

Artur Grabowski\*

## Wprowadzenie do analizy sektora polskich przedsiębiorstw piłkarskich

Słowa kluczowe: ekonomia sportu, liga piłki nożnej, przedsiębiorstwa piłkarskie, rynek sportu  
Keywords: sports economics, soccer league, soccer enterprises, sports market

### Wprowadzenie

Historię klubowej piłki nożnej w Polsce można podzielić na cztery okresy: 1) od 1921 roku (wówczas w rozgrywkach o tytuł Mistrza Polski triumfowała Cracovia Kraków) do 1939 roku; 2) od 1946 do 1989 roku; 3) po 1989 roku do 2005 roku; 4) od 2005 roku do współczesności. Każdy ze wskazanych okresów ma związek z sytuacją polityczno-ekonomiczną kraju. Najpierw było to uzyskanie niepodległości i budowa II RP, przerwane wybuchem wojny. Następnie, po zakończeniu zmagania wojennych, wznowiono rozgrywki, które prowadzone były w realiach gospodarki centralnie sterowanej. Po zmianie ustrojowej w 1989 roku procesy rynkowe powoli zaczęły docierać także do sektora sportu, natomiast od sierpnia 2005 roku nastąpiło przekształcenie w profesjonalną ligę piłki nożnej.

Wybór tematu artykułu wyniknął z zamiaru wypełnienia luki badawczej dotyczącej sytuacji ekonomicznej na rynku profesjonalnego sportu (piłki nożnej) w Polsce. Celem artykułu jest analiza tego sektora polskiej gospodarki w ostatnim ze wskazanych okresów, to jest w latach 2005–2015 oraz *case study* dotyczące spółki akcyjnej Ruch Chorzów (ze względu na dostępność danych – spółka notowana na giełdzie – oraz na długi staż gry w profesjonalnej lidze piłkarskiej).

---

\* dr Artur Grabowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Ekonomii, Wydział Ekonomii, e-mail: artur.grabowski@ue.katowice.pl

## Charakterystyka ligi sportowej na przykładzie piłkarskiej Ekstraklasy

Rywalizacja sportowa to forma działalności gospodarczej. Kluby sportowe działają w formie spółek akcyjnych, mają struktury zarządcze, przypominające podmioty gospodarcze, oferują produkty i usługi, konkurują o klientów. W swoich strategiach dążą do realizacji celów ekonomiczno-sportowych. Funkcjonowanie sportu podlega kilku charakterystycznym cechom, a w szczególności dotyczy to lig sportowych w Europie. Profesjonalna liga piłkarska w Polsce odznacza się kilkoma czynnikami, m.in: kluby są asocjacyjnymi konkurentami; od wyniku sportowej rywalizacji jest uzależniony wynik ekonomiczny podmiotu piłkarskiego; wyniku rywalizacji w sporcie nie można zaplanować – stałym zjawiskiem jest niepewność. Przedsiębiorstwa sportowe podlegają trzem rodzajom ryzyka: branżowemu (sektorowemu), ekonomicznemu i prawnemu (Grabowski, 2013).

Liga sportowa przypomina kartel, ponieważ stanowi porozumienie niezależnie działających podmiotów gospodarczych, których celem nie jest eliminacja konkurentów, ale kooperacja w celu wytworzenia podstawowego produktu – meczu. Spółka zarządzająca Ekstraklasą dokonuje (w porozumieniu z klubami) sprzedaży praw mediowych i marketingowych. Środki otrzymane od mediów i sponsorów Ligi są dzielone pomiędzy jej uczestników. Profesjonalna liga piłkarska na poziomie Ekstraklasy jest jedyną w Polsce, przez co można uznać ją za monopol. W skali ogólnopolskiej nie występuje substytut dla Ekstraklasy. Uzyskanie licencji od Polskiego Związku Piłki Nożnej na występy w Ekstraklasie wiąże się ze spełnieniem przez licencjobiorcę kilku kryteriów (sportowych, infrastrukturalnych, personalnych i administracyjnych, prawnych, finansowych). Liga sportowa jest przykładem konkurencji niedoskonałej, oligopolu. Przebieg rozgrywek odbywa się na podstawie przepisów porządkująco-regulacyjnych opracowanych i wdrożonych przez spółkę akcyjną Ekstraklasa – Departament Logistyki Rozgrywek Ekstraklasy oraz PZPN (uchwałą Zarządu PZPN jest zatwierdzany regulamin tychże rozgrywek). Podział kompetencji pomiędzy Ekstraklasą SA a PZPN jest następujący: Ekstraklasa jest odpowiedzialna za terminarz rozgrywek, uprawnienie zawodników, sprawy dyscyplinarne oraz zarządzanie prawami mediowymi i marketingowymi w imieniu klubów, z kolei PZPN odpowiada za sprawy dotyczące obsady sędziowskiej na mecze, udzielanie licencji, bezpieczeństwo na stadionach i rozstrzygnięcie sporów.

