

Ekstraklasa piłkarskiego biznesu



 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

 **ekstraklasa**_{SA}

Spis treści

Metodologia rankingu	5
Wprowadzenie	6
Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy finansowej	6
Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy siły medialnej	8
Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy efektywności	9
Źródła danych	11
Wyniki rankingu	13
Ranking klubów Ekstraklasy	14
Ranking finansowy	16
Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy medialności	19
Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy efektywności	22
Klub po klubie	24
Podsumowanie	93



Piłka nożna to nie tylko sport. To także rozwijający się niezwykle dynamicznie biznes. Fenomen jego rozwoju doskonale widać w polskich realiach. Ostatnie lata to w polskiej piłce brak faktycznych sukcesów reprezentacji narodowej, kolejne wpadki klubów w europejskich pucharach, coraz gorsza pozycja naszych piłkarzy w zagranicznych ligach, a na dodatek gigantyczna afera korupcyjna. A jednak w tym samym czasie wartość praw do transmisji polskiej Ekstraklasy wzrosła ponad dwukrotnie. W kolejce po prawa telewizyjne ustawia się już kilku nadawców, największe polskie firmy starają się o tytuł sponsora rozgrywek ligowych. Kolejni poważni przedsiębiorcy inwestują swoje pieniądze w kluby piłkarskie, a przeciętne budżety klubów Ekstraklasy to już nie 5 czy 7 mln zł, lecz kwoty co najmniej trzykrotnie wyższe. Zbliżające się „nasze” finały UEFA EURO 2012 mogą te procesy jeszcze bardziej zdynamizować.

Siła futbolu, czy siła mediów, do których futbol stał się znakomitym kluczem? A może po prostu siła naszych kibicowskich emocji, która odpowiednio zarządzana może stać się motorem napędowym udanego przedsięwzięcia biznesowego?

Przygotowując niniejszy raport Ernst & Young oraz Ekstraklasa S.A. postanowiły poddać szczegółowej analizie świat polskich klubów piłkarskich. Jednak nie od strony wyniku sportowego - ten aspekt znamy wszyscy z ligowej tabeli, rezultatów krajowych i europejskich pucharów - lecz od strony tych elementów, które składają się na ogólną ocenę zarządzania przedsiębiorstwem, jakim jest profesjonalny klub piłkarski. W ten sposób powstał pomysł na stworzenie rankingu, w którym wybraliśmy najlepiej zarządzane polskie kluby.

Dotychczas publikowane raporty porównywały polskie kluby piłkarskie jedynie pod względem wysokości przychodów. W naszym zestawieniu chcieliśmy poddać

zespoły Ekstraklasy znacznie bardziej wszechstronnej analizie. Prześwietliliśmy kluby pod kątem standingu finansowego, medialności oraz ogólnej efektywności zarządzania. Wysokość i dynamika przychodów odegrała naturalnie istotną rolę. Oceniliśmy jednak również płynność finansową klubów, rentowność, poziom zadłużenia. Badaliśmy ich siłę medialną zarówno przez pryzmat frekwencji na meczach, transmisji telewizyjnych, jak i z punktu widzenia użytkowników Internetu. Wzięliśmy również pod uwagę wyniki sportowe we wszystkich oficjalnych rozgrywkach, wartość drużyny, a także efektywność polityki transferowej.

Wnioski z raportu? Przede wszystkim widać wyraźnie rozwój polskich klubów piłkarskich. Ich siła i stabilność finansowa oraz popularność medialna wzrasta. Do poziomu najlepszych i najbogatszych lig europejskich brakuje nam jeszcze sporo, lecz jest nadzieja, że ten dystans będzie się zmniejszał. Kolejny ważny wniosek to coraz większa transparentność polskich klubów. Co prawda nie wszystkie posiadały lub chciały udostępnić dane, o które prosiliśmy, jednak w większości przypadków otrzymywaliśmy niezbędne informacje bez żadnych problemów. A przecież pytaliśmy o kwestie, które jeszcze niedawno byłyby z pewnością uznane za tajemnice klubów. Widać wyraźnie, że właściciele i menedżerowie funkcjonujący w polskim futbolu coraz lepiej rozumieją, że w nowoczesnym biznesie uznanie zdobywa się również dzięki przejrzystości firmy.

A same wyniki rankingu? Są niespodzianki, ale sensacji brak. Cóż w rankingu jak w sporcie... po prostu wygrał lepszy!

Krzysztof Sachs
Partner Ernst & Young





Wprowadzenie

W celu przygotowania rankingu klubów piłkarskich dokonano oceny 18 klubów występujących w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009 oraz 2009/2010 z trzech perspektyw:

- ▶ sytuacji finansowej
- ▶ siły medialnej klubu
- ▶ efektywności działania klubu.

W każdej z trzech perspektyw uwzględniono szereg kryteriów charakteryzujących działalność klubów piłkarskich i na tej podstawie sporządzono 3 rankingi częściowe oraz na tej bazie ranking główny klubów Ekstraklasy.

W rankingu dotyczącym sytuacji finansowej do oceny zastosowano 8 kryteriów, w rankingu dotyczącym medialności

klubu 9 kryteriów, natomiast w rankingu dotyczącym efektywności działania klubu 13 kryteriów.

Dla każdego kryterium uszeregowano kluby od najlepszych do najsłabszych, przyznając 18 punktów dla klubu, który w danej kategorii zajął pierwsze miejsce i o jeden punkt mniej dla klubów, które zajęły kolejne miejsca aż do 1 punktu dla klubu, który w danej kategorii zajął ostatnie miejsce. W przypadku, gdy klub nie przedstawił danych niezbędnych do przyznania punktów w danej kategorii, automatycznie przyznawano klubowi 0 punktów w tej kategorii.

Następnie zwycięzców poszczególnych rankingów częściowych nagradzaliśmy

w podobny sposób, jak w ramach każdego z kryteriów, tzn. zwycięzca rankingu częściowego otrzymywał 18 punktów, natomiast każdy kolejny klub otrzymywał o jeden punkt mniej niż bezpośrednio wyprzedzający go klub w rankingu.

Wyboru najlepszego z klubów dokonaliśmy poprzez porównanie średniej ważonej punktów przyznanych klubom za miejsca zajęte w poszczególnych rankingach częściowych, przy czym każdemu rankingowi częściowemu nadano tę samą wagę.

W przypadku równej liczby punktów w rankingu głównym o kolejności decydowała wyższa średnia punktów zdobytych w rankingach częściowych.

Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy finansowej

Kryteria uwzględnione w rankingu finansowym oraz przyjęte dla nich wagi przedstawiono w tabeli obok.

W przygotowaniu rankingu bazowano na przedstawionych przez kluby sprawozdaniach finansowych za lata obrotowe od 1 stycznia 2008 do 31 grudnia 2008 roku oraz od 1 stycznia 2007 roku do 31 grudnia 2007 roku (oprócz Korony Kielce, dla której bazowano na danych za okres od 1 lipca 2007 do 30 czerwca 2008). Dane finansowe zostały przedstawione przez kluby i nie były w żaden sposób weryfikowane przez Ekstraklasę S.A. ani przez Ernst & Young.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku większości klubów okres, za jaki przygotowywane były sprawozdania finansowe, nie pokrywa się z rzeczywistym terminarzem rozgrywek, stąd sprawozdania

Lp.	Kryterium	Waga
1	Wysokość przychodów w 2008 roku	25%
2	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów w 2008 roku	15%
3	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami na koniec 2008 roku	15%
4	Wskaźnik rentowności netto w 2008 roku	15%
5	Wskaźnik płynności bieżącej na koniec 2008 roku	10%
6	Suma aktywów trwałych wg bilansów klubów na koniec 2008 roku	10%
7	Wskaźnik płynności gotówkowej na koniec 2008 roku	5%
8	Dynamika przychodów w latach 2007-2008	5%

finansowe za 2008 rok dotyczyły rundy wiosennej rozgrywek 2007/2008 oraz rundy jesiennej 2008/2009.

Wśród kategorii finansowych najwyższą wagę nadano przychodom (włączając w to przychody z działalności transferowej, które najczęściej prezentowane są jako pozostałe przychody operacyjne) - 25% dla wartości przychodów w 2008 roku

oraz 5% dla dynamiki zmiany przychodów. Nadanie wysokiej wagi przychodom wynika z faktu, iż właśnie one zawierają informacje z jednej strony na temat zdolności klubu do przyciągania sponsorów i widowni, czy też skuteczności polityki transferowej, z drugiej zaś strony to właśnie przychody po części pokazują potencjał sportowy klubu, poprzez uwzględnianie w nich

nagród finansowych za wyniki osiągnięte w rozgrywkach, w których występują. Dynamika przychodów w pewnym sensie obrazuje stadium rozwoju klubu. W przypadku tej kategorii w pewien sposób premiuwane są kluby, które w analizowanym okresie awansowały do wyższej klasy rozgrywek i tym samym zaczęły osiągać przychody z tytułu transmisji w Canal+.

Kolejnym wskaźnikiem, pod kątem którego ocenialiśmy kluby była dywersyfikacja przychodów ze sprzedaży (bez uwzględniania działalności transferowej). Naszym zdaniem, na obecnym etapie rozwoju Ekstraklasy, wskaźnik ten jest niezwykle istotny, ponieważ odzwierciedla stabilność finansową klubów. W rankingu premiuujemy kluby, które są w stanie uzyskiwać w miarę zbliżony poziom przychodów z różnych źródeł, wśród których żaden nie dominuje istotnie nad pozostałymi, natomiast niską pozycję zajmują kluby, których znacząca część przychodów pochodzi w większości od jednego sponsora, bądź, co często zauważalne w przypadku biedniejszych klubów, których finansowanie opiera się w ogromnej części na wpływach z praw telewizyjnych. Wskaźnik ten został wyliczony jako suma podniesionych do kwadratu procentowych udziałów poszczególnych źródeł przychodów w całkowitych przychodach ze sprzedaży.

W rankingu finansowym uwzględniono również kryterium dotyczące sposobu finansowania klubu, które mierzyliśmy wskaźnikiem obciążenia majątku zobowiązaniami (waga 15%). W tym celu dla wszystkich klubów uwzględnionych w rankingu obliczono relację zobowiązań i rezerw na zobowiązania do sumy aktywów. Im niższa relacja, tym mniejsze finansowanie klubu długiem i w związku z tym większa stabilność źródeł finansowania. W związku z powyższym, w rankingu premiuwane były kluby, które finansowane są przez kapitał wspólników, względnie samofinansują się z działalności operacyjnej. Natomiast w pewnym sensie „karane” były kluby, które finansują swoją działalność zwiększając zadłużenie (nawet gdy to zadłużenie było zaciągane od jednostek powiązanych, w tym właścicieli klubu). Na wyniki rankingu nie miało wpływu zróżnicowanie klubów pod kątem finansowania długiem długo i krótkoterminowym, gdyż uznaliśmy, że najstabilniejszą formą finansowania jest kapitał właścicieli. Jednak w praktyce należy wyżej oceniać stabilność finansową klubów, których zadłużenie wobec właścicieli ma charakter długoterminowy.

Rentowności netto nadano wagę 15%. Wskaźnik ten kalkulowano jako relację wyniku netto w 2008 roku do przychodów ze sprzedaży. Naturalnie premiuowano kluby o najwyższej rentowności.

W rankingu nie rozróżniano, czy wysoka rentowność wynikała z dobrego wyniku na podstawowej działalności operacyjnej klubu, czy z dodatkowych przychodów wynikających ze sprzedaży piłkarzy w danym roku.

Wysoką istotność nadano wskaźnikom płynności finansowej, które informują o zdolności klubu do bieżącej regulacji zobowiązań. Wskaźnik płynności bieżącej (waga - 10%) jest wskaźnikiem finansowym, kalkulowanym jako iloraz aktywów obrotowych oraz pasywów krótkoterminowych. Aktywa obrotowe obejmują przede wszystkim należności krótkoterminowe klubu (w tym należności od stacji telewizyjnych oraz należności ze sprzedaży zawodników) oraz środki pieniężne. Pasywa krótkoterminowe obejmują m.in. zobowiązania krótkoterminowe z tytułu kredytów i pożyczek zaciągniętych przez klub, zobowiązania z tytułu wynagrodzeń wobec zawodników i pracowników klubu oraz zobowiązania wynikające z zakupu piłkarzy. Im wyższa relacja aktywów obrotowych do pasywów krótkoterminowych, tym większa płynność finansowa klubu i zdolność do bieżącej regulacji zaciągniętych zobowiązań. W związku z faktem, że należności krótkoterminowe nie są jeszcze faktycznym pieniądzem posiadanym przez klub, w analizach finansowych kalkulowany jest dodatkowo wskaźnik płynności gotówkowej, który jest relacją środków pieniężnych w kasie i na rachunkach bankowych posiadanych przez klub do pasywów krótkoterminowych.

Ostatnie kryterium uwzględnione w rankingu klubów dotyczyło wartości aktywów trwałych klubu na koniec 2008 roku (waga - 10%). Aktywa trwałe w przypadku większości klubów dotyczą wartości księgowej praw do kart zawodniczych grających w danym zespole. Część klubów posiada również własną infrastrukturę sportową wykazywaną jako rzeczowe aktywa trwałe. W tym kryterium premiowaliśmy kluby o największej wartości aktywów trwałych wykazanych w bilansach. Warto jednak pamiętać, że w przypadku niektórych składników majątkowych (np. gruntów albo praw wieczystego użytkowania) ich wartość bilansowa z reguły nie odzwierciedla bieżącej wartości rynkowej.



Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy siły medialnej

Kryteria uwzględnione w rankingu dotyczącym medialności oraz przyjęte dla nich wagi przedstawiono w tabeli obok.

Oceniając kluby w kategoriach dotyczących liczby wejść na oficjalne strony klubowe, liczby kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica bazowano na danych przedstawionych przez kluby na potrzeby raportu. Dane dotyczące transmisji meczów w Canal+ oraz ich oglądalności przedstawione zostały przez Canal+. Jeżeli chodzi o dane o frekwencji na stadionach, wykorzystano dane posiadane przez Ekstraklasę S.A.

Wzięte pod uwagę w analizie medialności kryteria można ogólnie podzielić na 5 grup:

- ▶ medialność telewizyjna
- ▶ medialność internetowa
- ▶ medialność prasowa
- ▶ popularność meczów danej drużyny
- ▶ inne formy popularności.

Do oceny medialności telewizyjnej wykorzystano kryteria bazujące na liczbie meczów transmitowanych „na żywo” przez Canal+ oraz liczby meczów Ekstraklasy transmitowanych w telewizji otwartej. Naturalne wydaje się stwierdzenie, że telewizje transmitują te mecze, które ze względu na atrakcyjność sportową lub liczbę kibiców zainteresowanych grą poszczególnych klubów przyciągną przed ekrany największą liczbę widzów. Z tego względu, kryterium opartemu na liczbie meczów transmitowanych „na żywo” w Canal+ nadano najwyższą wagę ze wszystkich analizowanych kryteriów w obszarze medialności - 20%. Z uwagi na niewielką liczbę klubów, których mecze transmitowano w telewizji otwartej, temu kryterium nadano niższą wagę (5%). Ponadto, w ocenie tego kryterium zostały sklasyfikowane tylko 3 kluby, gdyż 4 transmisje przeprowadzone w sezonie 2008/2009 przez TVP dotyczyły meczów rozgrywanych przez Lecha Poznań, Legię Warszawa i Wisłę Kraków.

Lp.	Kryterium	Waga
1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	20%
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	20%
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	15%
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	15%
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	10%
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	5%
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	5%
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	5%
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	5%

Jako trzecie kryterium w ocenie medialności telewizyjnej zastosowano łączną oglądalność meczów poszczególnych zespołów w sezonie 2008/2009. Waga dla tego kryterium została ustalona na poziomie 15%. Zastosowanie jako kryterium łącznej oglądalności premiowało zespoły, których mecze były transmitowane najczęściej. Jednakże, w liczbie transmisji w sezonie 2008/2009 można wyróżnić 3 główne grupy klubów. Pierwszą grupę stanowią kluby walczące o tytuł mistrzowski, dla których liczba transmisji wyniosła od 24 do 27. Drugą grupę stanowią kluby środka tabeli, dla których liczba transmisji wynosiła od 6 do 12. Ostatnią grupę stanowiły najmniej medialne kluby, dla których transmitowano mecze tylko z czołówką tabeli (stąd liczba transmisji wynosiła od 3 do 4). Łączna oglądalność pozwalała różnicować popularność meczów między klubami w tych trzech grupach. Alternatywę dla tego kryterium mogłaby stanowić średnia oglądalność meczów poszczególnych klubów, jednakże kryterium to wyraźnie promowałoby kluby z mniejszą liczbą meczów, w których przeciwnikami były najpopularniejsze kluby z czołówki Ekstraklasy. Takie wyniki trudno byłoby powiązać z rzeczywistą medialnością poszczególnych klubów, stąd zdecydowano się na uwzględnienie sumy oglądalności wszystkich meczów.

Do weryfikacji popularności internetowej klubów wykorzystano dwa kryteria, tj. liczbę wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu oraz liczbę wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku. Dla oceny pierwszego kryterium w serwisie Google wpisywano nazwy klubów uwzględnionych w rankingów w mianowniku w cudzysłowie, tak aby w miarę możliwości zmniejszyć wpływ przypadkowego użycia nazw klubów na wyniki wskaźnika.

Dane dotyczące liczby wejść na oficjalne strony klubowe zostały przedstawione przez kluby i nie były w żaden sposób weryfikowane przez Ekstraklasę S.A. ani przez Ernst & Young. Każdemu z kryteriów nadano wagę po 5%.

