielce, Indykpol AZS Olsztyn, Jastrzębski Węgiel, Lotos Trefl Gdańsk, PGE Skra Belchatów, Wkręt-Met AZS Częstochowa oraz ZAKSA Kędzierzyn Koźle. Z kolei w najwyższej lidze koszykówki znalazły się drużyny klubowe PGE Turów Zgorzelec, TREFL Sopot, Anwil Włocławek, Asseco Procom Gdynia, AZS Koszalin, Energa Czarni Słupsk,

Start Gdynia, Polpharma Starogard Gdański, Kotwica Kołobrzeg, Jezioro Tarnobrzeg, Rosa Radom i Basket Stelmet Zielona Góra. Swoje zespoły w rywalizacji najwyższej ligi żużlowej miały natomiast CKM Włókniarz SA, GKS Wyrzeże SA, KS Unibax SA, Speedway Stal Rzeszów, Stal Gorzów SA, Unia Leszno SA, Unia Tarnów SSA, WTS SA, ŻKS Polonia Bydgoszcz SA oraz ZKŻ SSA. Z tego zestawienia wynika, że sponsoring tytułarny wpisany w markę klubową był szczególnie obecny w grupie klubów siatkarskich reprezentowanych w najwyższej klasie rozgrywkowej w tej dyscyplinie drużynowej.

Głównym źródłem dochodów lig zawodowych są fundusze pozyskiwane ze sprzedaży praw do transmisji zawodów organizowanych w cyklach rozgrywek profesjonalnych. Głównymi uczestnikami medialnego rynku sportowego są przede wszystkim tematyczne stacje telewizyjne, do których należą TVP Sport, Polsat Sport, nSport czy Canal+ Sport. Poza publiczną telewizją, do której należy kanał TVP Sport, pozostałe wymienione stacje telewizyjne są własnością prywatnych koncernów medialnych. Jednocześnie obserwuje się wzrost roli portali internetowych w innowacyjnym systemie odpłatnej transmisji *pay per view*. Dodatkowe zasilanie finansowe lig zawodowych stanowi sponsoring tytułarny polegający na odpłatnym włączeniu marki produktu lub firmy w jej nazwę. W tym segmencie rynku sportowego dominują duże koncerny, wśród których znajdują się również spółki pozostające pod kontrolą państwa. Do tej ostatniej grupy zaliczają się koncerny energetyczne Enea SA oraz PGE SA. Z kolei wśród prywatnych firm zaangażowanych w sponsoring tytułarny szczególnie eksponowane miejsce zajmują operatorzy telefonii komórkowych. I tak, sponsorem tytułarnym Ekstraklasy SA jest firma T-Mobile.

Cesja praw do organizacji rozgrywek lig profesjonalnych przez polskie związki sportowe oznaczała również określone dochody dla krajowych federacji sportowych. Ekstraklasa SA przekazała PZPN w okresie od 1 lipca 2009 do 30 czerwca 2010 r. kwotę 6 788 420 zł tytułem przeniesienia praw do produktu sportowego w formule komercyjnych rozgrywek piłkarskich. Znacząco niższe honoraria za prawa do organizacji takich rozgrywek dotyczyły operatorów innych lig zawodowych – PZK w okresie trzech lat pomiędzy 2006 a 2009 r. uzyskał z tego źródła kwotę 1 817 898,70 zł, z kolei do budżetu PZPS w 2009 r. trafiło tylko 172 tys. zł.