## Zmiany ekonomiczne w polskiej Ekstraklasie piłkarskiej

Ekspancja ekonomiczna polskiej Ekstraklasy odbywa się wewnątrz i na zewnątrz. Pierwszy przypadek dotyczy zwiększania przychodów poszczególnych klubów, a drugi zwiększania znaczenia ekonomiczno-medialnego Ekstraklasy w stosunku do innych

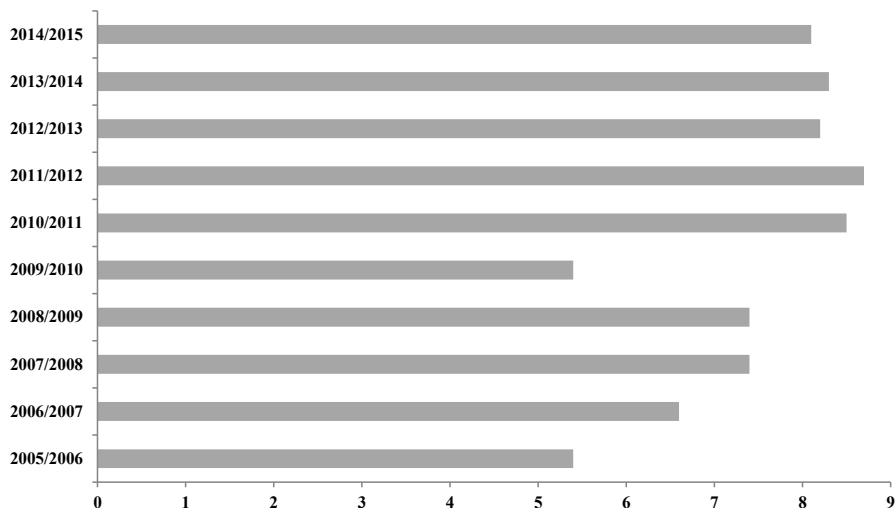
profesjonalnych lig w Polsce (np. koszykówki i piłki siatkowej). Piłka nożna to pakiet produktów, obejmujący drużyny, konkurencję sportową, kluby, zawodników, usługi piłkarskie, wydarzenia (infrastrukturę i stadiony), sprzedaż oraz pozostałą aktywność komercyjną (Söderman, 2013).

Ekstraklasa SA to podmiot, który powstał 14 czerwca 2005 roku. Po trzech miesiącach spółka akcyjna Ekstraklasa podpisała umowę z PZPN-em dotyczącą zarządzania profesjonalną ligą piłkarską i od 18 listopada 2005 roku stała się odpowiedzialna za realizację tego zadania. Struktura organizacyjna jest następująca – Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy jest organem nadrzędnym wobec spółki Ekstraklasa. Odbywa się przynajmniej raz w roku i jest zwoływane przez zarząd spółki. Udział w nim bierze 17 akcjonariuszy, czyli 16 klubów Ekstraklasy (występujących w bieżącym sezonie) i PZPN. W trakcie obrad walnego zgromadzenia wyłoniony zostaje skład rady nadzorczej. Do kompetencji rady nadzorczej należy m.in. powoływanie zarządu Ekstraklasy SA. Cele statutowe Ekstraklasy SA obejmują ponadto sprzedaż praw mediowych i scentralizowanych praw marketingowych, a także zarządzanie finansami i budową marki – prestiżu Ekstraklasy.