Wskaźnikowi medialności prasowej nadano wagę 10%. Jako podstawę do oceny kryterium wykorzystano badanie przeprowadzone przez firmę PRESS-SERVICE Monitoring Mediów, które dotyczyło częstości występowania informacji o klubach w mediach w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku. Wskaźnik powstał poprzez zebranie informacji z około 1100 tytułów prasowych i sprawdzenie jak często wspomniano w nich o określonym klubie Ekstraklasy.

Ważnym aspektem medialności, który został również uwzględniony w rankingu jest popularność meczów danej drużyny, mierzona średnią frekwencją na meczach danego klubu w roli gospodarza oraz w roli gościa w sezonie 2008/2009. Łączną wagę dla tych kryteriów określono na 35%, z tym, że nieco wyższą istotność nadano meczom w roli gospodarza (20%). Z uwagi na realizowane aktualnie przez wiele klubów Ekstraklasy projekty budowy lub modernizacji stadionów rzeczywista frekwencja w przypadku tych klubów jest niższa niż potencjalna (w przypadku braku ograniczeń infrastrukturalnych). Można zakładać, że w najbliższych kilku sezonach kluby podejmujące działania inwestycyjne na swoich obiektach będą otrzymywały niższą ilość punktów przy

kalkulacji tego kryterium. Z tego jednak powodu zdecydowano się uwzględnić również frekwencję, jaką dany klub osiągał występując w roli gościa. Tak liczone wyniki pozwalają bowiem ocenić popularność klubu poza gronem własnych kibiców, a ponadto niezależniają wyniki od ograniczenia pojemności własnego stadionu.

Wśród pozostałych kryteriów uwzględniono liczbę kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na moment przygotowywania raportu. Dane dla tego kryterium zostały przedstawione przez kluby i nie były w żaden sposób weryfikowane przez Ekstraklasę S.A. ani Ernst & Young. Ich wyniki wskazują, że grupy fanów zrzeszone w oficjalnych klubach kibica to absolutny margines ruchu kibicowskiego. Ich liczba waha się od kilkudziesięciu

do kilkuset zarejestrowanych kibiców. Zdecydowaliśmy się jednak uwzględnić ten wskaźnik przypuszczając, że w kolejnych latach rola oficjalnych fanklubów będzie wzrastała, stąd warto monitorować to zjawisko pomimo jego małego obecnie znaczenia.

W związku z faktem, iż mecze I-szej ligi nie są transmitowane przez Canal+, brak dostępnych pełnych danych o frekwencji w I-szej lidze oraz fakt, że ogólny poziom medialności I-szej ligi odbiega od poziomu Ekstraklasy, klubom, które w sezonie 2008/2009 grały w I-szej lidze (tj. Zagłębie Lubin oraz Korona Kielce) przyznano 0 punktów w kategoriach dotyczących medialności telewizyjnej oraz frekwencji na meczach wyjazdowych.

Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy efektywności

Kryteria uwzględnione w rankingu dotyczącym efektywności oraz przyjęte dla nich wagi przedstawiono w tabeli obok.

W rankingu dotyczącym efektywności skupiono się przede wszystkim na kryteriach dotyczących potencjału sportowego oraz infrastrukturalnego poszczególnych zespołów wziętych pod uwagę w rankingu. Ogólnie, kryteria w tym rankingu szczegółowym można podzielić następująco:

- ▶ kryteria dotyczące wyniku sportowego
- ▶ kryteria dotyczące potencjału sportowego klubu
- ▶ kryterium dotyczące infrastruktury stadionowej
- ▶ kryteria dotyczące efektywności w sprzedaży biletów i karnetów
- ▶ kryteria dotyczące efektywności nakładów.

Największą łączną wagę przyłożono do wyników sportowych w sezonie 2008/2009 – łącznie 30% całkowitej oceny, przy czym

Lp.	Kryterium	Waga
1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku	15%
2	Infrastruktura stadionowa	10%
3	Aktualna wartość pierwszej jedenastki	10%
4	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	10%
5	Wynik w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	10%
6	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	10%
7	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	5%
8	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	5%
9	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	5%
10	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	5%
11	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	5%
12	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	5%
13	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	5%

wyżej punktowano wyniki w Ekstraklasie oraz w europejskich pucharach (po 10%) niż wyniki w Pucharze Polski oraz w Pucharze Ekstraklasy (po 5%). W przypadku oceny klubów za występy w Ekstraklasie przyznawano punkty zgodnie z tabelą na koniec sezonu 2008/2009. Kluby, które w tym sezonie nie występowały

w Ekstraklasie otrzymały zero punktów. Za występy w pucharach europejskich oceniano kluby przyznając 3 punkty za każdy wygrany mecz, 1 punkt za mecz zremisowany oraz 0 punktów za mecz przegrany. W ocenie występów w Pucharze Polski oraz Pucharze Ekstraklasy przyznawano w rankingu miejsca zgodnie



z fazą, w której dany klub zakończył udział w rozgrywkach, tj. zwycięzca pucharu otrzymywał pierwsze miejsce w tym kryterium i 18 punktów do rankingu, uczestnik finału drugie miejsce i 17 punktów do rankingu, przegrani w półfinałach otrzymywali ex aequo trzecie miejsce i 16 punktów, przegrani w ćwierćfinałach otrzymywali ex aequo piąte miejsce i 14 punktów, itd.

Wśród kryteriów dotyczących potencjału sportowego wyróżniono kryteria dotyczące wartości pierwszej jedenastki z początku sezonu 2009/2010 oraz przyrostu wartości pierwszej jedenastki w okresie ostatniego roku, kryterium liczby reprezentantów drużyn narodowych w składach poszczególnych zespołów oraz kryterium aktualnej liczby zawodników w drużynach młodzieżowych. Łączna waga kryteriów w tej grupie wyniosła 25%, z tym że większą wagę nadano kryterium dotyczącemu wartości pierwszej jedenastki (10%), a pozostałym kryteriom nadano po 5% wagi. W celu wyceny pierwszych jedenastek przesłano do dyrektorów sportowych table z 11 nazwiskami ze składu wszystkich drużyn aktualnego na początek sezonu 2009/2010 oraz sezonu 2008/2009, z prośbą o podanie szacunkowej wyceny

bieżącej w przypadku jedenastek ze składu 2009/2010 oraz wyceny na początek poprzedniego sezonu w przypadku składu 2008/2009. Z 18 dyrektorów sportowych kompletne wyceny przysłało 3. W uzupełnieniu wycen przeprowadzonych przez dyrektorów sportowych, wykorzystaliśmy szacunkowe wyceny przeprowadzone przez Przegląd Sportowy oraz stronę internetową Transfermarkt.com.

Za uwzględnieniem kryteriów dotyczących wartości składu drużyny przemawia przede wszystkim fakt, iż podstawowym aktywem większości zespołów są zawodnicy. Wycena księgowa poszczególnych zawodników nie zawsze odpowiada ich wartości rynkowej, dlatego w przypadku oceny tego kryterium nie bazowano na danych bilansowych, a na ocenach ekspertów znających polski rynek. Dodanie do kryteriów przyrostu wartości pierwszej jedenastki ma dodatkowo premiować kluby, którym w ciągu ostatniego roku udało się zwiększyć wartość drużyny (np. przez wypromowanie zawodników lub transfery wzmacniające zespół). Z uwagi na fakt, iż wartość składu z początku poprzedniego sezonu nie była określana według cen rynkowych sprzed roku lecz obecnych, wyniki mogą być w pewnym stopniu zniekształcone. Uproszczenie to

wynika z faktu, iż tego typu badanie nie było przeprowadzane w ubiegłych latach.

Dane dotyczące liczby reprezentantów oraz liczby zawodników w drużynach młodzieżowych zostały przedstawione przez kluby i nie były weryfikowane przez Ekstraklasę S.A. ani przez Ernst & Young. Kryterium dotyczące liczby reprezentantów w składach poszczególnych drużyn ma na celu wyróżnienie zespołów o wyższym potencjale sportowym. Większa liczba reprezentantów w składzie drużyny oznacza wysoką ocenę wyszkolenia piłkarskiego zawodników tego zespołu a równocześnie może oznaczać wyższą potencjalną wartość transferową tych zawodników. Również posiadanie większej liczby zawodników w drużynach młodzieżowych świadczy o inwestowaniu we własnych wychowanków, którzy w przyszłości mogą być źródłem sukcesów i dodatkowych dochodów transferowych dla klubu. W odniesieniu do liczby zawodników w drużynach młodzieżowych, wpływ na wyniki rankingu może mieć różny sposób prowadzenia tych drużyn, a w szczególności umowy o współpracę z innymi klubami.

Drugim istotnym aspektem w funkcjonowaniu każdego klubu, oprócz posiadania odpowiednio wyszkolonych piłkarzy, jest

posiadanie odpowiedniej infrastruktury stadionowej. Nowoczesny stadion o wielkości dostosowanej do potrzeb klubu jest w stanie zapewnić źródło stabilnych przychodów ze sprzedaży biletów. Dla potrzeb niniejszego rankingu zastosowano następującą metodykę w przyznawaniu punktów za infrastrukturę stadionową:

- ▶ najwyższe miejsca przyznano klubom z nowoczesnymi stadionami oddanymi do użytku w okresie ostatnich 5 lat; w przypadku gdy w tej grupie występował więcej niż jeden klub, kolejność ustalano na podstawie pojemności stadionu
- ▶ kolejne miejsca przyznano klubom, których stadion jest aktualnie w budowie lub w procesie kompleksowej modernizacji; w przypadku gdy w tej grupie występował więcej niż jeden klub kolejność ustalano na podstawie docelowej pojemności stadionu po przebudowie lub modernizacji
- ▶ dalsze miejsca zajęły kluby grające na stadionach, dla których nie są aktualnie realizowane projekty budowy bądź modernizacji; kolejność w tej grupie ustalano na podstawie aktualnej

pojemności obiektów, na których swoje mecze rozgrywają poszczególne kluby.

Kolejne kryteria, którym nadano łączną wagę 10%, miały na celu ocenę klubów pod kątem efektywności wykorzystania stadionów. Do tej grupy zaliczono dwa wskaźniki: relacja średniej frekwencji na meczach do pojemności stadionu oraz liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu. W kalkulacji obu kryteriów bazowano na danych dla sezonu 2008/2009. W rankingu były premiowane kluby, które miały najwyższą procentową frekwencję w stosunku do pojemności stadionu oraz najwyższy wskaźnik sprzedaży karnetów do pojemności stadionu.

W części badania dotyczącej efektywności wydatków finansowych wyróżniono dwa kryteria. Pierwsze dotyczyło relacji między kosztami operacyjnymi w 2008 roku oraz łączną ilością punktów zdobytych przez klub w 2008 roku. W efekcie uzyskaliśmy wskaźnik przedstawiający koszt, jaki został poniesiony na zdobycie 1 punktu. W sumie punktów zdobytych w 2008 roku uwzględniano zarówno punkty zdobyte w Ekstraklasie i w I-szej lidze, jak i punkty zdobyte w rozgrywkach Pucharu Polski,

Pucharu Ekstraklasy oraz w europejskich pucharach. Punkty w Pucharze Polski oraz Pucharze Ekstraklasy liczone przyznając 3 punkty za każdy wygrany mecz, 1 punkt za mecz zakończony wynikiem remisowym oraz 0 punktów za mecz przegrany. Konieczność uwzględnienia punktów za mecze w Pucharze Polski oraz w Pucharze Ekstraklasy wynikała z faktu, że rozgrywanie większej ilości spotkań w tych rozgrywkach wpływało na koszty i związku z tym ograniczenie analizy np. tylko i wyłącznie do punktów zdobytych w Ekstraklasie mogłoby zafałszować wyniki klubów grających z powodzeniem w pucharach.

Drugie kryterium w tej grupie dotyczyło relacji przychodów ze sprzedaży zawodników w danym roku do wydatków na transfery. Dane do kalkulacji wskaźników pochodziły ze sprawozdań finansowych oraz dokumentacji licencyjnej przedstawionej przez kluby. W rankingu premiowane były kluby z najwyższą wartością tego wskaźnika. Wynik powyżej 1 oznacza to, że klub był w stanie pokryć wydatki transferowe z przychodów z działalności transferowej. Wskaźnik poniżej 1 oznacza, że kluby więcej wydały na zakupy zawodników, niż uzyskały z ich sprzedaży.

Źródła danych

Raport przygotował zespół ekspertów Ernst & Young w składzie: Krzysztof Sachs, Tomasz Dębicki, Rafał Jaroszewski, Michał Borowski, Marcin Zawadzki.

Korzystaliśmy głównie z danych dostarczonych do Ekstraklasy S.A. przez kluby występujące w rozgrywkach w sezonach 2008/2009 oraz 2009/2010. Żadne z dostarczonych danych nie były weryfikowane przez Ernst & Young.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować wszystkim, którzy pomogli nam w przygotowaniu tego raportu, a w szczególności:

- ▶ zarządowi i pracownikom: Arki Gdynia, Cracovii Kraków, GKS Bełchatów, Górnika Zabrze, Jagiellonii Białystok,

Korony Kielce, Lecha Poznań, Lechii Gdańsk, Legii Warszawa, Odry Wodzisław, Piasta Gliwice, Polonii Bytom, Polonii Warszawa, Ruchu Chorzów, Śląska Wrocław, Wisły Kraków i Zagłębia Lubin - za udostępnienie sprawozdań finansowych, dokumentacji licencyjnej oraz danych dodatkowych

- ▶ zespołowi Ekstraklasy S.A. za przekazanie danych i wspólną pracę przy powstawaniu raportu
- ▶ Canal+ za dostarczenie danych dotyczących transmisji meczów i ich oglądalności
- ▶ Panu Jakubowi Jaroszowi, Dyrektorowi Sportowemu Zagłębia Lubin, Panu Januszowi Bodziochowi, Menedżerowi

i Kierownikowi Drużyny Piasta Gliwice, Panu Jarosławowi Niebudkowi, Wiceprezesowi ds. sportowych Korony Kielce - za przygotowanie szacunkowych wycen „pierwszych jedenastek”

- ▶ redakcji Przeglądu Sportowego - za udostępnienie szacunkowych wycen zawodników
- ▶ Panu Sebastianowi Bykowskiemu, Dyrektorowi Generalnemu firmy PRESS SERVICE Monitoring Mediów Sp. z o.o. - za udostępnienie informacji o liczbie wzmianek na temat drużyn Ekstraklasy w prasie.



21°C
5 - 0
Legia - Wisła P.



TIMEX



Wyniki rankingu



Ranking klubów Ekstraklasy

Lp.	Nazwa klubu	Wynik punktowy	Sytuacja finansowa	Medialność	Efektywność
1	Lech Poznań	17,33	18	17	17
2	Wisła Kraków	17,00	15	18	18
3	Legia Warszawa	14,67	13	15	16
4	Śląsk Wrocław	13,00	12	12	15
5	Cracovia Kraków	11,00*	17	9	7
6	Polonia Warszawa	11,00*	6	13	14
7	Lechia Gdańsk	10,33	7	11	13
8	GKS Bełchatów	9,67	16	8	5
9	Arka Gdynia	9,33*	10	14	4
10	Korona Kielce	9,33*	12	5	11
11	Zagłębie Lubin	8,33	14	2	9
12	Górnik Zabrze	7,67	5	16	2
13	Piast Gliwice	7,00*	9	4	8
14	Polonia Bytom	7,00*	2	7	12
15	Jagiellonia Białystok	6,67	8	6	6
16	Ruch Chorzów	5,33	3	10	3
17	Odra Wodzisław	5,00	4	1	10
18	ŁKS Łódź	1,67	1	3	1

* W przypadku równej liczby punktów w rankingu głównym o kolejności decydowała wyższa średnia punktów zdobytych w rankingach częściowych.

Pierwsze trzy miejsca w rankingu zajęły kluby, które rozgrywki Ekstraklasy w sezonie 2008/2009 również zakończyły na trzech pierwszych miejscach. Zwycięzcą rankingu został Lech Poznań, który pomimo dopiero trzeciego miejsca w rozgrywkach ligowych w niniejszym rankingu uplasował się przed Wisłą Kraków i Legią Warszawa. Zwycięstwo Lech zawdzięcza przede wszystkim przewadze zdobytej nad Wisłą i Legią w rankingu finansowym. Mistrzostwo Polski spowodowało, że Wisła zwyciężyła w rankingu dotyczącym medialności i efektywności, jednak dopiero czwarte miejsce w rankingu finansowym zepchnęło ją na drugie miejsce w ogólnej klasyfikacji. Legia nie wygrała z Wisłą i Lechem w żadnym z rankingów częściowych. Czwarte miejsce w rankingu dotyczącym medialności, trzecie w rankingu dotyczącym efektywności oraz szóste w rankingu finansowym wystarczyło jednak Legii do zajęcia trzeciego miejsca.