## **Podsumowanie**

Zastrzegając dla operatorów profesjonalnych lig zawodowych postać spółek kapitałowych, ustawodawca włączył te kategorie podmiotów sportu wyczynowego w segment gospodarki wolnorynkowej. Jednocześnie uprawnienia licencyjne związane z kreowaniem takiej formuły komercyjnych rozgrywek sportowych pozostawił w kompetencji polskich związków sportowych. Poza aspektem prawnym ten wycinek organizacji sportu profesjonalnego można postrzegać przez pryzmat zagadnień ekonomicznych. Rozgrywki takie mogą stanowić rodzaj produktu marketingowego, który jest oferowany na coraz bardziej konkurencyjnym rynku sportowym. Zastosowanie w takiej analizie mogą zatem znajdować mierniki odnoszące się bezpośrednio do efektywności i skuteczności działań. Istotną rolę odgrywa z tej perspektywy również wynik finansowy będący odzwierciedleniem kondycji ekonomicznej. Przekłada się to bezpośrednio na wartość marki sportowej ligi zawodowej. Czynnikiem warunkującym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest zatem optymalne wykorzystanie dostępnych narzędzi marketingowych w celu ulokowanie produktu sportowego na rynku. Wpływa na takie postrzeganie ligi zawodowej stopień emocjonalnej iden-

tyfikacji z rozgrywkami potencjalnych odbiorców widowiska sportowego. W taki sposób jest kreowana wartość marki sportowej danej dyscypliny, co znajduje odbicie zarówno w wymiernej wycenie cesji praw do transmisji zawodów sportowych, jak i wartości związanej z ligą profesjonalną sponsoringu tytularnego.

## Literatura

- Cajsel W. (2001), *Sportowa spółka akcyjna – szczególny rodzaj spółki kapitałowej*, „Sport Wyczynowy” nr 7–8.
- Cajsel W. (2008), *Prawne podstawy działania ligi zawodowej na przykładzie sportu żużlowego*, „Sport Wyczynowy” nr 4–6.
- Gniatkowski M. (2003), *Podstawy prawne działania lig zawodowych w Polsce*, „Sport Wyczynowy” nr 11–12.
- Odpowiedź Ministra Sportu i Turystyki na interpelację poselską Tadeusza Tomaszewskiego, sygn. SPS-023-17120/10.
- Pawlak Z., Smoleń A. (2010), *Strategie działania i rozwoju spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym*, w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 99, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pawlak Z., Smoleń A. (2007), *Zarządzanie finansami spółek kapitałowych w sporcie kwalifikowanym z perspektywy rachunkowości finansowej i zarządczej*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie, Warszawa.
- Regulamin rozgrywek Enea Ekstraliga*, plik pdf, www.ekstraligazuzlowa.pl (7.04.2013).
- Regulamin rozgrywek Tauron Basketliga*, plik pdf, www.plk.pl (9.04.2013).
- Regulamin rozgrywek T-Mobile Ekstraklasa*, plik pdf, www.ekstraklasa.org, (6.04.2013).
- Ustawa z 15 września 1996 r. – Kodeks spółek handlowych, DzU 2000, nr 94, poz. 1037.
- Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807.
- Ustawa z 20 sierpnia 1997 r. o krajowym rejestrze sądowym, DzU 2001, nr 17, poz. 209.
- Ustawa z 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej, DzU 1996, nr 25, poz. 127.
- Ustawa z 25 czerwca 2010 r. o sporcie, DzU 2010, nr 127, poz. 857.
- Wartecki A. (2008), *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań.
- Wypis z rejestru przedsiębiorców KRS Polska Liga Koszykówki SA.
- Wypis z z rejestru przedsiębiorców KRS Ekstraklasa SA.
- Wypis z z rejestru przedsiębiorców KRS Estraliga Żużlowa SA.
- Wypis z z rejestru przedsiębiorców KRS Profesjonalna Liga Siatkówki SA.
- Żyśko J. (2008), *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie, Warszawa.

## PROFESSIONAL LEAGUE MANAGEMENT IN A PROFESSIONAL SPORT SYSTEM

**Abstract:** The article presents the problem of the organization professional sport competitions in Poland. The framework has been in the law and economic activity the professional leagues in different sport discipline. The article presents the problem of competitive dominance in the open sports system. The authors of article describe strategy of develop professional leagues in Poland.

**Keywords:** professional leagues, professional sport, sport marketing, sports club

**Translated by** Michał Klisiński and Marcin Szwaja