Podsumowując dekadę istnienia Ekstraklasy (2005–2015), w tym okresie pięć klubów zdobyło tytuł mistrza Polski: Legia Warszawa i Wisła Kraków (trzykrotnie), Lech Poznań (dwukrotnie), Śląsk Wrocław i Zagłębie Lubin (jednokrotnie). Najwyższą frekwencję na trybunach (41 556 widzów) odnotowano 7 czerwca 2015 roku w Poznaniu na meczu Lech Poznań – Wisła Kraków, lecz nie było to zjawisko powszechne, co obrazują dane dotyczące stopniaapełnienia stadionów. Pod względem oglądalności 413 tys. widzów (w tym 37,1% kobiet) zgromadził mecz Lech Poznań – Legia Warszawa (Ernst & Young, 2015).

Jeśli idzie o jakość infrastruktury stadionowej, to w tym sektorze dochodzi do wielu zmian. Pozytywnym efektem było powstanie trzech stadionów – w Gdańsku, Poznaniu i Wrocławiu – z których korzystają obecnie kluby Ekstraklasy (zostały sfinansowane przez miejscowe samorządy). Czwarty obiekt powstał w Warszawie (Stadion Narodowy), gdzie odbywają się m.in. mecze finału Pucharu Polski oraz reprezentacji narodowej. Nowe stadiony (wybudowane lub zmodernizowane w ostatniej dekadzie) mają ponadto kluby w następujących miastach: Białystok, Bielsko Białą, Gliwice, Kielce, Kraków oraz Zabrze (w ostatnim z wymienionych miast wybudowano trzy z czterech planowanych trybun stadionu, brak decyzji samorządu miejskiego o terminie dokończenia inwestycji). Niezmodernizowane stadiony znajdują się w Chorzowie i Szczecinie (w obu miastach powstały plany budowy nowego stadionu). Wprawdzie między sezonami 2005/2006 a 2011/2012 średnia widzów na meczach wzrosła z 5,4 tys. do 8,7 tys. osób, lecz w ostatnich pięciu latach systematycznie spadł stopieńapełnienia stadionów z 61,8% do 39,8%. W literaturze ekonomicznej znajdujemy wiele prób wyjaśnień zjawiska dotyczącego

frekwencji na stadionach (Dobson, Goddard, 2011). W naszym kraju głównymi zjawiskami, wpływającymi na zmniejszenie frekwencji, są kwestie bezpieczeństwa (i kulturalnych zachowań na trybunach), poziom sportowy meczów, ale także oferty ze strony klubów dla publiczności oraz potencjał kibiców w danym mieście (regionie).



Rysunek 1. Średnia widzów na meczach Ekstraklasy w latach 2005–2015 (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gowarzewski, 2015, s.111).

## Sytuacja ekonomiczna w polskiej Ekstraklasie piłkarskiej

Podmioty (kluby) piłkarskie mają kilka źródeł przychodów podstawowych dla tego typu działalności. Wśród najważniejszych znajdują się sponsoring, transmisje medialne oraz organizacja meczów (obejmuje m.in. sprzedaż biletów i karnetów oraz posiłków i gadżetów na stadionie).

Tabela 1. Struktura przychodów klubów Ekstraklasy w latach 2010–2015 (w mln PLN)

Sezony	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Organizacja meczu	55	67	58	65	55
Sponsoring i reklama	131	156	173	160	135
Transmisje	88	101	90	109	126
Transfery	50	45	64	52	62
Pozostałe	47	73	33	73	76
Suma	371	442	418	459	454

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ernst & Young, 2015).