Przewaga pierwszych dwóch zespołów nad kolejnymi w rankingu była znaczna. Kolejna w klasyfikacji Legia ustępowała już nieco prowadzącej dwójce. Wysokie, zwłaszcza jak na beniaminka, czwarte miejsce zajął Śląsk Wrocław, który w trzech rankingach częściowych prezentował „równą formę” zajmując siódme miejsce w rankingu finansowym i rankingu dotyczącym medialności oraz czwarte miejsce w rankingu dotyczącym efektywności. Wydaje się, że po zajęciu szóstego miejsca w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009, pozyskaniu silnego strategicznego partnera oraz rozpoczęciu budowy nowego stadionu to właśnie Śląsk Wrocław ma największą szansę włączyć się do bezpośredniej walki o czołowe miejsca zarówno w rozgrywkach Ekstraklasy jak i kolejnych edycjach niniejszego rankingu. Kolejne miejsce w rankingu, z taką samą ilością punktów, zajęły Cracovia Kraków oraz Polonia Warszawa. Zgodnie z naszą metodologią w przypadku tej samej ilości punktów,



o zajęciu wyższego miejsca decydowała wyższa średnia punktów uzyskanych w rankingach cząstkowych. W tej rywalizacji nieco lepsza okazała się Cracovia, która tym samym zajęła piąte miejsce. Krakowianie zawdzięczają tę pozycję głównie drugiemu miejscu w rankingu finansowym, natomiast Polonia swoją wysoką lokatę zawdzięcza pozycjom blisko czołówki w rankingach dotyczących medialności oraz efektywności. Lechia Gdańsk uzyskała dobry wynik w rankingu dotyczącym efektywności, co wystarczyło jej do zajęcia w rankingu siódmego miejsca. Lechia Gdańsk, podobnie jak Śląsk Wrocław, zwłaszcza w kontekście organizacji w Gdańsku finałów UEFA EURO 2012 i związanej z tym budowie nowoczesnego dużego stadionu, ma szansę na szybki rozwój i poprawę lokaty w kolejnych latach.

Ósme miejsce GKS Bełchatów to głównie pochodną stabilności finansowej klubu zapewnianej przez silnego właściciela. Pod względem medialności i efektywności klub z Bełchatowa pozostaje jednak daleko w tyle, zwłaszcza w porównaniu z klubami z największych polskich miast i trudno przewidywać, że w kolejnych latach będzie w stanie nadrobić ten dystans.

Na dziewiątym miejscu została sklasyfikowana Arka Gdynia, która pomimo odległej pozycji w rankingu dotyczącym efektywności, zajęła piąte miejsce w rankingu dotyczącym medialności i dziewiąte miejsce w rankingu finansowym. Tyle samo punktów co Arka zdobyła Korona Kielce, przewagę osiągając głównie w rankingu finansowym (siódme miejsce), natomiast tracąc w rankingu dotyczącym medialności (czternaste miejsce). Ostatecznie Korona zajęła dziesiąte miejsce w naszym rankingu z uwagi na niższą niż Arka średnią punktów uzyskanych w rankingach cząstkowych.

Jedenaste miejsce Zagłębia Lubin, podobnie jak w przypadku GKS Bełchatów, wynika z mocnej sytuacji finansowej gwarantowanej dotychczas przez możnego właściciela i odległego miejsca w medialności, związanego z grą w I-szej lidze w sezonie 2008/2009. Wyniki medialności tego klubu poprawią się z pewnością zdecydowanie po sezonie gry w Ekstraklasie, więc jeśli Zagłębiu uda się utrzymać stabilną pozycję finansową, może odnotować duży skok w przysiółocznym rankingu.

Pomimo czwartego miejsca w rankingu dotyczącym medialności, Górnik Zabrze w rankingu głównym znalazł się dopiero na dwunastym miejscu, na co duży wpływ

miała fatalna postawa w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009, powodująca spadek do I-szej ligi.

Wyniki rankingu w pełni potwierdziły powszechną obserwację, że duże nakłady finansowe zapewniane przez nowego właściciela zupełnie nie przełożyły się na efektywność sportową klubu z Zabrze. Tuż za Górnikiem uplasowały się dwie kolejne śląskie drużyny - Piast Gliwice oraz Polonia Bytom. Oba zespoły słabo wypadły w rankingu dotyczącym medialności. Piast straty nadrobił miejscami w pierwszej dziesiątce w rankingu finansowym, natomiast Polonia Bytom swoją czternastą pozycję zawdzięcza siódmemu miejscu w rankingu dotyczącym efektywności.

Jagiellonia Białystok prezentowała wyjątkowo „równą formę”, nieznacznie lepiej wypadając tylko w rankingu finansowym, co ostatecznie dało piętnaste miejsce w klasyfikacji ogólnej. Miejsce szesnaste i siedemnaste zajęły dwa śląskie kluby - Ruch Chorzów i Odra Wodzisław. Ostatnie miejsce zajął ŁKS Łódź, na co znaczący wpływ miał fakt, iż ŁKS nie przedstawił danych szczegółowych do oceny w rankingu.



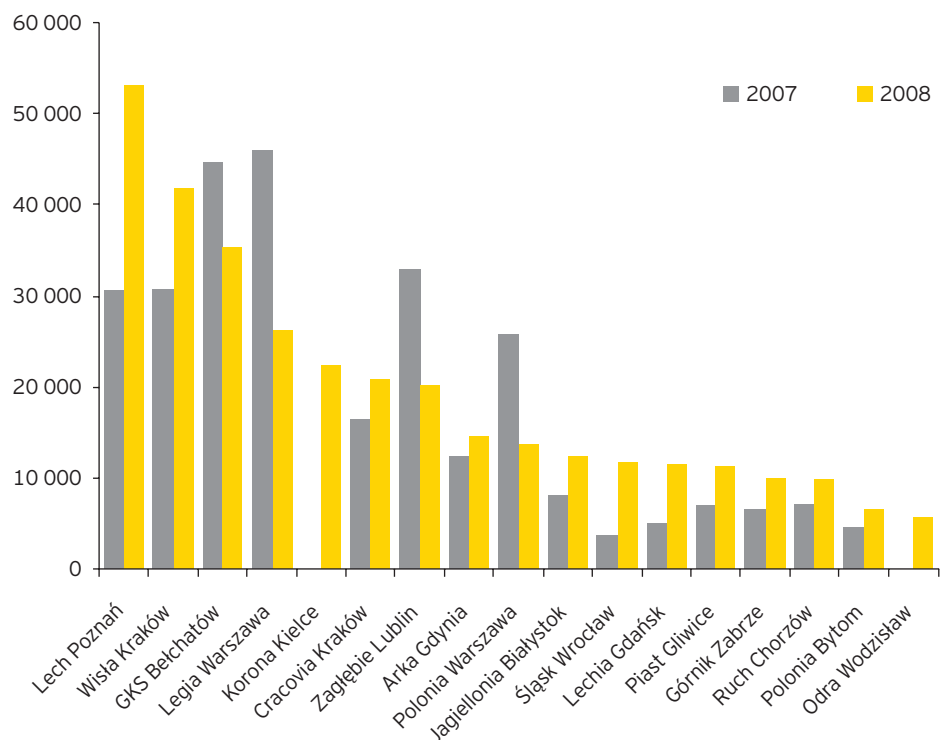
Ranking finansowy

Lp.	Nazwa klubu	Końcowa liczba punktów	Wysokość przychodów	Dynamika przychodów	Wskaźnik płynności bieżącej	Wskaźnik płynności gotówkowej	Obciążenie majątku zobowiązaniami	Wskaźnik rentowności	Suma aktywów trwałych	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów
1	Lech Poznań	15,35	18	16	13	15	15	15	14	14
2	Cracovia Kraków	12,75	13	9	6	5	14	17	13	15
3	GKS Bełchatów	12,65	16	7	12	13	13	13	12	9
4	Wisła Kraków	11,55	17	11	2	11	3	9	15	18
5	Zagłębie Lubin	11,50	12	6	16	18	18	5	18	3
6	Legia Warszawa	11,25	15	5	18	14	2	2	16	17
7	Korona Kielce	10,75	14	0	15	3	10	14	11	6
7	Śląsk Wrocław	10,75	8	18	9	16	16	7	9	12
9	Arka Gdynia	10,60	11	8	14	8	12	16	4	7
10	Piast Gliwice	10,30	6	15	17	17	17	11	7	4
11	Jagiellonia Białystok	9,85	9	13	10	4	9	18	17	0
12	Lechia Gdańsk	9,20	7	17	7	12	7	12	5	13
13	Polonia Warszawa	8,30	10	4	11	9	11	3	3	11
14	Górnik Zabrze	7,35	5	14	5	10	4	4	8	16
15	Odra Wodzisław	6,20	2	0	8	6	8	8	10	8
16	Ruch Chorzów	5,80	4	10	3	2	6	6	6	10
17	Polonia Bytom	5,30	3	12	4	7	5	10	2	5
18	ŁKS Łódź	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0

Zwycięzcą rankingu finansowego został Lech Poznań, który również na boisku zajął trzecie miejsce w rozgrywkach w sezonie 2008/2009 oraz zdobył Puchar Polski. Pomimo braku ostatecznego sukcesu w Ekstraklasie Lech Poznań w 2008 roku wygenerował zdecydowanie największe przychody ze sprzedaży (51 mln zł, ponad 27% więcej niż druga pod tym względem Wisła Kraków). Przychody uzyskane przez Lecha w 2008 roku były aż o 73% wyższe niż w 2007 roku.

Z pewnością istotny wpływ na przychody Lecha Poznań miała największa średnia frekwencja na meczach oraz udany występ w europejskich pucharach jesienią 2008 roku. W związku z wysokim przyrostem przychodów ze sprzedaży w 2008 roku Lech Poznań został sklasyfikowany w pierwszej trójce w kategorii dynamiki przychodów. Co warto podkreślić, Lech był w stanie wygenerować nie tylko bardzo wysokie na tle konkurentów przychody, ale również osiągnąć zysk netto, dzięki czemu znalazł się również w czołówce klubów pod kątem oceny rentowności netto. Drugim czynnikiem decydującym

Wykres 1. Wysokość przychodów* klubów Ekstraklasy w roku 2008 i 2007



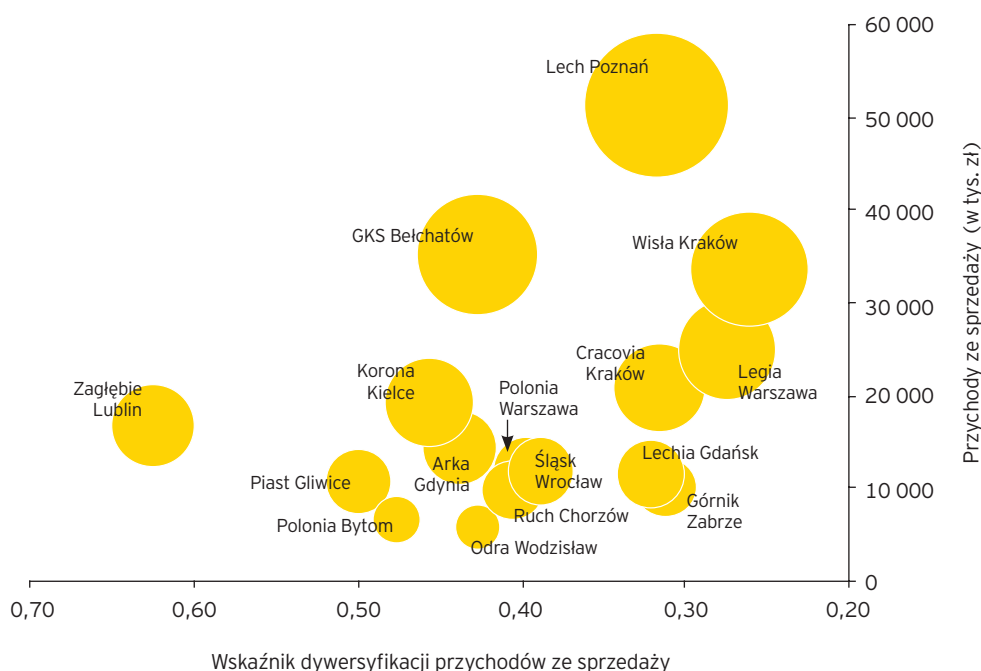
* Suma przychodów ze sprzedaży i przychodów z transferów zawodników.

o ostatecznej wysokiej pozycji „Kolejorza” jest stabilność finansowa, wyrażona pozycjami w pierwszej piątce w kategoriach dotyczących płynności finansowej oraz struktury finansowania.

Niespodzianką może być fakt, że drugie miejsce w rankingu finansowym zajęła Cracovia, która zawdzięcza swoją wysoką pozycję przychodom ze sprzedaży uzyskanym w 2008 roku, jak również ich dywersyfikacji. Cracovia wyróżnia się ponadto na tle innych klubów pozytywnym wskaźnikiem struktury finansowania oraz wskaźnikiem rentowności, gdyż „Pasy” wypracowały zysk netto w 2008 roku. Klub plasuje się także bardzo wysoko w zakresie dywersyfikacji przychodów, które rozkładają się w miarę równomiernie pomiędzy wpływy od sponsorów, wpływy z praw telewizyjnych oraz działalność handlową.

Wysokie miejsca w kategorii standingu finansowego osiągnęły kluby finansowane przez duże spółki z udziałem Skarbu Państwa tj. GKS Bełchatów oraz Zagłębie Lubin (odpowiednio trzecie i piąte miejsce). „Miedziowi” zajęli pierwsze miejsca aż w trzech kategoriach: płynność gotówkowa, struktura finansowania oraz wartość aktywów trwałych. Zagłębie znalazło się w czołówce klubów pod względem wysokości przychodów ze sprzedaży. Wysoka pozycja w przypadku kategorii struktury finansowania oraz wartości aktywów trwałych jest ściśle powiązana ze sposobem finansowania budowy nowoczesnego stadionu – „Dialog Areny”. Obiekt jest w własności klubu, a środki na jego budowę pochodzą z podwyższenia kapitału akcyjnego. Co ciekawe, Zagłębie osiągnęło wysoką pozycję pomimo gry w sezonie 2008/2009 roku w I-szej lidze (co znalazło jednak odzwierciedlenie w niskich pozycjach dotyczących dynamiki przychodów oraz rentowności netto). Klub z Bełchatowa swoją wysoką pozycję zawdzięcza przede wszystkim wysokim przychodom z działalności sponsoringowej, które w znacznej mierze, podobnie jak w przypadku Zagłębia, zapewniane są przez właściciela klubu. Dzięki temu klub zajął drugie miejsce w kategorii przychodów ze sprzedaży oraz wysokie szóste miejsce w kategorii dotyczącej rentowności netto.

Wykres 2. Przychody ze sprzedaży klubów oraz wskaźnik dywersyfikacji przychodów ze sprzedaży w 2008 roku



Źródło: Obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych klubów

GKS Bełchatów i Zagłębie Lubin rozdzielone zostały w tabeli przez czwartą w rankingu Wisłę Kraków. Wisła zajęła wysokie drugie miejsce w kategorii wysokości osiągniętych przychodów (przychody ze sprzedaży i przychody z transferów łącznie wyniosły 42 mln zł), zdystansowała natomiast konkurentów, w istotnej kategorii, dywersyfikacji tych przychodów. Również dynamika przychodów ze sprzedaży była spora (wzrost o 36%). Wisła mogła osiągnąć wyższą pozycję, jednakże słabo wypadła w kategoriach płynności finansowej, struktury finansowania oraz rentowności netto. Warto zaznaczyć, że Wisła wykazuje istotną wielkość kapitałów ujemnych, co oznacza, że jej zobowiązania przekraczają wartość jej majątku. Wisła jest mocno zadłużonym klubem, jednakże większość tego zadłużenia stanowią zobowiązania w stosunku do właściciela klubu.

Szósta w rankingu finansowym Legia Warszawa zajęła pierwsze miejsce w kategorii dotyczącej płynności bieżącej, drugie miejsce w kategorii dywersyfikacji przychodów oraz trzecie miejsce w kategorii wartości aktywów trwałych. „Wojskowi”

uplasowali się na czwartym miejscu, jeśli chodzi o wartość przychodów, jednakże równocześnie zajęła ostatnie miejsca w ważnych kategoriach dotyczących struktury finansowania oraz rentowności netto. Legia, podobnie jak Wisła, jest w bardzo dużym stopniu zadłużona w stosunku do swojego właściciela, wykazuje również ujemne kapitały (wielkość jej zadłużenia przewyższa majątek klubu), a ponadto poniosła największą stratę operacyjną ze wszystkich analizowanych klubów, powiększoną dodatkowo o bardzo dużą stratę z działalności finansowej (wpłynęły na to odsetki oraz koszty różnic kursowych od otrzymanych pożyczek).

Siódme miejsce ex aequo zajęły Korona Kielce oraz Śląsk Wrocław. Śląsk Wrocław zajął pierwsze miejsce w kategorii dynamiki przychodów ze sprzedaży oraz trzecią pozycję w kategorii struktury finansowania i płynności gotówkowej. Swoją wysoką pozycję Śląsk zawdzięcza również wyróżniającej się na tle konkurencji dywersyfikacji przychodów. Jednocześnie wrocławski klub stracił wiele punktów w istotnych kategoriach dotyczących skali działania, tj. m.in. wartości przychodów



oraz aktywów trwałych. Wynikało to przede wszystkim z faktu, iż wiosną 2008 roku klub grał jeszcze w I-szej lidze, co w naturalny sposób oznaczało mniejszą skalę operacji w porównaniu z klubami Ekstraklasy.

Siódme miejsce Korony Kielce wynika z miejsc w pierwszej piątce w kategoriach dotyczących płynności bieżącej, wysokości przychodów oraz rentowności netto. Istotnym czynnikiem wpływającym na dobrą pozycję w tych kategoriach jest fakt, iż Korona, ze względu na rok finansowy klubu niezgodny z rokiem kalendarzowym, przedstawiła sprawozdanie finansowe za okres zakończony 30 czerwca 2008 roku, a więc za rok, w którym zespół z Kielc występował jeszcze w Ekstraklasie. Uwzględnienie wyników finansowych za drugą połowę 2008 roku (tak jak to ma miejsce w przypadku pozostałych klubów) wpłynęłoby zapewne na obniżenie pozycji Korony, gdyż w tym okresie Korona uczestniczyła w rozgrywkach I-szej ligi, gdzie trudniej o wysokie dochody dla klubu.

Miejsca dziewiąte i dziesiąte zajęły odpowiednio Arka Gdynia oraz Piast Gliwice. Jeżeli chodzi o Arkę, to największą ilość punktów uzyskała za rentowność oraz wskaźnik płynności. Stosunkowo najslabiej wypadła natomiast pod kątem dywersyfikacji przychodów oraz wartości aktywów trwałych. Piast Gliwice z kolei uplasował się bardzo wysoko w kategoriach płynności oraz struktury finansowania. Zajęcie wyższego miejsca uniemożliwiły mu niskie przychody ze sprzedaży oraz wartość aktywów trwałych, jak również

słaba dywersyfikacja przychodów, których większość pochodzi z praw telewizyjnych.

Na jedenastym miejscu uplasowała się Jagiellonia Białystok. „Jaga” zawdzięcza swoją pozycję głównie wskaźnikowi rentowności netto oraz wartości aktywów trwałych. Wysoki wskaźnik rentowności został uzyskany poprzez istotny zysk ze sprzedaży gruntów w 2008 roku. Gdyby nie ta transakcja, pozycja klubu byłaby z pewnością niższa. Zwłaszcza, że Jagiellonia słabo wypada, jeżeli spojrzeć na wielkość jej przychodów ze sprzedaży, wskaźniki płynności oraz strukturę finansowania.

Kolejne miejsce w rankingu finansowym zajęła Lechia Gdańsk. Spośród wszystkich kryteriów, które ocenialiśmy, Lechia stosunkowo najlepiej wypadła w przypadku dynamiki przychodów ze sprzedaży oraz ich dywersyfikacji. Lechia nadal odstaje znacznie od czołówki pod względem wartości przychodów i wysokości aktywów trwałych, jak również wskaźnika płynności oraz struktury finansowania.

Obecność Polonii Warszawa na trzynastym miejscu jest wynikiem słabych not w kryteriach dotyczących dynamiki przychodów, wielkości aktywów trwałych oraz rentowności klubu. W szczególności klub z Warszawy w 2008 roku zanotował znaczny spadek poziomu przychodów ze sprzedaży oraz aktywów trwałych. Wpływ na to miały przede wszystkim zmiany kapitałowe związane z Polonią Warszawa w 2007 roku. Faktyczne dane przedstawione przez Polonię za 2007 rok oraz pierwszą

połowę 2008 roku dotyczą bowiem wyników Groclinu Dyskobolii Grodzisk Wielkopolski i przychodów oraz aktywów tego klubu.

Cztery ostatnie (wśród sklasyfikowanych klubów) miejsca zajęły śląskie kluby – Górnik Zabrze, Odra Wodzisław, Ruch Chorzów oraz Polonia Bytom. Kluby te ustępowały pozostałym zarówno z punktu widzenia wielkości klubu (wartość przychodów oraz aktywów trwałych), płynności finansowej jak i struktury finansowania (cała czwórka charakteryzowała się ujemnymi kapitałami własnymi). Wynik Górnika może wydawać się dużą niespodzianką. Posiadanie silnego finansowo sponsora, który postanowił przeznaczyć istotne środki finansowe na klub, mogłoby wskazywać, iż sytuacja Zabrze jest zadowolająca. Jednak dodatkowy spory zastrzyk gotówki nie był w stanie pokryć bardzo wysokiego poziomu kosztów ponoszonych przez klub głównie na wynagrodzenia dla piłkarzy i sztabu szkoleniowego oraz wydatków na transfery.

Jak wspomniano przy omawianiu wyników całego rankingu, brak pełnych danych finansowych uniemożliwił nam sklasyfikowanie ŁKS-u Łódź. W związku z tym umieściliśmy ten klub na ostatnim miejscu finansowej części rankingu. Trudno się oprzeć wrażeniu, że brak podania przez ŁKS danych do naszego rankingu jest nieprzypadkowo związane z faktem, że klub ten nie otrzymał właśnie licencji na grę w Ekstraklasie w sezonie 2009/2010.

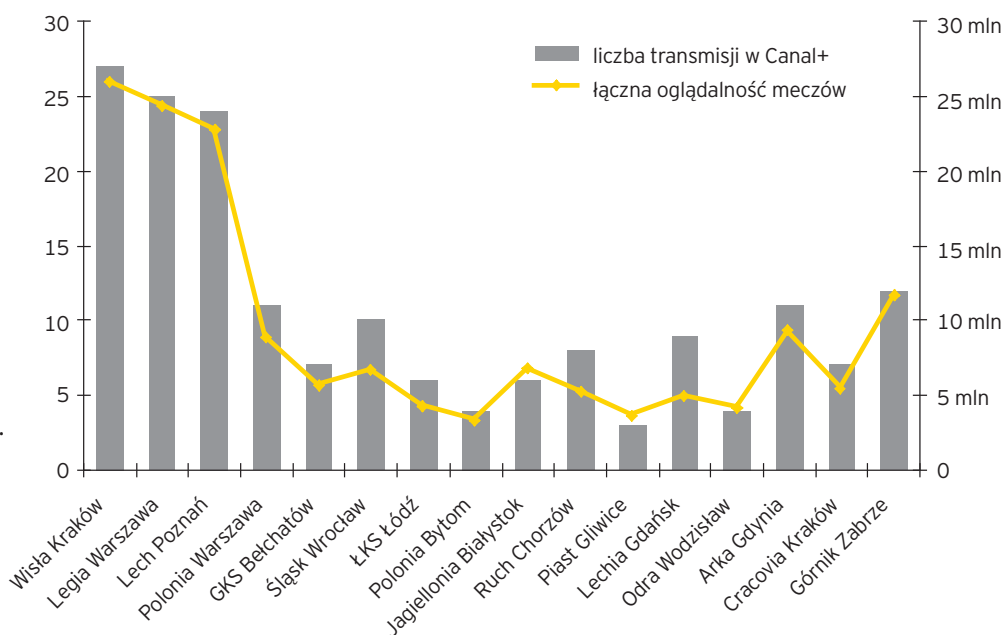
Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy medialności

Lp.	Nazwa klubu	Końcowa liczba punktów	Liczba transmisji w Canal+	Liczba transmisji w telewizji otwartej	Oglądalność (mecze w Canal+)	Google index	Liczba wejść na oficjalne strony internetowe	Średnia frekwencja na stadionie	Średnia frekwencja wyjazdowa	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica	Obecność w prasie
1	Wisła Kraków	16,75	18	17	18	17	12	16	16	17	17
2	Lech Poznań	16,70	16	17	16	18	18	18	15	16	18
3	Górnik Zabrze	14,45	15	0	15	10	15	17	18	13	12
4	Legia Warszawa	13,75	17	18	17	16	9	8	17	0	15
5	Arka Gdynia	10,80	14	0	14	14	16	9	10	6	8
6	Polonia Warszawa	10,35	14	0	13	15	8	1	13	18	14
7	Śląsk Wrocław	10,20	12	0	11	8	0	11	14	7	11
8	Lechia Gdańsk	9,65	11	0	7	12	0	15	12	10	5
9	Ruch Chorzów	9,10	10	0	8	13	0	13	11	0	10
10	Cracovia Kraków	8,60	9	0	9	2	14	6	8	13	16
11	GKS Bełchatów	6,90	9	0	10	12	11	3	5	8	7
12	Polonia Bytom	6,65	5	0	3	9	14	7	7	14	9
13	Jagiellonia Białystok	6,30	7	0	12	1	0	10	4	5	2
14	Korona Kielce	4,90	0	0	0	4	17	14	0	9	6
15	Piast Gliwice	4,65	3	0	4	7	6	2	9	15	3
16	ŁKS Łódź	4,55	7	0	6	5	0	5	6	0	1
17	Zagłębie Lubin	4,50	0	0	0	6	10	12	0	0	13
18	Odra Wodzisław	4,45	5	0	5	3	7	4	3	11	4

Zwycięzcą rankingu na najbardziej medialny klub jest Wisła Kraków. Oprócz jednego kryterium (liczba wejść na oficjalne strony klubowe) Wisła zawsze zajmowała miejsca w pierwszej trójce, wygrywając w 2 z 9 analizowanych kryteriów, w tym tak istotne kryteria jak liczba meczów transmitowanych przez Canal+ oraz oglądalność meczów w Canal+. Pierwszą pozycję Wisły Kraków można wyjaśnić przede wszystkim faktem, iż klub ten w ostatnich dwóch sezonach zdobywał tytuł Mistrza Polski, co dawało mu niejako uprzywilejowaną pozycję zarówno w telewizji, jak i gazetach oraz w Internecie. Również fakt, iż Wisła dysponowała przez cały sezon stadionem mogącym pomieścić kilkanaście tysięcy widzów dał jej wysokie miejsce w bardzo istotnej kategorii dotyczącej frekwencji na meczach.

Drugie miejsce zajął Lech Poznań, który podobnie jak Wisła Kraków tylko w jednym kryterium (średnia frekwencja wyjazdowa) nie zmieścił się w pierwszej

Wykres 3. Liczba transmisji meczów oraz ich łączna oglądalność w sezonie 2008/2009*



* Na wykresie kluby zaprezentowane są w kolejności zgodnej z tabelą rozgrywek Ekstraklasy na koniec sezonu 2008/2009.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Canal+

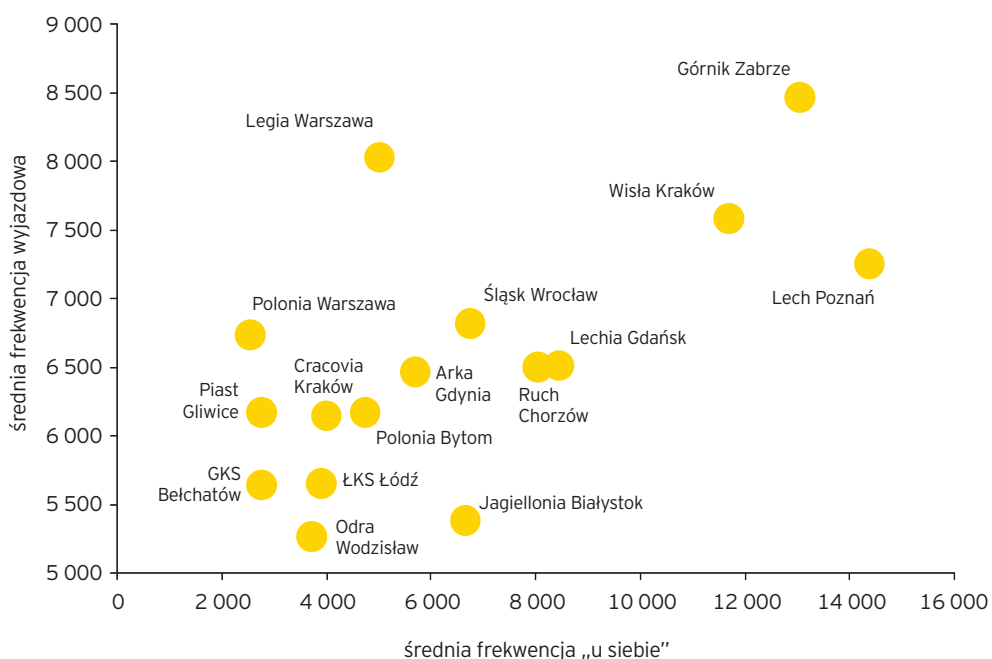
trójce. Lech przegrał nieznacznie z Wisłą i Legią w kategoriach dotyczących transmisji telewizyjnych, lecz w znaczący sposób nadrobił dystans (zwłaszcza do Legii) wygrywając kryteria dotyczące frekwencji na stadionie oraz popularności w Internecie i w prasie. Biorąc pod uwagę ostatnie postępy sportowe Lecha Poznań i związany z nim wzrost transmisji liczby meczów oraz budowę stadionu o większej pojemności niż Wisła i Legia, można się spodziewać, że Lech w kolejnych edycjach rankingu na najbardziej medialny klub będzie w stanie zaatakować pierwszą pozycję.

Trzecie miejsce (jednak już ze znaczną stratą do pierwszej dwójki) zajął Górnik Zabrze, który wygrał kryterium dotyczące frekwencji wyjazdowej. Warto nadmienić, że do zwycięstwa Górnika w tym kryterium przyczynił się jeden mecz - Wielkie Derby Śląska - podczas którego frekwencja przekroczyła 40 tys. widzów. Wysoką pozycję Górnik zawdzięcza również dużej liczbie transmisji telewizyjnych oraz wysokiej frekwencji na meczach „u siebie”. Paradoksalnie do dobrych wyników w tych kategoriach mógł przyczynić fakt, że Górnik właściwie przez cały sezon heroicznie walczył o wyjście ze strefy spadkowej, co mu się jednak ostatecznie nie udało.

Zaskakująco niską, jak na aspiracje klubu, czwartą pozycję zajęła Legia Warszawa, która wygrała tylko jedno kryterium - liczba transmisji w telewizji otwartej - oraz w 5 kryteriach była w pierwszej trójce. Pozycja Legii to przede wszystkim zasługa popularności telewizyjnej, gdzie „Wojskowi” przegrali tylko z Wisłą Kraków. Duża liczba transmisji związana jest przede wszystkim z faktem, iż Legia do przedostatniej kolejki realnie uczestniczyła w wyścigu o mistrzostwo Polski. Dużą popularnością cieszyły się mecze Legii „na wyjazdach”. Jednakże klub z Warszawy stracił dystans do Wisły, Lecha i Górnika w bardzo istotnym kryterium dotyczącym frekwencji na stadionie. Rozpoczęta jesienią przebudowa stadionu ograniczyła pojemność stadionu na Łazienkowskiej do niecałych 6 tys., co przyczyniło się do zajęcia przez Legię dopiero jednego miejsca w tej kategorii. Na pozycję Legii miał też wpływ brak danych dotyczących liczby kibiców zrzeszonych w oficjalnym klubie, co najprawdopodobniej zdecydowało



Wykres 4. Frekwencja na meczach w roli gospodarza oraz gościa w sezonie 2008/2009



Źródło: Obliczenia własne

o porażce z Górnikiem Zabrze. Ponadto Legia przegrała z najlepszymi zespołami w kryteriach dotyczących popularności internetowej, zwłaszcza w kryterium dotyczącym liczby wejść na oficjalną stronę klubu. Mniejsza popularność strony legia.com wynika z faktu, iż od lat kibice „Wojskowych” rozwijali sieć nieoficjalnych, lecz niezwykle popularnych serwisów internetowych o Legii, czego nie byliśmy w stanie zweryfikować.

Można powiedzieć, że w rankingu na najbardziej medialne kluby Ekstraklasy, Wisła Kraków, Lech Poznań, Górnik Zabrze oraz Legia Warszawa grały we własnej lidze na poziomie niedostępnym dla pozostałych klubów. Tym bardziej, z punktu widzenia atrakcyjności ligi, szkoda degradacji Górnika Zabrze. Należy mieć nadzieję, że pierwszoligowa „kwarantanna” Zabrze będzie jak najkrótsza i klub ten szybko wzmocni siłę medialną rozgrywek.



Piątą pozycję w rankingu medialności zajęła Arka Gdynia, głównie dzięki wysokiej pozycji w liczbie transmisji telewizyjnych oraz bardzo dobrym wskaźnikom dotyczącym popularności internetowej. Co ciekawe, popularność medialna Arki Gdynia nie wynikała z dobrych wyników sportowych osiągniętych przez ten klub, gdyż Gdynianie byli niepewni utrzymania w lidze właściwie do ostatniej kolejki.

Na szóstym miejscu znalazła się Polonia Warszawa, osiągając dobry wynik pomimo całkowitej porażki w kryterium dotyczącym frekwencji na własnym stadionie. Znacznie lepsze rezultaty „Czarne Koszule” osiągnęły w kryterium dotyczącym frekwencji „na wyjazdach”, transmisji telewizyjnych, popularności internetowej oraz medialnej, co jest ściśle związane z faktem, iż Polonia przez cały sezon znajdowała się w czołówce tabeli. Polonia wygrała ponadto kryterium dotyczące liczby kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica.

Śląsk Wrocław to siódma drużyna pod względem medialności w naszym rankingu. Co prawda klub ten stracił punkty w najważniejszej kategorii dotyczącej transmisji telewizyjnych (dopiero ósme miejsce w kryterium dotyczącym oglądalności), jednakże swoją pozycję w znaczący sposób poprawił dzięki popularności meczów zarówno rozgrywanych „u siebie” jak i „na wyjazdach”.

Ósme miejsce zajął kolejny beniaminek – Lechia Gdańsk wyróżniając się w szczególności dobrymi wynikami dotyczącymi frekwencji zarówno „u siebie”, jak i w meczach wyjazdowych. Co ciekawe, mecze Lechii Gdańsk w telewizji cieszyły się średnią popularnością, gdyż zajmując ósme miejsce pod względem liczby transmitowanych meczów Lechia zajęła dopiero dwunaste miejsce w kryterium dotyczącym całkowitej oglądalności meczów.

Ostatnie dwa miejsca w pierwszej dziesiątce zajęły dwa zasłużone dla polskiej ligi kluby – Ruch Chorzów oraz Cracovia Kraków, a ich miejsca pokrywają się dokładnie z miejscami zajętymi w kryterium dotyczącym liczby transmitowanych meczów. Ruch Chorzów ponadto wyróżnił się w kryterium dotyczącym frekwencji na stadionie (drugi klub, który jest beneficjentem Wielkich Derbów Śląska), a Cracovia w kryterium dotyczącym obecności w mediach (miejsce trzecie) oraz liczby wejść na oficjalną stronę internetową (miejsce piąte).