Kluczowymi dla polskich przedsiębiorstw piłkarskich są przychody ze sponsoringu/reklam oraz transmisji telewizyjnych/internetowych, które stanowią aż 57%. Prawa mediowe do pokazywania wszystkich meczów Ekstraklasy ma płatna telewizja nc+, natomiast telewizja publiczna dysponuje możliwością transmisji tylko czterech spotkań ligowych w sezonie na zasadzie udzielonej sublicencji od wspomnianej stacji. Prawa internetowe i mobilne (cyfrowe) w sezonie 2014/2015 miała Grupa Onet.pl i Ringier Axel Springer. Dotyczyły one emisji skrótów wszystkich meczów. Od października 2014 roku została uruchomiona bezpłatna aplikacja mobilna Ekstraklasa.tv, na której wyświetlane są różnorodne materiały wideo (w tym skróty z meczów i wiadomości). Trwa też międzynarodowa ekspansja medialna Ekstraklasy, która prowadzona przy współpracy z firmą doradczą MP&Silva doprowadziła do tego, że z każdej kolejki ligowej są transmitowane na żywo dwa spotkania przez Eurosport 2. W sezonie 2014/2015 Ekstraklasa SA sprzedała komplet praw marketingowych, który obejmował: a) sponsorów rozgrywek – tytularnego (T-Mobile SA) i strategicznego (Keno); b) partnerów: medialnego (nc+), oficjalnych (Nice, Manta), technologicznego (PWPW) oraz licencjobiorców (Panini, EA Sports, Onet) i technicznego (Adidas). Mimo inwestycji w infrastrukturę stadionową przychody z organizacji dnia meczowego nadal nie przekraczają 15%.

Tabela 2. Sytuacja ekonomiczna klubów Ekstraklasy w sezonie 2014/2015

Nazwa klubu	Przychody (mln PLN)	Wskaźnik rentowności netto (%)	Wskaźnik płynności bieżącej	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami
Cracovia Kraków	26,976	8,16	1,46	0,42
Górnik Łęczna	10,974	-17,62	0,17	1,45
Górnik Zabrze	17,213	-70,73	0,18	5,08
Jagiellonia Białystok	20,468	44,03	0,51	1,48
Korona Kielce	12,957	-69,14	0,07	4,50
Lech Poznań	65,561	-8,39	0,87	0,98
Lechia Gdańsk	40,433	-10,35	0,43	1,81
Legia Warszawa	115,146	-5,67	0,73	1,02
PGE GKS Bełchatów	16,407	16,14	0,14	5,26
Piast Gliwice	12,662	2,02	0,17	2,52
Podbeskidzie Bielsko-Biała	11,491	12,03	1,61	0,69
Pogóń Szczecin	21,556	-20,28	0,17	7,68
Ruch Chorzów	17,318	-71,27	0,20	2,07
Śląsk Wrocław	19,469	2,63	0,23	7,64
Wisła Kraków	32,830	-18,62	0,23	9,38
Zawisza Bydgoszcz	12,554	8,69	0,83	0,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ernst & Young, 2015).

Różnica w przychodach pomiędzy Legią Warszawa a ostatnim pod tym względem Górnikiem Łęczna była 10,5-krotna. Stołeczny klub jako jedyny przekroczył granicę przychodów ponad 100 mln PLN, a na kolejnym miejscu znajdował się Lech Poznań. Pod względem przychodów kluby Ekstraklasy można podzielić na kilka grup: 1) z wynikiem powyżej 40 mln PLN; 2) od 20 do 40 mln PLN; 3) poniżej 20 mln PLN. Do pierwszej z nich należą tylko trzy kluby, do drugiej cztery, a najliczniejszą stanowi ostatnia z dziewięcioma klubami. Najlepszym wskaźnikiem rentowności netto (44,03%) wykazała się Jagiellonia Białystok, a najśłabszym Górnik Zabrze (-70,73%) i Ruch Chorzów (-71,27%). Najgorszy wskaźnik płynności bieżącej miała Korona Kielce (0,07), a Podbeskidzie Bielsko Biała najlepiej regulowało krótkoterminowe zobowiązania środkami obrotowymi. Z kolei Cracovia Kraków miała najlepszy w całej Ekstraklasie wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami, co stanowiło dowód na stabilną strukturę finansowania klubu. Najbardziej uzależnionym od sponsora głównego był Górnik Łęczna, którego 57% przychodów pochodziło od kopalni Bogdanka SA Lubelski Węgiel. Tylko siedem z szesnastu przedsiębiorstw piłkarskich w sezonie 2014/2015 osiągnęło zysk (najwyższy 6,4 mln PLN odnotowała Jagiellonia Białystok).