Drugą dziesiątkę otwiera GKS Belchatów, który w przeciwieństwie do Lechii Gdańsk zajął wyższe miejsca w kryterium dotyczącym oglądalności niż w kryterium dotyczącym liczby transmitowanych meczów. Dwunaste miejsce zajęła Polonia Bytom, w przypadku której dobre miejsca w kilku mniej istotnych kryteriach (Internet, liczba członków zrzeszonych w oficjalnych

klubach kibica) złożyły się na przyzwoity wynik w rankingu. Jagiellonia Białystok zawdzięcza trzynaste miejsce przyzwoitym wynikom w kryteriach dotyczących oglądalności telewizyjnej oraz frekwencji na stadionie.

Miejsca od czternastego do osiemnastego dzieli bardzo niewielka różnica punktowa. Zajęły je odpowiednio: Korona Kielce, Piast Gliwice, ŁKS Łódź, Zagłębie Lubin i Odra Wodzisław. Niskie miejsca Korony Kielce i Zagłębia Lubin wynikają z faktu, że są to jedyne dwa kluby w rankingu, które nie uczestniczyły w rozgrywkach Ekstraklasy w sezonie 2008/2009 i w związku z tym nie mogły zostać sklasyfikowane w niektórych kategoriach. ŁKS nie przedstawił natomiast niektórych danych, co nie pozwoliło mu zająć wyższego miejsca niż szesnaste. Niskie pozycje Piasta Gliwice i Odry Wodzisław wynikają ze słabej pozycji medialnej, zwłaszcza w telewizji. Świadczy o tym przede wszystkim fakt, że transmisje telewizyjne ich meczów dotyczyły właściwie tylko pojedynków z największymi klubami biorącymi udział w walce o mistrzostwo, co w rezultacie prowadziło do 3-4 transmisji telewizyjnych dla każdego z klubów w całym sezonie. Również średnia frekwencja dla żadnego z tych klubów (oprócz Korony Kielce) nie przekroczyła 5 tys., a frekwencja wyjazdowa była niższa o ponad 30% od najlepszego w tym względzie Górnika Zabrze.

Ranking klubów Ekstraklasy z perspektywy efektywności

Lp.	Nazwa klubu	Końcowa liczba punktów	Ekstraklasa	Puchar Polski	Puchar Ekstraklasy	Europejskie puchary	Wartość pierwszej jedenastki	Zmiana wartości pierwszej jedenastki	Reprezentanci	Drużyny młodzieżowe	Infrastruktura stadionowa	Średnia frekwencja / pojemność stadionu	Sprzedaż karnetów / pojemność stadionu	Koszty operacyjne / punkt	Wpływy / wydatki transferowe
1	Wisła Kraków	12,85	18	14	10	17	18	11	14	9	13	12	0	7	17
2	Lech Poznań	11,55	16	18	6	18	16	6	18	6	15	18	0	3	10
3	Legia Warszawa	11,50	17	16	14	16	17	7	17	13	14	4	0	5	8
4	Śląsk Wrocław	10,05	13	1	18	0	13	17	14	4	16	15	0	12	6
5	Polonia Warszawa	9,90	15	16	14	0	15	4	17	15	5	2	0	16	6
6	Lechia Gdańsk	9,70	7	7	10	0	3	8	10	17	17	17	17	14	6
7	Polonia Bytom	9,55	12	7	5	0	5	15	12	14	3	13	13	18	9
8	Korona Kielce	9,25	0	7	0	0	11	16	15	16	18	3	10	8	18
9	Odra Wodzisław	9,05	7	11	17	0	4	9	12	10	4	5	12	17	12
10	Zagłębie Lubin	9,00	0	14	0	0	14	13	10	11	11	11	11	10	15
11	Piast Gliwice	8,70	8	7	14	0	6	14	0	3	9	10	15	13	13
12	Cracovia Kraków	8,55	5	14	5	0	9	5	10	13	10	7	14	9	14
13	Jagiellonia Białystok	8,35	10	11	10	0	10	18	10	5	12	9	0	6	11
14	GKS Bełchatów	8,30	15	7	16	0	12	3	0	18	3	8	16	2	16
15	Arka Gdynia	8,00	5	7	16	0	7	10	6	7	9	6	9	15	6
16	Ruch Chorzów	7,90	10	17	14	0	8	12	6	0	6	14	0	11	7
17	Górnik Zabrze	5,35	3	11	10	0	0	0	0	8	7	16	18	4	6
18	ŁKS Łódź	2,15	12	11	5	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0

Zwycięzcą rankingu dotyczącego efektywności działania jest Wisła Kraków. Wprawdzie Wisła wygrała tylko 2 z 13 kryteriów oraz 4 razy znalazła się w pierwszej trójce, jednak co najważniejsze zdobyła tytuł Mistrza Polski potwierdzając status zdecydowanie najbardziej utytułowanego zespołu polskiej ligi w okresie ostatnich 10 lat. Oprócz sukcesów sportowych o wysokiej pozycji Wisły decydowała również siła transferowa „Białej Gwiazdy” wyrażona pierwszym miejscem w kryterium dotyczącym wartości pierwszej jedenastki oraz drugim miejscem w kryterium opartym na relacji wpływów finansowych z transferów w 2008 roku do wydatków transferowych. Co ciekawe, ze wszystkich kryteriów, w których Wisła była sklasyfikowana, najniższe miejsce klub z Krakowa zajął w kryterium dotyczącym relacji kosztów operacyjnych do liczby punktów zdobytych w 2008 roku. W przypadku Wisły relacja ta była kilkakrotnie wyższa niż w przypadku Polonii Bytom, która osiągnęła najlepszy wynik w tej kategorii.

Drugie miejsce zajął Lech Poznań, który zdołał przegonić w rankingu Legię Warszawa pomimo gorszego wyniku od „Wojskowych” w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009. Lech Poznań wygrał w większej ilości kryteriów niż Wisła Kraków (4), jednak jednocześnie w aż 5 kryteriach zajął miejsca poza pierwszą dziesiątką. Najwyższe miejsca „Kolejorz” zajął w kryteriach dotyczących występów pucharowych (zarówno w Pucharze Polski jak również w europejskich pucharach), w kryterium dotyczącym liczby reprezentantów oraz relacji sprzedaży biletów do pojemności stadionu. Słabo, podobnie jak Wisła Kraków, Lech Poznań wypadł w kryterium dotyczącym kosztów operacyjnych na każdy zdobyty punkt w 2008 roku. Poznaniacy również zdecydowanie przegrali z Wisłą w relacji wpływów ze sprzedaży zawodników do wydatków na zakup zawodników, co wynika z faktu, iż w 2008 roku „Kolejorz” w znaczący sposób przebudowywał swój zespół.

Legia Warszawa zajęła trzecie miejsce, pomimo że nie wygrała żadnego kryterium. „Wojskowi” prezentowali równą formę we wszystkich rozgrywkach krajowych, jednakże w przeciwieństwie do Wisły i Lecha nie zdołali wygrać żadnego trofeum. Wysoka wartość pierwszej jedenastki oraz wysokie miejsca w klasyfikacji dotyczącej liczby reprezentantów w niewielkim stopniu przełożyły się na miejsce w kryterium dotyczącym relacji wpływów z transferów do wydatków transferowych, gdzie Legia zajęła miejsce jedenaste. Legia nie zdołała w znaczący sposób odrobić punktów do Lecha i Wisły wskaźnikiem dotyczącym relacji kosztów operacyjnych do liczby zdobytych punktów. Ponadto, do zwycięzcy i wicelidera rankingu straciła ze względu na relację frekwencji na meczach do pojemności stadionu, co związane było z trwającym przez większość sezonu 2008/2009 konfliktem pomiędzy zarządem klubu a organizacjami kibiców.

Wysoka pozycja Śląska Wrocław wynika głównie z faktu, iż Śląsk wygrał rozgrywki Pucharu Ekstraklasy, a w tym roku rozpoczęto budowę nowego stadionu we Wrocławiu. Piąte miejsce Polonia Warszawa zawdzięcza przede wszystkim bardzo dobremu wynikowi w rozgrywkach, które zaowocowały miejscem premiującym Polonię Warszawa do startu w europejskich pucharach w sezonie 2009/2010. Dobre wyniki sportowe przełożyły się również na wysoką wartość pierwszej jedenastki „Czarnych Koszul”, jednakże duże straty klub z Warszawy poniósł w kryteriach dotyczących wysokiej frekwencji w stosunku do pojemności stadionu.

Wysoka, szósta pozycja Lechii to przede wszystkim zasługa dobrych wyników w kryteriach dotyczących rozwoju infrastruktury stadionowej oraz efektywności w sprzedaży biletów i karnetów. Po powrocie do Ekstraklasy mecze Lechii cieszyły się dużym zainteresowaniem i kibice dość często wypełniali stadion do ostatniego miejsca. Ponadto Lechia zajęła drugie miejsce w kryterium dotyczącym liczby zawodników drużyn młodzieżowych oraz zajęła miejsce w pierwszej piątce w kryterium dotyczącym relacji kosztów operacyjnych do liczby zdobytych punktów (co w dużej części wynikało z faktu, iż Lechia zajęła wysokie miejsce w I-szej lidze w sezonie 2007/2008). Podsumowując wysokie pozycje zwłaszcza Lechii i Śląska w rankingu należy stwierdzić, że doceniony został fakt, iż po długim czasie nieobecności kluby te zdołały powrócić do Ekstraklasy, jednocześnie posiadają ambitny plan szybkiego rozwoju związanego z budową nowych stadionów o pojemności powyżej 40 tys. widzów.

Na siódmym miejscu uplasowała się Polonia Bytom - najbardziej efektywny zespół biorąc pod uwagę relację kosztów operacyjnych do liczby zdobytych punktów. W ten sposób doceniony został fakt, iż pomimo bardzo skromnego budżetu Polonia już trzeci sezon z rzędu występuje w Ekstraklasie, zajmując na koniec sezonu 2008/2009 bardzo wysokie siódme miejsce.

Na ósmym miejscu znalazł się beniaminek rozgrywek 2009/2010 - Korona Kielce. Pomimo braku punktów za sukcesy sportowe, w związku z faktem, iż Korona występowała w I-szej lidze w sezonie 2008/2009, kielecki klub zajął wysokie miejsce nadrabiając punkty w kryteriach

dotyczących infrastruktury, efektywności transferowej oraz potencjału zespołu.

Odra Wodzisław zajęła dziewiąte miejsce, będąc drugim po Polonii Bytom najefektywniejszym klubem w relacji kosztów operacyjnych do liczby zdobytych punktów. Nie bez znaczenia był również fakt, iż Odra wystąpiła w finale Pucharu Ekstraklasy.

Miejsce dziesiąte Zagłębia Lubin to głównie zasługa oddania do użytku nowoczesnego stadionu oraz wysokie wpływy z transferów, związane ze sprzedażą najlepszych zawodników po degradacji do I-szej ligi, na co składał się przede wszystkim rekordowy transfer Macieja Iwańskiego do stołecznej Legii.

Drugą dziesiątkę otwiera Piast Gliwice, który zajął aż w 3 kryteriach miejsca w pierwszej piątce, w tym w kryterium dotyczącym wzrostu wartości pierwszej jedenastki. Słabo jednak wypadł w kryteriach dotyczących sukcesu sportowego.

Dwunaste i trzynaste miejsce zajęły odpowiednio Cracovia Kraków oraz Jagiellonia Białystok. Cracovia zyskała na wskaźnikach dotyczących liczby zawodników drużyn młodzieżowych, efektywności transferowej i sprzedaży karnetów, a straciła głównie z powodu

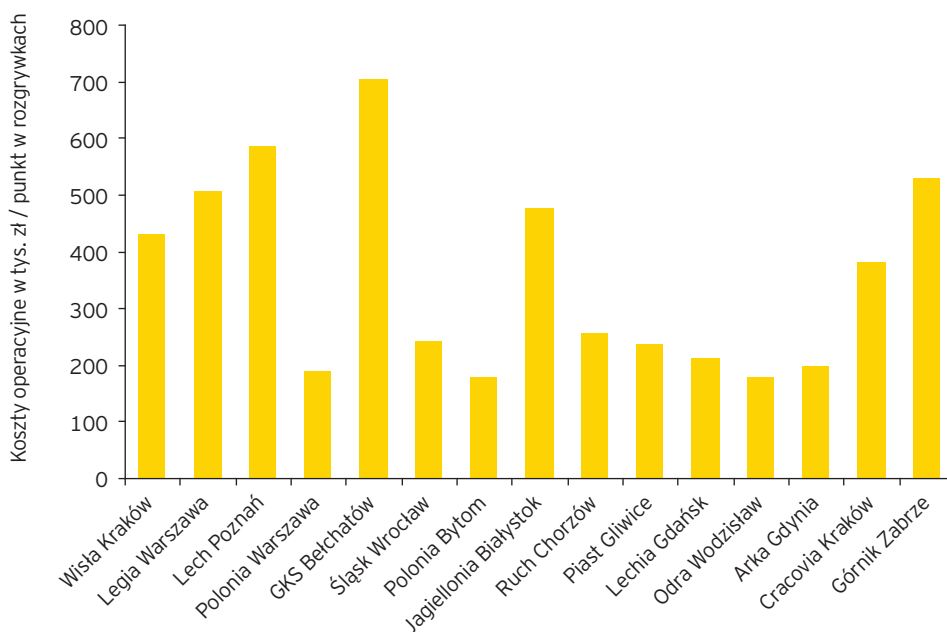
fatalnej postawy w Ekstraklasie. Jagiellonia Białystok wyróżniła się przede wszystkim znaczącym przyrostem wartości pierwszej jedenastki na przestrzeni ostatniego sezonu.

Czternasty GKS Bełchatów udanie zakończył rozgrywki w Ekstraklasie i Pucharze Ekstraklasy. Jednakże niska efektywność kosztów oraz słaba infrastruktura sportowa w znaczący sposób odbiegają od istniejącej bądź budowanej infrastruktury konkurentów, co wpłynęło w znaczący sposób na odległą pozycję GKS Bełchatów w rankingu. Piętnasta Arka Gdynia co prawda miała niską relację kosztów operacyjnych do liczby zdobytych punktów, jednak oszczędność w tym przypadku wpłynęła na słabe wyniki w Ekstraklasie oraz bardzo niską wartość transferową drużyny.

Szesnaste miejsce zajął Ruch Chorzów - dziewiąty zespół ostatniego sezonu. W przypadku Ruchu przede wszystkim problemy z infrastrukturą sportową negatywnie odbiły się na pozycji w rankingu.

Ostatnie miejsca Górnika Zabrze i ŁKS-u Łódź wynikają głównie z dwóch czynników: słabych wyników sportowych w sezonie 2008/2009 oraz braku wyceny pierwszych jedenastek, które nie były przeprowadzane dla drużyn nie biorących udziału w rozgrywkach Ekstraklasy w sezonie 2009/2010.

Wykres 5. Relacja kosztów operacyjnych w 2008 roku do punktów zdobytych w 2008 roku*



* Na wykresie kluby zaprezentowane są w kolejności zgodnej z tabelą rozgrywek Ekstraklasy na koniec sezonu 2008/2009.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Canal+ oraz sprawozdań finansowych klubów



Klub po klubie



Miejsce 1.

Miejsce 1. Lech Poznań



Nazwa drużyny: Lech Poznań

Nazwa spółki: KKS Lech Poznań S.A.

Główny właściciel: „INVESCO” Sp. z o.o.

Barwy klubowe: niebiesko-białe

Rok założenia: 1922

Pojemność stadionu: obecnie 15 258 miejsc (w przebudowie)

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1983, 1984, 1990, 1992, 1993

Puchar Polski - 1982, 1984, 1988, 2004, 2009

Superpuchar - 1990, 1992, 2004, 2009

Zwycięzca naszego rankingu - Lech Poznań w ostatnich latach przeżywa wyraźny renesans. Moda na „Kolejorza” jaka zapanowała w stolicy Wielkopolski budzi podziw i szacunek. Stadion przy Bułgarskiej, o sporej jak na polskie warunki pojemności, regularnie zapełnia się kibicami. Dodatkowo Lech to aktualnie najbardziej stabilny finansowo klub w Polsce. Kolejnym atutem jest fakt, iż Poznań będzie jednym z miast-gospodarzy zbliżających się finałów UEFA EURO 2012. Wszystko to sprawia, że klimat dla piłki w Poznaniu jest rewelacyjny i grzechem byłoby ten ogromny potencjał zmarnować.

Sytuacja finansowa

Lech Poznań zdecydowanie zwyciężył w finansowej części naszego rankingu. Klub jest liderem pod względem wielkości przychodów, jak również jest w czołówce pod względem ich dynamiki. Na wysokość przychodów z pewnością wpłynęły dobra gra w lidze, znakomite występy w pucharach europejskich i świetna atmosfera na trybunach.

Klub z Poznania znalazł się też w czołówce, jeżeli chodzi o strukturę finansowania, gdyż zadłużenie nie stanowi znaczącej części jego majątku. Lech największe przychody generuje z tytułu sponsoringu i reklamy, następnie w kolejności są wpływy z biletów, które należą do najwyższych w lidze. Co jednak ważne, „Kolejorz” jest jednym z nielicznych klubów, dla których wpływy z transmisji nie stanowią jednego z dwóch głównych źródeł utrzymania.