Współczesny model sportu profesjonalnego zawiera się w formule MCMMG (Media – Corporations – Merchandising – Markets – Global). Analizując polską Ekstraklasę, należy stwierdzić, że bliżej jej uczestnikom raczej do starszego modelu SSSL (Spectators – Subsidies – Sponsor – Local), gdyż przy jej finansowaniu wykorzystuje się środki publiczne (samorządów miejskich) i lokalnych przedsiębiorstw oraz spółek skarbu państwa. Pod względem struktury własnościowej w pięciu klubach głównymi właścicielami były gminy (Bielsko-Biała, Gliwice, Kielce, Wrocław, Zabrze), a w dwóch spółki skarbu państwa (PGE w Bełchatowie i KGHM w Lubinie). W pozostałych dziewięciu klubach większościowe udziały posiadały przedsiębiorstwa prywatne (w tym jeden zagraniczny w Lechii Gdańsk – grupa ETL należąca do Franza Josefa Wernze z branży doradztwa podatkowego). Oddziaływanie poszczególnych klubów w pojedynczych przypadkach zaczyna zmieniać się ze skali regionalnej do ogólnopolskiej, tymczasem powoli zaczynają powiększać się oferty sprzedaży towarów oznaczonych klubowym logo. Ze względu na skromne możliwości finansowe polskich klubów utrudniona jest ich ekspansja na globalne rynki.

## Funkcjonowanie w sektorze na przykładzie spółki akcyjnej Ruch Chorzów

Ruch Chorzów to klub sportowy założony 20 kwietnia 1920 roku. Pod koniec grudnia 2004 roku w Krajowym Rejestrze Sądowym zarejestrowano Ruch Chorzów Sportową Spółkę Akcyjną, a cztery lata później, w marcu 2008 roku, nastąpiło przekształcenie w spółkę akcyjną. Następnie Ruch jako pierwsze przedsiębiorstwo piłkarskie w naszym

kraju zadebiutował na Giełdzie Papierów Wartościowych na rynku New Connect. Struktura akcjonariatu (stan na 30 czerwca 2015 roku) według liczby akcji wygląda następująco: 4 Energy SA (31,17%), Dariusz Smagorowicz (20,18%), Miasto Chorzów (19,16%), AMG Silesia Sp. z o.o. (9,49%), pozostali (20%).

Przedsiębiorstwa piłkarskie mają trzy cele do realizacji: sportowe, ekonomiczne i organizacyjne. Główne cele strategiczne Ruchu SA w sezonie 2015/2016 w obszarze sportowym to: 1) zakwalifikowanie się do grupy mistrzowskiej w sezonie 2015/2016; 2) podwyższanie poziomu sportowego poprzez odpowiednią politykę transferową; 3) profesjonalizacja systemu szkolenia młodzieży oraz rozwój Akademii Piłkarskiej. Cele w obszarze ekonomicznym: 1) osiągnięcie wskaźników płynności i rentowności na poziomie zapewniającym bieżące regulowanie zobowiązań i spełnianie wymagań dotyczących uzyskania licencji; 2) podwyższenie kapitału zakładowego spółki; 3) nawiązanie współpracy z wiodącymi, krajowymi instytucjami gospodarczymi; 4) zwiększenie frekwencji podczas meczów. Cele w obszarze organizacyjnym: 1) uzyskanie licencji na nowym sezon 2016/2017; 2) realizacja planu naprawczego spółki; 3) zacieśnianie współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego różnego szczebla; 4) kontynuowanie prac nad strategią dotyczącą rozgrywania spotkań na Stadionie Śląskim; 5) propagowanie zdrowego trybu życia i aktywności sportowej wśród dzieci i młodzieży (Ruch Chorzów, 2015). Za bieżącą realizację strategii odpowiedzialny jest dwuosobowy zarząd spółki Ruch Chorzów, a jego trzy podstawowe wyzwania dotyczą redukcji kosztów, restrukturyzacji zobowiązań i wzrostu przychodów.

Zakres ryzyka w przedsiębiorstwie piłkarskim uzależniony jest od jego poziomu rozwoju, a w konsekwencji od solidnych źródeł finansowania działalności gospodarczej. Tego typu przedsiębiorstwa muszą znaleźć sposób na pogodzenie dążenia do realizacji celów krótko- i długookresowych oraz sportowych i ekonomicznych. Trzeba jednak wziąć pod uwagę szczególne zjawisko, jakim jest niepewność wyniku w rywalizacji sportowej (Grabowski, 2012). Na pierwszym miejscu przez zarząd Ruchu Chorzów zostało umieszczone zagrożenie nieosiągnięcia celu sportowego, co wpływa na założenia dotyczące osiągniętych przychodów. W dalszej kolejności znalazły się: wzrost kosztów pracowniczych (zawodników), utrata płynności finansowej, infrastruktura sportowa, zachowania kibiców, wymogi wynikające z przepisów PZPN, sytuacja makroekonomiczna oraz zmiany w interpretacjach przepisów podatkowych i o ubezpieczeniach społecznych (Ruch Chorzów, 2015).

Tabela 3. Sytuacja ekonomiczno-sportowa Ruch Chorzów S.A. w latach 2010–2015

Sezon	Ekstraklasa (miejsce w klasyfikacji ligowej)	Puchar Polski	Europa League	Przychody (mln PLN)	Zysk/Strata (wynik netto w mln PLN)
2010/2011	12	ćwierćfinał	III runda eliminacji EL	17,62	1,70
2011/2012	2	finał	–	18,88	–2,52
2012/2013	15	półfinał	III runda eliminacji EL	13,32	–17,49
2013/2014	3	1/16 finału	–	17,40	–8,74
2014/2015	10	1/16 finału	IV runda eliminacji EL	20,96	–8,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Ruch Chorzów SA z lat 2010–2015.

Ruch Chorzów odnotował najgorszy wynik finansowy, gdy w rozgrywkach sportowych zajął 15 miejsce w końcowej tabeli rozgrywek Ekstraklasy. Uniknął jednak degradacji do niższej ligi, ponieważ klub Polonia Warszawa nie otrzymał licencji na dalszą grę – tym samym na kolejny sezon Ruch pozostał w Ekstraklasie. W badanym okresie wyniki sportowe przypominały sinusoidę. W sezonie 2011/2012 Ruch został nawet wicemistrzem Polski, a w finale Pucharu Polski uległ Legii Warszawa. Trzykrotnie występował także w rundach eliminacji Europa League, lecz nie zdołał awansować do fazy zasadniczej rozgrywek. Amplituda wahań przychodów spółki Ruch Chorzów wynosiła 7,64 mln PLN, a zysk netto uzyskał tylko w pierwszym roku sprawozdawczym. Strata w sezonie 2012/2013 wyniosła aż 17,49 mln PLN i wynikała ze zwiększenia kosztów (regulacja zobowiązań wobec pracowników i ZUS). W sezonie 2014/2015 Ruch Chorzów miał następujące źródła przychodów: z biletów/karnetów (1,13 mln PLN), sponsoringu i reklam (5,78 mln PLN w tym 4,22 mln PLN od głównego sponsora – Węglokoks SA), z transmisji telewizyjnych (7,71 mln PLN), działalności handlowej (0,738 mln PLN) oraz innych (5,43 mln PLN). Bez pomocy finansowej ze strony władz samorządowych Chorzowa (zakup kolejnych emisji akcji, finansowanie modernizacji stadionu, udzielnie pożyczki) sytuacja tego podmiotu byłaby bardzo trudna. Działania zarządu dotyczące konwersji części zobowiązań na akcje i emisja nowych akcji, skierowana do partnerów strategicznych, mają wpłynąć na uzdrowienie stanu finansów przedsiębiorstwa i ustabilizowanie jego pozycji rynkowej.

Dobrym weryfikatorem tych działań będzie decyzja PZPN o warunkach udzielenia licencji na grę w sezonie 2016/2017 po tym, jak Ruch Chorzów osiągnął zakładany cel sportowy i utrzymał się w Ekstraklasie.