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	53 104	30 633
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	73%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	0,88	1,11
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,21	0,10
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,58	0,61
6	Rentowność sprzedaży	1,4%	-9,5%
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	14 206	11 012
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,317	

Lech może pochwalić się również jednym z najlepszych wskaźników płynności w Ekstraklasie. Widać to analizując zarówno wskaźnik płynności bieżącej, jak i gotówkowej.

Zdecydowanie poprawiła się też rentowność Lecha. W 2008 roku Poznaniacy wypracowali zysk netto w wysokości około 0,7 mln zł, podczas gdy w 2007

roku klub poniósł stratę w wysokości około 2,8 mln zł.

„Kolejorz” posiada również dość duże, jak na warunki polskiej Ekstraklasy, aktywa trwałe, których dynamika jest również znacząca.



Medialność

Pod względem medialnym, Lech Poznań to ścisła czołówka Ekstraklasy. W wielu wskaźnikach „Kolejorz” jest zdecydowanym liderem. Na wysokie miejsce w kategorii medialności klub zasługuje z wielu względów. Podkreślić należy wspaniałą atmosferę i doskonale oprawy podczas meczów przy Bułgarskiej - to oczywiście powoduje, że w kategorii frekwencji na stadionie Lech to zdecydowany zwycięzca rankingu. Z niecierpliwością oczekujemy zatem danych o frekwencji na stadionie po zakończeniu jego przebudowy.

Efektowna gra Lecha przyciąga również liczne rzesze widzów przed telewizory. Lech Poznań jest zdecydowanie jedną z najchętniej oglądanych i najczęściej pokazywanych w telewizji drużyn. Również wśród internautów klub jest bardzo popularną drużyną, a dodatkowo świetnie funkcjonująca i atrakcyjna strona internetowa nakręca koniunkturę medialną klubu.

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	24
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	14 400
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	7 250
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	2 268 732
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	21 126
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	2 370 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	11 000 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	2
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnym klubie kibica na dzień przygotowania raportu	356

Nie ma się jednak czemu dziwić, w końcu w ostatnim sezonie Lech Poznań to jedyna polska „eksportowa” drużyna jeżeli chodzi o europejskie puchary.

Reasumując, pod względem medialnym, Lech Poznań stworzył solidne fundamenty

do osiągnięcia dalszych sukcesów i rozwoju klubu. Dodatkowo, w przypadku tego klubu bardzo wyraźnie widać jak duże znaczenie dla sukcesu medialnego mają wyniki osiągnięte w europejskich pucharach.

Efektywność sportowo-biznesowa

Niewątpliwie w ostatnim czasie, pod względem sportowym, Lech Poznań uzyskuje bardzo dobre rezultaty. Bardzo dobre, lecz nie znakomite - do mistrzostwa w ostatnich sezonach zawsze trochę Lechowi brakowało, a ostatnio zdobyty tytuł mistrzowski w lidze pamiętają już tylko starsi kibice. Należy natomiast wyraźnie podkreślić, że w ostatnim sezonie Lech zdeklasował inne drużyny jeżeli chodzi o wyniki w europejskich pucharach. Być może wysiłek włożony w te rozgrywki spowodował „zadyszkę” w końcówce poprzedniego sezonu, co sprawiło, że drużyna zajęła dopiero trzecią pozycję w Ekstraklasie.

Widać jednak wyraźnie, że władarze „Kolejorza” konsekwentnie inwestują w klub i drużynę. Wysoko również należy ocenić efektywność polityki transferowej prowadzonej przez drużynę z Poznania. W ostatnim czasie to zdecydowane pasmo sukcesów - hasło kupuj tanio i sprzedawaj drogo zdecydowanie pasuje do tej drużyny - należy mieć tylko nadzieję, że środki uzyskiwane z transferów będą mądrze inwestowane.

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	587
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	41 889
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,50
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	3
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	PUEFA - 3 runda
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	Zwycięzca
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	47,3%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	10
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	45
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	87,3%

Biorąc pod uwagę nakłady finansowe w przeliczeniu na 1 zdobyty punkt, również w przypadku Lecha potwierdza się, że często biedniejsze kluby za dużo mniej potrafią osiągnąć niewiele mniej od potentatów. W tym miejscu jednak należy podkreślić, że takie stwierdzenie znajduje potwierdzenie wyłącznie na krajowym podwórku, gdyż jeżeli chodzi o rozgrywki europejskie, to Lech w ostatnim sezonie nie miał konkurentów wśród krajowych zespołów, a przecież

wiadomo, że aby zaistnieć w Europie trzeba naprawdę dużo i mądrze inwestować. Należy mieć tylko nadzieję, że władze poznańskiego klubu w dalszym ciągu będą budować silny klub i drużynę na miarę europejskiego poziomu. A do tego poziomu Lechowi Poznań jest zdecydowanie najbliższym w porównaniu z innymi zespołami Ekstraklasy.





Miejsce 2.

Miejsce 2. Wisła Kraków



Nazwa drużyny: Wisła Kraków

Nazwa spółki: Wisła Kraków S.A.

Główny właściciel: Tele-Fonika Kable S.A.

Barwy klubowe: czerwono-biało-niebieskie

Rok założenia: 1906

Pojemność stadionu: obecnie mecze rozgrywane w Sosnowcu
(własny stadion w przebudowie)

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1927, 1928, 1949, 1950, 1978, 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2008, 2009

Puchar Polski - 1926, 1967, 2002, 2003

Puchar Ligi - 2001

Superpuchar - 2001

Wisła Kraków, to absolutna czołówka naszej Ekstraklasy, zarówno w kontekście wyników sportowych, jak i w poszczególnych częściach naszego rankingu. Wiślaczy zajęli drugie miejsce, nieznacznie ustępując Lechowi Poznań. W zasadzie jedynie w części finansowej Wisła wypada słabiej. Wiele wskazuje na to, że przy braku istotnych zmian w otoczeniu klubu, jego czołowa pozycja w kraju nie jest zagrożona. Wypada żałować, że niestety nie znajduje to przełożenia na sukcesy międzynarodowe.

Sytuacja finansowa

Wisła Kraków zajęła czwarte miejsce w finansowej części rankingu i nieznacznie wyprzedziła Zagłębie Lubin.

„Biała Gwiazda” zajęła drugie miejsce wśród klubów Ekstraklasy pod względem wielkości uzyskiwanych przychodów. Co ważne, struktura przychodów krakowskiego klubu jest dosyć równomierna i nie opiera się na jednym głównym źródle przychodów. Najistotniejszą ich część stanowią przychody z tytułu sponsoringu i reklamy, jednak następne w kolejności wpływy z biletów oraz przychody z transmisji nie są dużo niższe. Spory udział w przychodach Wisły stanowią również nagrody i premie z tytułu udziału w rozgrywkach krajowych i UEFA. Dzięki wysokiemu poziomowi zróżnicowania przychodów wiślaczy okazali się najlepszy w kategorii dywersyfikacji.

Wisła Kraków jest klubem, który podobnie jak Legia, finansuje się długiem wobec swojego właściciela. W przypadku Krakowian jest to zadłużenie krótkoterminowe, które wynosi ponad 73 mln zł. Ma to bezpośrednie przełożenie na bardzo niski poziom wskaźnika płynności, gdyż posiadany przez klub poziom należności krótkoterminowych

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	41 783	30 691
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	36%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	0,17	0,12
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,05	0,01
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	2,84	2,55
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	-22%	-34%
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	18 833	26 007
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,261	

oraz środków pieniężnych w kasie i na rachunkach nie jest w stanie pokryć poziomu zobowiązań krótkoterminowych. Warto podkreślić, że gdybyśmy oceniali kluby piłkarskie jak normalne przedsiębiorstwa, to możliwość kontynuowania działalności przez Wisłę stanęłaby pod znakiem zapytania.

Jeżeli chodzi o strukturę finansowania, to mamy do czynienia z sytuacją podobną do warszawskiej Legii. Wisła finansowana jest pożyczkami od właściciela, utrzymywany jest natomiast bardzo wysoki poziom ujemnych kapitałów własnych, na który składają się przede wszystkim straty z 2008 roku, jak i z lat poprzednich.

Analizując poziom rentowności, powtarza się obserwacja poczyniona w przypadku większości klubów. Przychody ze sprzedaży nie pokrywają kosztów działalności operacyjnej, przez co, w większości przypadków kluby ponoszą straty na sprzedaży. Krakowski klub zniwelował poziom tej straty poprzez dużą aktywność na rynku transferowym i wypracowane dzięki temu istotne zyski ze sprzedaży niektórych zawodników. Nie uchroniło to jednak klubu przed poniesieniem straty netto w obydwu analizowanych okresach.

Wisła posiada jednak wysoki poziom aktywów trwałych, najistotniejszą jego część stanowią długoterminowe rozliczenia międzyokresowe oraz prawa do kart zawodniczych.

Medialność

Jak wspomniano, drużyna „Białej Gwiazdy” to zdecydowana elita polskich klubów piłkarskich z punktu widzenia atrakcyjności marketingowej. Kilkudziesięcioletnia tradycja piłkarska, wiele tytułów mistrzowskich oraz pucharów zdobytych w ostatnich sezonach, a także gwiazdy dużego formatu grające przy ulicy Reymonta powodują, że Wisła jest najczęściej wybieranym piłkarskim towarem marketingowym w kraju.

Niewątpliwie tytuł mistrza Polski zdobywany przez Wisłę w kilku ostatnich sezonach bezpośrednio wpływa na poziom oglądalności meczów z udziałem Wisły, a także na ilość przeprowadzanych transmisji telewizyjnych. Należy podkreślić, iż atrakcyjność Wisły jest na tyle duża, że mecze z jej udziałem były wybierane do emisji w otwartym paśmie telewizyjnym.

Co istotne, „Biała Gwiazda” przyciąga tłumy nie tylko przed telewizory, lecz była również jedną z najchętniej oglądanych drużyn na stadionach. Zeszlazyczna średnia frekwencja stadionowa utrzymująca się

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	27
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	11 721
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	7 576
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	2 597 612
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	19 993
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	2 330 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	1 500 041
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	2
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	417

na poziomie powyżej 10 tysięcy kibiców na mecz, stanowi naprawdę dobry wynik w porównaniu z pozostałymi drużynami Ekstraklasy. Wynik ten jest o tyle wart odnotowania, że stadion Wisły w trakcie poprzedniego sezonu był częściowo wyłączony z użytkowania z uwagi na trwające prace budowlane.

Warto również podkreślić, iż Wisła posiada rzesze fanów nie tylko w samym Krakowie, lecz również w innych częściach kraju,

co potwierdzają wyniki frekwencji na meczach, w których Wisła prezentowała się w roli gościa.

Wydaje się, że władze klubu prowadzą bardzo dobrą marketingowo politykę wobec własnych kibiców, polegającą choćby na informowaniu kibiców o bieżących wydarzeniach poprzez czasopismo klubowe oraz stronę internetową, za co kibice odwiedzają się dużą frekwencją, jak również świetnymi oprawami meczowymi.

Efektywność sportowo-biznesowa

Niestety wybitne, jak na polskie warunki, osiągnięcia sportowe Wisły Kraków, a także samych jej piłkarzy występujących w reprezentacjach narodowych, wiązały się z koniecznością poniesienia dużych kosztów działalności w poprzednim sezonie. Odnosząc wydatkowane środki do faktycznie osiągniętych sukcesów okazuje się, iż Wisła nie należy do klubów, które najefektywniej wydają posiadane środki. Z całą pewnością wskaźnik ten byłby o wiele bardziej korzystny, gdyby zespołowi udało się awansować do rozgrywek grupowych Ligi Mistrzów bądź Pucharu UEFA.

Rok 2008 był bardzo udany dla „Białej Gwiazdy” pod względem transferowym. Sfinalizowane transfery, a w szczególności sprzedaż Dariusza Dudki do francuskiego Auxerre, zdecydowanie poprawiły wyniki finansowe klubu. Co więcej, osiągnięte przychody transferowe pozwoliły na uzupełnienie składu i zakupienie dodatkowych piłkarzy. Oznacza to, iż w 2008 r. działalność transferowa nie tylko

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	433
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	45 842
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 r.	3,24
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	1
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	LM - 3 runda eliminacyjna; PUEFA - 1 runda
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/4
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	75,1%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	4
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	93
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	73,3%

się sama finansowała, ale też pozwoliła na wygenerowanie dodatkowego przychodu.

Niewątpliwie duży stopień medialności krakowskiej drużyny bezpośrednio pozytywnie wpływa na wskaźniki związane z frekwencją na stadionach, ilością sprzedawanych karnetów, szczególnie porównując te wielkości do pojemności

stadionu. Stałe sukcesy sportowe pozwalają na wypełnienie obiektu przy ul. Reymonta praktycznie w całości. Biorąc pod uwagę efektywność biznesowo-sportową klubu, na tle pozostałych drużyn Ekstraklasy Wisła Kraków wypada naprawdę bardzo dobrze. Pozostaje tylko mieć nadzieję, że w niedługim czasie ten wskaźnik efektywności zwiększy się z uwagi na sukcesy na arenie europejskiej.



IWANSKI

8

K. RZEŹNICZAK

25

R

5

SIZIA

POWER



Miejsce 3.

Miejsce 3. Legia Warszawa



Nazwa drużyny: Legia Warszawa

Nazwa spółki: Klub Piłkarski Legia Warszawa Sportowa Spółka Akcyjna

Główny właściciel: ITI Holdings S.A.

Barwy klubowe: czerwono-biało-zielono-czarne

Rok założenia: 1916

Pojemność stadionu: obecnie 5 976 miejsc (w przebudowie)

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1955, 1956, 1969, 1970, 1994, 1995, 2002, 2006

Puchar Polski - 1955, 1956, 1964, 1966, 1973, 1980, 1981, 1989, 1990, 1994, 1995, 1997, 2008

Puchar Ligi - 2002

Superpuchar - 1989, 1994, 1997, 2008

Legia Warszawa to klub z „Wielkiej Trójki” naszej ligi. Trzeba jednak podkreślić, iż w naszym rankingu nieco odstaje od prowadzących Lecha i Wisły. Od strony sportowej „Legioniści” regularnie znajdują się w czołówce Ekstraklasy, choć kibicom pewnie marzy się mistrzostwo, którego brak od 2006 roku. Co ciekawe, najslabiej Legia wypada w finansowej części rankingu, czego główną przyczyną jest duże zadłużenie klubu. W kategorii siły medialnej zajęła czwarte miejsce, natomiast w kategorii efektywności drugą pozycję.

Sytuacja finansowa

Legia Warszawa znajduje się w czołówce klubów z punktu widzenia wysokości uzyskiwanych przychodów.

Dodatkowo w 2008 roku klub zdołał zwiększyć swoje przychody ze sprzedaży o 45%. Jednak obserwując całość przychodów, odnotowany został ich spadek, a to na skutek spektakularnych transferów w 2007 roku, których skali nie udało się powtórzyć w kolejnym roku.

Głównymi czynnikami, które spowodowały wzrost sprzedaży były dużo wyższe przychody z tytułu praw medialnych oraz z tytułu sprzedaży reklam. Istotnie wzrosły również przychody z tytułu sprzedaży klubowych pamiątek.

Legia może się pochwalić jednym z najlepszych wskaźników dywersyfikacji, co dowodzi skuteczności w osiąganiu przychodów z różnych źródeł.

Wskaźnik płynności bieżącej kształtował się na wysokim, w porównaniu do innych klubów, poziomie i wyniósł w 2008 roku 2,09. Uległ on jednak obniżeniu w porównaniu z 2007 rokiem, kiedy wyniósł 2,57. Głównymi przyczynami takiej zmiany był niższy stan

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	26 217	45 951
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	-43%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	2,09	2,57
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,20	0,48
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	3,64	2,43
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	-203%	-19%
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	24 224	21 542
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,275	

środków pieniężnych w kasie i na rachunkach bankowych oraz niższy poziom należności, przy jednoczesnym wzroście zobowiązań krótkoterminowych.

Oceniając Legię jedynie od strony zdolności do generowania przychodów oraz bieżącej płynności, to wyłania nam się obraz dosyć pozytywny, plasujący Legię w czołówce klubów o dobrym standingu finansowym. Trzeba jednak zauważyć, iż Legia jest równocześnie najbardziej zadłużonym klubem spośród klubów Ekstraklasy. Klub finansowany jest głównie pożyczkami od jednostek powiązanych z grupy ITI, zadłużenie przekracza jego majątek ponad trzykrotnie, a on sam wykazuje ujemne kapitały własne. Należy

podkreślić, że zadłużenie to ma charakter długoterminowy. Oznacza to, że bieżąca wypłacalność klubu nie jest zagrożona. Finansowanie długoterminowe jest naturalnie lepsze niż krótkoterminowe, jednak wyżej w naszym rankingu ocenialiśmy kluby finansowane przez kapitał akcyjny.

Jednakże finansowanie się długiem w tak dużym zakresie powoduje konieczność ponoszenia wysokich kosztów z tytułu odsetek, co przekłada się również na wielkość straty poniesionej przez Legię.

Jeżeli chodzi o stan aktywów trwałych, to wzrósł on o 12,5% i spowodowany był głównie zakupami praw do kart zawodniczych oraz nakładami na środki trwałe w budowie.



Medialność

Legia Warszawa to jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek na polskim rynku piłkarskim. Klub z ogromnymi tradycjami i naprawdę okazałym bagażem sportowych sukcesów doskonale wypada w rankingu pod względem ilości transmisji telewizyjnych i średniej oglądalności telewizyjnej. Wyniki naszego rankingu potwierdzają w zasadzie to, co intuicyjnie wyczuwa przeciętny kibic piłki nożnej w Polsce. Warszawska drużyna to ściska czołówka klubów, jeżeli chodzi o ich medialność. Również jako drużyna przyjezdna, działa na kibiców w innych miastach niczym magnes.

Paradoksalnie, „Wojskowi” przyciągają więcej widzów na stadiony innych drużyn niż na własny. Pozycję Legii w tej części rankingu zaniża średnia liczba widzów na trybunach w trakcie meczów na własnym stadionie, która w 2007 i 2008 roku oscylowała w okolicach 4-5 tysięcy widzów. Niewątpliwie

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	25
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	5 038
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	8 019
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	2 431 161
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	17 516
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 770 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	732 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	3
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	Brak danych

na niską frekwencję nie pozostawał bez wpływu przeciągający się konflikt kibiców z władzami klubu. Jak widać tego typu sytuacja dość mocno może odbijać się na możliwości wykorzystania przez klub

własnego potencjału medialnego. Władze klubu powinny o tym pamiętać, gdyż odpowiednie wykorzystanie siły medialnej jaką dysponuje klub mogłoby przynieść Legii znaczne większe niż obecnie profity.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	507
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	43 969
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,24
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	2
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	PUEFA - 2 runda eliminacyjna
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/2
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	1/4
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	49,6%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	6
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	250
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	55,3%

Pod względem sportowym Legia zawsze należała do ścisłej czołówki w kraju – nie inaczej było w ostatnim sezonie, w którym stołeczna drużyna do końca walczyła o dziewiąty tytuł mistrzowski. Przeglądając się jednak bliżej efektywności czynionych nakładów w przeliczeniu na zdobywane punkty, Legia wypada zdecydowanie słabo. Również polityka transferowa prowadzona w ostatnim czasie przez klub wydaje się nie do końca efektywna – głośne transfery do klubu, które również

sporo kosztowały warszawską drużynę w zbyt wielu przypadkach okazały się niewypałami, a takie transferowe hity jak sprzedaż Artura Boruca, Łukasza Fabiańskiego, czy Dawida Jańczyka to już przeszłość.

W przypadku stołecznego klubu, na uznanie zasługuje natomiast praca z młodzieżą. Klub posiada bardzo liczne i silne młodzieżowe piłkarskie zaplecze, o czym świadczą także odkrycia trenera Urbana, który nie boi się powierzać młodym utalentowanym zawodnikom gry na boiskach Ekstraklasy.





Miejsce 4.

Miejsce 4. Śląsk Wrocław



Nazwa drużyny: Śląsk Wrocław

Nazwa spółki: WKS Śląsk Wrocław S.A.

Główny właściciel: Bithell Holdings Ltd., Gmina Wrocław

Barwy klubowe: zielono-biało-czerwone

Rok założenia: 1946

Pojemność stadionu: obecnie 8 370 miejsc (w budowie nowy stadion)

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1977

Puchar Polski - 1977, 1987

Puchar Ekstraklasy - 2009

Superpuchar - 1987

Śląsk Wrocław wskazywany jest przez wielu jako klub, który będzie w stanie w niedługim czasie dogonić czołówkę Ekstraklasy, nie tylko z punktu widzenia wyniku sportowego, lecz także z punktu widzenia jego atrakcyjności marketingowej oraz siły finansowej. Najlepszym dowodem tej tezy jest fakt, że ubiegłoroczny beniaminek w naszym rankingu zajął wysoką 4 pozycję.

O Śląsku w ostatnim czasie jest dosyć głośno, na co wpływa z pewnością osoba charyzmatycznego trenera, jak również pojawienie się silnego sponsora. Zygmunt Solorz wiele razy podkreślał, że zdecydował się zainwestować w futbol, ponieważ wierzy, iż może to być opłacalne i że zależy mu na profitach z tej inwestycji. Takie podejście pozwala mieć nadzieję, że rozwój Śląska będzie następował szybko i będzie miał twarde podstawy biznesowe, a ewentualny przyszły sukces mógłby być wzorem dla innych klubów.

Sytuacja finansowa

Śląsk Wrocław zajął siódme miejsce w finansowej części naszego rankingu. Jeżeli chodzi o wysokość przychodów ze sprzedaży, to znajduje się on w dolnej połowie tabeli klubów, których przychody nie przekroczyły 15 mln zł. Istotny przyrost przychodów wynika przede wszystkim z faktu awansu do Ekstraklasy w 2008 roku. Pozwoliło to na podwojenie przychodów ze sprzedaży biletów, również istotnie wzrosły przychody od sponsorów i z reklam. Dzięki awansowi do Ekstraklasy pojawiły się również przychody z transmisji rozgrywek krajowych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż Śląsk znajduje się w czołówce klubów, pod względem skutecznej dywersyfikacji przychodów. Jak wspomniano w nocie metodologicznej, im większa umiejętność klubu do uzyskiwania przychodów z różnych źródeł, tym mniejsze ryzyko, że utraci znaczną część przychodów w sytuacji zniknięcia jednego z tych źródeł.

Wskaźnik płynności bieżącej kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie, ponieważ istotnie wzrosły zobowiązania krótkoterminowe, na które w przypadku Śląska, składa się głównie zadłużenie z tytułu

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	11 637	3 769
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	209%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	0,51	1,53
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,44	1,10
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,56	0,64
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	-42,9%	-108,0%
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	3 257	72
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,388	

wynagrodzeń oraz podatków i ubezpieczeń społecznych. Równocześnie zmniejszył się poziom aktywów obrotowych, przede wszystkim środków pieniężnych w kasie i na rachunkach bankowych.

Pomimo dość istotnych strat poniesionych w 2008 roku oraz w latach poprzednich, Wrocławianom udaje się utrzymywać dodatnie kapitały własne. Poprawa wskaźnika obciążenia majątku zobowiązaniami to efekt podwyższenia kapitału akcyjnego w 2008 roku.

Sytuacja finansowa klubu z Oporowskiej najslabiej wygląda z perspektywy rentowności. W obu analizowanych latach klub wypracował straty na poziomie

4-5 mln zł. Były one generowane przede wszystkim na poziomie operacyjnym, co oznacza, podobnie jak w przypadku wielu innych klubów, że uzyskiwane przychody nie są w stanie zapewnić klubowi pokrycia wszystkich kosztów bieżącej działalności, ze szczególnym uwzględnieniem wynagrodzeń dla piłkarzy, ubezpieczeń społecznych oraz usług obcych.

Na aktywa trwałe składają się niemal w całości prawa do kart zawodniczych, które w latach wcześniejszych nie były prezentowane w tej pozycji, stąd tak znaczący wzrost tej pozycji.

Medialność

Wyniki rankingu dotyczącego medialności potwierdzają, iż Śląsk Wrocław należy do najbardziej atrakcyjnych marketingowo piłkarskich klubów w Polsce. Niewątpliwie, jedno z największych miast w kraju, które przez lata było pozbawione bezpośredniego dostępu do piłki nożnej na wysokim poziomie, stara się jak najbardziej uczestniczyć w budowie „Wielkiego Śląska”.

Mocna piłkarska drużyna z miasta o wielkim potencjale demograficznym i ekonomicznym jest chętnie oglądana zarówno przez widzów, jak również przez kibiców zasiadających na stadionie przy ul. Oporowskiej. Należy również odnotować, iż przyjazd Wrocławian stanowi atrakcję dla kibiców, którzy chętnie „na żywo” oglądają spotkania, w których Śląsk występuje w roli gościa.

Na pewno czynnikiem podnoszącym atrakcyjność marketingową jest fakt, iż nowobudowany we Wrocławiu stadion z przeznaczeniem na UEFA EURO 2012

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	10
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	6 753
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 812
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	661 393
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	14 057
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 130 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	Brak danych
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	24

będzie oddany do dyspozycji Śląska Wrocław. Nie można również pominąć pozytywnego wpływu, jaki na postrzeganie klubu jako towaru marketingowego wywarło wejście nowego inwestora do klubu.

Wydaje się, że Śląsk jest obecnie drużyną o jednym z największych potencjałów

medialnych. Wykorzystywanie możliwości tkwiących w oddanych kibicach, a także umiejętne zdobywanie nowych fanów poprzez obecność w środkach masowego przekazu (w tym klubowej gazety), powoduje, iż wizja budowy mocnego zespołu powoli staje się faktem.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	242
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	9 785
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,00
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	6
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	I runda
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Zwycięzca
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	133,1%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	4
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	22
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	80,7%

Na zdecydowaną pochwałę zasługują zeszłoroczne piłkarskie występy drużyny z Oporowskiej. Ukończenie rozgrywek ligowych na szóstym miejscu, a także zdobycie trofeum Pucharu Ekstraklasy, przy jednoczesnym zachowaniu relatywnie niskich kosztów działalności, powodują że Śląsk stanowi jeden z bardziej efektywnie zarządzanych klubów w kraju.

Dodatkowym plusem dla władz Śląska jest stworzenie stabilnej grupy piłkarzy, o uznanej renomie, której wartość wydaje się rosnąć z każdym rokiem.

Nadzieją na przyszłość wrocławskiego klubu jest fakt rozpoczęcia budowy zupełnie nowego obiektu piłkarskiego (wraz z mającą mu towarzyszyć galerią handlową), który w przyszłości ma służyć potrzebom Śląska. Możliwość korzystania z nowego

obiekту powinna pozytywnie wpłynąć na wyniki finansowe klubu, a także poprawić marketingowy obraz drużyny z Wrocławia.

Jeśli rozwój sportowy będzie postępował równie szybko jak rozwój marketingowy, należy oczekiwać, że w niedługim czasie Śląsk Wrocław stanie się jednym z potentatów Ekstraklasy, zarówno pod względem piłkarskim, jak i medialnym.



NETSERVICE

REVERENTUR CRACOVIAE REVERENTIA

NETSERVICE

ecHini

POBER

PPOŻ I BHP

www.supober.pl

COMARCH



Miejsce 5.

Miejsce 5. Cracovia Kraków



Nazwa drużyny: Cracovia Kraków

Nazwa spółki: MKS Cracovia S.S.A.

Główny właściciel: Gmina Kraków, ComArch S.A.

Barwy klubowe: biało-czerwone

Rok założenia: 1906

Pojemność stadionu: 6 500 miejsc

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1921, 1930, 1932, 1948

Cracovia Kraków zajęła piąte miejsce w naszym rankingu. Po ostatnim sezonie, na skutek słabych wyników osiągniętych przez drużynę, istniało duże ryzyko, iż ta zasłużona drużyna będzie musiała opuścić szeregi Ekstraklasy. Słabe wyniki były o tyle zaskakujące, iż Cracovia to naprawdę solidny finansowo klub, co pozwoliło mu na zajęcie drugiego miejsca w kategorii finansowej rankingu. Co więcej, to klub o naprawdę długiej tradycji i historii jako najstarszy zespół piłkarski w Polsce. Jednak kibice „Pasów” żałują pewnie, że prawdziwe sukcesy ich ulubieńców to zamierzchłe czasy. Ostatnio dobrych wyników brak, co skutkuje słabnącym zainteresowaniem kibiców. Potwierdzają to wyniki naszego rankingu, który wskazuje, że siła medialna klubu jest raczej niewielka.

Sytuacja finansowa

Cracovia zajęła drugie miejsce w kategorii finansowej rankingu. Tak dobra pozycja wynika z poziomu przychodów ze sprzedaży wypracowanych w 2008 roku, jak i ich dynamiki w porównaniu do poprzedniego roku.

„Pasy” wyróżniają się również pozytywnie w kategorii dywersyfikacji przychodów, które w miarę równomiernie rozkładają się pomiędzy wpływy ze sponsoringu i reklamy, wpływy z transmisji telewizyjnych oraz przychody z działalności handlowej. Stosunkowo najmniejszy udział w strukturze przychodów ze sprzedaży stanowią wpływy z biletów.

Krakowski klub słabo wypada, jeżeli chodzi o wskaźniki płynności. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż na dzień 31 grudnia 2008 roku klub nie posiadał znaczących środków pieniężnych w kasie i na rachunkach, natomiast poziom należności krótkoterminowych był ponad dwukrotnie niższy od zobowiązań krótkoterminowych. Podkreślić

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	20 707	16 438
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	26%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	0,41	0,49
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,01	0,10
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,62	0,58
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	2,5%	-1,3
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	12 126	10 203
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,316	

należy, że ponad połowę zobowiązań krótkoterminowych stanowi zadłużenie w stosunku do jednostek powiązanych.

Klub posiada spore, zwłaszcza jak na warunki polskiej Ekstraklasy, kapitały własne. Stąd wskaźnik struktury finansowania jest niższy niż 1. Wprawdzie zobowiązania są o ok. 40% wyższe niż kapitały własne, jednak na tle innych klubów, poziom ten należy uznać za pozytywny.

Co warto podkreślić, Cracovia, jako jeden z nielicznych, w obydwu analizowanych

latach wypracowała zysk operacyjny, co wskazuje, że klub był w stanie pokryć koszty działalności przychodami ze sprzedaży. W 2008 roku „Pasy” odnotowały zysk netto, podczas gdy w 2007 roku poniosły stratę.

Na majątek trwały składają się przede wszystkim rzeczowe aktywa trwałe, (wśród których najistotniejsze są grunty oraz budynki i budowle) oraz prawa do kart zawodniczych.



Medialność

Cracovia to najstarszy klub piłkarski w Polsce. Może się jednocześnie poszczycić wspaniałą historią i osiągnięciami w rozgrywkach krajowych na przestrzeni wielu lat, w szczególności przed II Wojną Światową. Sympatykami Cracovii byli m.in. Papież Jan Paweł II czy też marszałek Piłsudski. Czy jednak tak wspaniałe tradycje i historia przekuwane są na wysoki poziom medialności klubu? Nie do końca. Pod względem medialności Cracovia to ligowy średniak. Nie bez znaczenia zapewne pozostaje w tym kontekście „sąsiedztwo” z jednym z najmocniejszych obecnie klubów Ekstraklasy - Wisłą Kraków.

Poza grupą wiernych kibiców, w ostatnim czasie Cracovia nie przyciągała, szczególnie przed telewizory, dużej widowni. Zapewne było to również pochodną słabych wyników w Ekstraklasie w ostatnim sezonie. Niemniej widać, iż w klubie drzemie naprawdę duży potencjał medialny - być może jeszcze nie do końca odkryty. Mieszanka wspaniałej historii,

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	7
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	4 007
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 147
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	541 334
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	19 867
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	390 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	2 000 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	100

grupy wiernych fanów i tradycji (warto wspomnieć o corocznym treningu noworocznym, w którym pierwsza drużyna gra z rezerwami klubu), jeżeli tylko zostanie umiejętnie wykorzystana może spowodować, że Cracovia będzie doskonale rozpoznawaną marką w Polsce.

Należy również podkreślić zaangażowanie władz klubu w budowanie i promowanie medialnej siły Cracovii oraz podtrzymywanie klubowych tradycji. Poza wspomnianym już treningiem noworocznym, klub ten zapewnia również wydzielony sektor rodzinny, na który dzieci mają darmowy wstęp.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	382
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	7 843
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	1,16
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	14
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	-
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/4
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	40,0%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	1
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	250
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	30%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	61,6%

Jeżeli finansowo krakowianie są w czołówce polskiej ligi, a medialnie to typowy średniak, to dużo gorzej jest w przypadku efektywności.

Zdecydowanie słabo Cracovia zaprezentowała się w ostatnim sezonie Ekstraklasy, podobnie słabe rezultaty klub zanotował w Pucharze Ekstraklasy. Lepiej było w Pucharze Polski, w którym Cracovia

dotarła do ćwierćfinału. Ogólnie jednak, można stwierdzić, że całkiem spore, jak na krajowe realia, nakłady finansowe na klub (głównie ze strony głównego sponsora, którym jest giełdowy ComArch) nie przekładają się na liczbę zdobywanych punktów.

Z drugiej jednak strony wyraźnie widać, że Cracovia mocno inwestuje w młodzież,

co powinno przynieść korzyści w dalszej perspektywie. Jak wynika z uzyskanych danych, z perspektywy biznesowej, mocną stroną klubu jest również polityka transferowa.





Miejsce 6.

Miejsce 6. Polonia Warszawa



Nazwa drużyny: Polonia Warszawa

Nazwa spółki: KSP Polonia Warszawa S.S.A.

Główny właściciel: J.W. Construction S.A.

Barwy klubowe: czarno-biało-czerwono-czarne

Rok założenia: 1911

Pojemność stadionu: 6 000 miejsc

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1946, 2000

Puchar Polski - 1952, 2001

Puchar Ligi - 2000

Superpuchar - 2000

Polonia Warszawa zajęła szóste miejsce w naszym rankingu. Jest to klub ze sporymi tradycjami, choć swoją aktualną obecność w Ekstraklasie zawdzięcza fuzji z Groclinem, którego właściciel wycofał się następnie z udziałów w Polonii. Wspomniane spore tradycje pozwoliły drużynie z Konwiktorskiej zapisać się trwale w pamięci kibiców, dlatego posiada ona dosyć znaczącą siłę medialną, co potwierdza również nasz ranking.

Aktualnie Polonia znajduje się w dość kiepskiej sytuacji finansowej, również posiadana infrastruktura pozostawia wiele do życzenia. Istnieje ryzyko, że te powody mogą ograniczyć dalszy rozwój klubu.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	13 555	25 775
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	-47%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,81	4,26
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,04	1,28
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,91	0,14
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-181,4%	10%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	917	47 261
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,397	

Polonia Warszawa zajęła trzynaste miejsce w finansowej części rankingu. Jest to przede wszystkim efekt słabych not w kryteriach dotyczących dynamiki przychodów, wielkości aktywów trwałych oraz rentowności klubu.