## Podsumowanie

Współcześnie zjawiskami charakterystycznymi w Ekstraklasie są powiększające się różnice pomiędzy wiodącymi podmiotami a pozostałymi klubami pod względem osiągniętych przychodów. Niepokojącym zjawiskiem są problemy podmiotów piłkarskich z płynnością i korzystanie z pomocy finansowej samorządów lokalnych. Widoczne są stopniowe postępy w rozwoju profesjonalizacji klubowego piłkarstwa, ale jest to proces długi i żmudny, wymagający systematycznej pracy i rzeczywistego upowszechnienia w tym sektorze dobrych praktyk biznesowych.

## Literatura

- Dobson, S., Goddard, J. (2011). *The Economics of Football*. Cambridge: University Press.
- Ernst & Young (2015). *Ekstraklasa piłkarskiego biznesu*. Warszawa: EY
- Grabowski, A. (2012). Rodzaje ryzyka w działalności wiodących przedsiębiorstw piłkarskich w Europie. *Ekonomia*, 4 (21), 110–111.
- Grabowski, A. (2013). *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium SA* Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Gowarzewski, A. (2015). *Encyklopedia piłkarska Fuji. Rocznik 2015/2016. Polska Europa – Świat*. Katowice: Wydawnictwo GiA.
- Polski Związek Piłki Nożnej (2015a). *Podręcznik licencyjny dla klubów Ekstraklasy. Sezon 2015/2016*.
- Polski Związek Piłki Nożnej (2015b). *Uchwała nr V/69 z dnia 21 kwietnia 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie zatwierdzenia Regulaminu rozgrywek piłkarskich o mistrzostwo Ekstraklasy na sezon 2015/2016 i następne*.
- Ruch Chorzów S.A. (2011). *Raport okresowy roczny za okres 01.01.2010–31.12.2010*. Pobrane z: <http://www.ruchchorzow.com.pl/strony/29/raporty-okresowe/> (10.09.2015).
- Ruch Chorzów S.A. (2012). *Raport okresowy roczny za okres 01.01.2011–30.06.2012* Pobrane z: <http://www.ruchchorzow.com.pl/strony/29/raporty-okresowe/> (10.09.2015).
- Ruch Chorzów S.A. (2013). *Raport roczny za okres od 1.07.2012–30.06.2013*. Pobrane z: <http://www.ruchchorzow.com.pl/strony/29/raporty-okresowe/> (10.09.2015).
- Ruch Chorzów S.A. (2015). *Raport roczny za okres 01.07.2014–30.06.2015*. Pobrane z: <http://www.ruchchorzow.com.pl/strony/29/raporty-okresowe/> (10.09.2015).
- Söderman, S. (2013). *Football and Management. Comparisons between Sport and Enterprise*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

## Abstrakt

Wprowadzenie zasad gospodarki rynkowej po 1989 roku wśród polskich klubów piłki nożnej następowało z opóźnieniami. Dopiero utworzenie w 2005 roku profesjonalnej ligi piłkarskiej (Ekstraklasa S.A.) i stopniowa komercjalizacja niektórych przedsiębiorstw piłkarskich poprawiły sytuację. Niestety, nadal większość klubów piłkarskich w Polsce znajduje się w mało stabilnej sytuacji finansowej – ma problemy z płynnością i korzysta z subsydiów publicznych. Dalsze zwiększanie potencjału ekonomicznego i sportowego podmiotów piłkarskich wymagać będzie od nich długofalowej strategii i systematycznej pracy.

## Introduction to Analysis of the Sector of Professional Polish Soccer League

Bringing the rules of the market economy after 1989, among Polish football clubs followed with delays. In 2005 the Professional Football League (Ekstraklasa joint-stock company) was constituted and the gradual commercialization of some soccer companies have improved the situation. Unfortunately most football clubs in Poland have instable financial situation and have problems with financial liquidity and uses public subsidies. Further enhancing the potential of economic and sports of soccer enterprises will require long-term strategy and systematic work.