W przypadku Polonii Warszawa zauważalny jest znaczący spadek przychodów ze sprzedaży. Oczywiście główną tego przyczyną jest fakt połączenia się Polonii z Groclinem w 2008 roku. Po połączeniu, a następnie wycofaniu się Groclinu, Polonia nie była w stanie utrzymać dotychczasowego poziomu przychodów. Istotnemu zmniejszeniu uległy przede wszystkim przychody z reklamy oraz inne

przychody handlowe. W 2007 roku Groclin występował również w rozgrywkach pucharu UEFA, co istotnie wpłynęło na wielkość przychodów z transmisji.

Jeżeli chodzi o wskaźniki płynności, to w 2008 roku nastąpiło ich gwałtowne pogorszenie. W porównaniu do 2007 roku, istotnie zmniejszyła się wielkość środków pieniężnych w kasie i na rachunkach bankowych oraz należności krótkoterminowych przy równoczesnym wzroście zobowiązań krótkoterminowych (głównie handlowych i z tytułu wynagrodzeń).

Również wskaźnik struktury finansowania nie uległ istotnemu pogorszeniu. Wpłynęło na to istotne uszczuplenie stanu kapitałów własnych klubu. Przyczyną tego była wypłata dywidendy w 2008 roku oraz poniesiona strata na sprzedaży środków trwałych.

Wspomniana strata spowodowała, iż wskaźnik rentowności sprzedaży był ujemny i gwałtownie pogorszył się w porównaniu z 2007 rokiem. Ta zmiana również była wynikiem przekształceń własnościowych i wycofania się właściciela Groclinu z udziałów w Polonii.

Medialność

Polonia Warszawa, na tle innych drużyn Ekstraklasy, okazuje się być niezłym towarem marketingowym. Co ciekawe, pod względem medialności, różnica pomiędzy Polonią a jej lokalnym rywalem – Legią nie jest tak duża, jak można by przypuszczać.

Należy podkreślić, iż medialność obecnej Polonii Warszawa jest de facto pochodną dwóch czynników – piłkarskiej tradycji stołecznego klubu oraz ostatnich sukcesów rzeczywistego poprzednika, tj. Groclinu Grodzisk Wielkopolski. Trzeba bowiem pamiętać, że kiedy na murawie pojawiają się piłkarze „Czarnych Koszul”, przed telewizorami oraz na trybunach mogą zasiadać zarówno kibice stołecznej jedenastki, jak również sympatycy drużyny z Grodziska Wielkopolskiego.

Z tej właśnie przyczyny Polonia Warszawa stanowi ciekawy produkt marketingowy przyciągający wielu kibiców. Drużyna z tradycjami sportowymi, posiadająca

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	11
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	2 563
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 726
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	885 367
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	16 572
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 510 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	730 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	1 300

bardzo dobrych piłkarzy, stanowi ciekawą mieszkankę, która dobrze się sprzedaje i nieźle prezentuje. W konsekwencji, Polonia Warszawa jest klubem często wybieranym przez stacje telewizyjne, telewizorów, jak również przez internautów.

Niestety atrakcyjność Polonii trochę obniża niewielki, choć zadbanej stadion przy ulicy Konwiktorskiej, który nie może pomieścić zbyt wielu sympatyków. Inna sprawa, że frekwencja na meczach „Czarnych Koszul” nie jest imponująca.

Efektywność sportowo-biznesowa

Polonia Warszawa, zarządzana przez jednego z najbogatszych Polaków, wydaje się być klubem spełniającym obecnie standardy efektywności biznesowej oraz sportowej, pomimo słabych wyników finansowych.

Na szczególne wyróżnienie zasługują sukcesy piłkarskie osiągnięte przez stołeczny zespół w ostatnim sezonie. Sukcesy te przy jednoczesnych średnich rozmiarach działalności gospodarczej, spowodowały, iż powiodło się efektywne wykorzystanie poniesionych wydatków na tle osiągniętych rezultatów.

Dodatkowo, stabilny i pewny skład pozwolił Polonii na uniknięcie dodatkowych wydatków na wzmocnienie drużyny. Co więcej, piłkarze z aktualnego składu dość aktywnie udzielali się w rozgrywkach drużyn narodowych w ubiegłym sezonie. Nieźle występy w reprezentacjach niewątpliwie przyczyniają się do zwiększenia zainteresowania zawodnikami Polonii na rynku transferowym, czego efektem

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	188
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	15 946
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,00
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	4
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/2
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	1/4
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	22,3%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	6
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	300
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	42,7%

jest niedawne wypożyczenie Radosława Majewskiego do angielskiego Nottingham Forest. Ewentualne dalsze transfery polonistów na pewno pozytywnie wpłyną na poprawę wyników finansowych, a także pomogą uzyskać dodatkowe środki na zakupy nowych piłkarzy.

Niestety, poważną słabością Polonii Warszawa jest nieumiejętność efektywnego

wykorzystania własnego stadionu. Duży niedosyt pozostawia bowiem fakt, iż znany i stabilny klub rozgrywający mecze w centrum Warszawy, nie jest w stanie wypełnić po brzegi niedużego obiektu przy ulicy Konwiktorskiej.





Miejsce 7.

Miejsce 7. Lechia Gdańsk



Nazwa drużyny: Lechia Gdańsk

Nazwa spółki: Lechia Gdańsk S.A.

Główny właściciel: Wrocławskie Centrum Finansowe Sp. z o.o.

Barwy klubowe: biało-zielone

Rok założenia: 1945

Pojemność stadionu: obecnie 12 500 miejsc (w budowie nowy stadion)

Największe sukcesy:

Puchar Polski - 1983

Superpuchar - 1983

Siódme miejsce w naszym rankingu zajęła Lechia, co może być uznane za pewną niespodziankę. Co prawda beniaminek sezonu 2008/2009 nie osiągnął dotychczas znaczących sukcesów, jak również jego sytuacja finansowa nie należy do najlepszych, jednak zespół z Gdańska mocno nadrobił w kategorii efektywności prowadzonej działalności.

Sytuacja finansowa

Lechia Gdańsk ponad dwukrotnie zwiększyła swoje przychody ze sprzedaży. Głównym powodem tego wzrostu był awans do Ekstraklasy w 2008 roku.

Klub dość nisko plasuje się, jeżeli chodzi o wskaźniki płynności. Wskaźnik płynności bieżącej na poziomie 0,48 oznacza, że aktywa obrotowe są dwukrotnie niższe niż zobowiązania krótkoterminowe. Może to skutkować problemami z terminowym regulowaniem swoich zobowiązań.

Lechia jest kolejnym klubem, którego kapitały własne są ujemne, co wskazuje, że jego zobowiązania przewyższają majątek klubu. W związku z tym również wskaźnik

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	11 531	4 979
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	132%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,48	0,50
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,08	0,05
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,30	1,36
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-4,8%	2,0%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	1 645	634
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,321	

obciążenia majątku zobowiązaniami przekracza 1.

W 2008 roku zespół z Gdańska poniósł stratę netto, podczas gdy 2007 rok został zakończony na niewielkim plusie.

Jeżeli chodzi o poziom aktywów trwałych, to jest on jednym z najniższych w lidze i składają się na niego głównie prawa do kart zawodniczych. Klub nie posiada w swoim majątku innych istotnych składników majątku trwałego.



Medialność

Generalnie rzecz biorąc, z perspektywy medialnej Lechia Gdańsk to obecnie ligowy średniak. Przechodząc jednak do szczegółów, drużyna z Gdańska pokazuje dwa odmienne oblicza. Z jednej strony jest to klub, którego mecze nie są zbyt chętnie relacjonowane w telewizji, na co z pewnością wpływ miała słaba dyspozycja sportowa w ostatnim sezonie. Również pod względem średniego poziomu oglądalności telewizyjnej wypada słabo na tle innych zespołów. Z drugiej jednak strony, drużyna z Gdańska może pochwalić się jednym z najwyższych poziomów frekwencji na własnym stadionie w ostatnim sezonie. Byłby on z pewnością jeszcze lepszy, gdyby nie kara meczu bez publiczności nałożona na klub z powodu chuligańskich wybryków pseudokibiców. Warto jednocześnie podkreślić, że obecna dopuszczalna pojemność stadionu została, ze względów bezpieczeństwa, obniżona z 15 000 do 12 500 miejsc. Należy mieć nadzieję, że wysiłki miasta związane z budową

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	9
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	8 460
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 505
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	494 833
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	10 982
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 290 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	Brak danych
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	50

nowoczesnego stadionu przyniosą Lechii w przyszłości dalsze powody do dumy, jeżeli chodzi o frekwencję stadionową, która nie zostanie zaburzona przez eskcesy pseudokibiców.

W przypadku tego zespołu wyraźnie zatem widać, że w dużych aglomeracjach

jest wielu kibiców chętnych do oglądania spotkań bezpośrednio na stadionie, jednak jednocześnie słabe wyniki sportowe nie pozwalają Lechii rozwinąć skrzydeł tak, by stać się silną medialnie marką nie tylko lokalnie na Pomorzu, lecz również z perspektywy całej piłkarskiej Polski.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	214
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	5 069
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,00
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	11
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/16
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	56,6%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	1
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	410
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	70,5%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	84,6%

Pod względem efektywności Lechia Gdańsk prezentuje się bardzo dobrze w tegorocznym rankingu. Jednocześnie Lechia udowadnia, że klub o relatywnie niewysokich nakładach finansowych jest w stanie bardzo efektywnie zdobywać punkty w rozgrywkach. W przypadku Lechii nie można mieć jednak zbyt wielu powodów do dumy, gdyż z perspektywy

sportowej, osiągnięcia klubu w ostatnim sezonie (zarówno w lidze, jak i w krajowych pucharach) nie są zadowalające – a tylko na pocieszenie pozostaje, że punkty te Lechia zdobyła niskimi kosztami.

Godne uznania jest natomiast zaangażowanie Lechii w piłkarską młodzież – na tle innych klubów, w Lechii trenuje zdecydowanie największa liczba młodych

piłkarzy. Być może, pójście w ślady takich klubów jak Ajax Amsterdam, okaże się doskonałą receptą na sukcesy zespołu w przyszłości.



NOWAK

9

PGE

PGE KWB Bełchatów S.A.

ARA

22

CIC

14

PGE

PGE KWB Bełchatów S.A.



Miejsce 8.

Miejsce 8. PGE GKS Bełchatów



Nazwa drużyny: PGE GKS Bełchatów

Nazwa spółki: GKS Bełchatów S.S.A.

Główny właściciel: PGE Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów S.A.

Barwy klubowe: biało-zielono-czarne

Rok założenia: 1977

Pojemność stadionu: 5 238 miejsc

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - wicemistrzostwo 2007

Puchar Polski - finalista 1996, 1999

Puchary Ekstraklasy - finalista 2007

GKS Bełchatów od kilku lat regularnie występuje w Ekstraklasie. Dzięki silnemu sponsorowi ma zapewniony spokojny byt i stabilność finansową. Głównie to kryterium sprawiło, że Bełchatowianie znaleźli się na ósmym miejscu w naszym rankingu, w przeciwnym wypadku, miejsce to byłoby dużo gorsze. Przyczyna tkwi głównie w tym, że GKS jest klubem o małej sile medialnej, który nie posiada rzeszy wiernych fanów, a jego mecze nie rozpalają emocji kibiców podobnych do klubów z czołówki ligi. Wydaje się jednak, że przy założeniu utrzymania dotychczasowego sponsora, drużyna ta będzie spokojnie funkcjonowała w Ekstraklasie osiągając miejsca w czołówce, bądź w środku tabeli.

Sytuacja finansowa

GKS Bełchatów zanotował 21% spadek sprzedaży w porównaniu do 2007 roku, jednak nadal ich wielkość plasuje go w czołówce klubów Ekstraklasy. Zmniejszyły się przede wszystkim pozostałe przychody handlowe o około 4,7 mln zł, wpływy od głównego sponsora o około 1,7 mln zł oraz wpływy z biletów o około 0,7 mln zł. Zwiększyły się natomiast przychody z tytułu transferów.

Poprawie uległ wskaźnik płynności 1, który wzrósł do poziomu 0,83. Wpłynęło na to istotne zmniejszenie zobowiązań krótkoterminowych z tytułu działalności handlowej, z tytułu transferów oraz z tytułu podatków.

Proporcja finansowania również uległa poprawie. Wynika to z faktu zmniejszenia się zobowiązań krótkoterminowych oraz rozliczeń międzyokresowych przy zachowaniu podobnego poziomu

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	35 199	44 542
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	-21%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	0,83	0,67
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,09	0,36
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,67	0,85
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	0,6%	1,1%
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	4 652	7 204
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,427	

kapitału własnego. Dzięki temu majątek klubu w mniejszym stopniu finansowany jest długiem, a w większym kapitałami własnymi.

W obydwu analizowanych przez nas latach GKS Bełchatów wypracował zysk netto. Należy jednak podkreślić, iż przychody ze sprzedaży były niższe niż koszty działalności operacyjnej, co spowodowało ujemny wynik na sprzedaży. Jest to niestety sytuacja typowa dla polskich klubów, które

w większości generują straty z działalności operacyjnej. W przypadku Bełchatowa, klub zrekompensował tę stratę zyskiem z tytułu działalności transferowej (2008 rok) oraz innymi przychodami operacyjnymi (2007 rok).

Zmniejszeniu uległa suma aktywów trwałych. Największy wpływ na ten fakt miała amortyzacja praw do kart zawodniczych oraz rzeczowych aktywów trwałych.



Medialność

GKS Bełchatów to stosunkowo młody klub (powstał w 1977 roku). Jak wynika z rankingu, nie zdążył on jednocześnie stworzyć silnych fundamentów dla sukcesu medialnego. Na tle innych zespołów Ekstraklasy, pod względem medialnym, GKS wypada dość słabo. Zespół niezbyt często gościł na ekranach telewizyjnych, a gdy już się tam pojawiał to nie przyciągał większej widowni. Frekwencja na stadionie przy ulicy Sportowej również nie była wysoka, co oczywiście można tłumaczyć tym, że Bełchatów to tylko około 60-tysięczne miasto. Ale przecież GKS Bełchatów to w ostatnich latach drużyna z czołówki Ekstraklasy - dziwi zatem fakt, iż dobry poziom sportowy nie nakręca koniunktury medialnej w Bełchatowie, a niewielki przecież stadion nie wypełnia się kibicami podczas meczów Ekstraklasy. Warto tu jednak zaznaczyć, że przyczyna może tkwić w posiadaniu silnego lokalnego konkurenta - utytułowanego klubu siatkówki, który rokrocznie odnotowuje

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	7
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	2 795
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	5 637
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	568 762
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	11 410
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 290 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	1 440 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	25

duże sukcesy w Polskiej Lidze Siatkówki, a przede wszystkim w Lidze Mistrzów.

Wyniki rankingu wskazują dość wyraźnie, że bogaty sponsor, a nawet dobre wyniki sportowe to może wciąż być zbyt mało, żeby przyciągać tłumy na stadiony i przed telewizory - niezbędna jest zatem

przemyślana i konsekwentnie realizowana strategia marketingowa, która zapewne z czasem zaczęłaby przynosić pożądane rezultaty, tym bardziej, że sportowo w ostatnich latach klub ma się czym pochwalić. Na razie jednak, takich wyników w Bełchatowie nie widać.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	706
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	8 771
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	2,11
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	5
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	-
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/16
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	1/2
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	-17,3%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	Brak danych
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	500
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	39%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	66,5%

Pomimo wysokiego miejsca zajętego w Ekstraklasie i Pucharze Ekstraklasy w ostatnim sezonie widać wyraźnie, że z perspektywy przeliczenia nakładów finansowych na wynik sportowy pieniądze inwestowane są w klub nieefektywnie. GKS Bełchatów to klub o jednym z najgorszych wskaźników, pod względem nakładów finansowych w przeliczeniu na 1 zdobyty punkt. Widać tu wyraźnie,

że inne (często dużo biedniejsze) drużyny sportowo radzą sobie znacznie lepiej (za dużo mniejsze pieniądze uzyskują niedużo gorsze rezultaty sportowe).

Warto jednocześnie zaznaczyć, że GKS osiągnął wysoką pozycję w rankingu pod względem efektywności transferowej - wynika to przede wszystkim ze sprzedaży do Wisły Kraków asa drużyny - Łukasza Garguły.





Miejsce 9.

Miejsce 9. Arka Gdynia



Nazwa drużyny: Arka Gdynia

Nazwa spółki: Arka Gdynia S.S.A.

Główny właściciel: Prokom Investments S.A.

Barwy klubowe: żółto-niebieskie

Rok założenia: 1929

Pojemność stadionu: obecnie 7 000 miejsc (stadion w przebudowie)

Największe sukcesy:

Puchar Polski - 1979

Porównując Arkę Gdynia do pozostałych klubów naszej Ekstraklasy, należy stwierdzić, że jest to klub, który nie wyróżnia się w widoczny sposób w żadnej kategorii naszego rankingu. Zajął w nim jednak dziewiąte miejsce, czyli dużo wyższe niż jego ostatnie osiągnięcia ligowe. Na ten swojego rodzaju awans Gdynianie zasłużyli głównie relatywnie sporą siłą medialną klubu, jak i całkiem przyzwoitą sytuacją finansową.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	14 531	12 305
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	18%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,9	0,6
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,04	0,11
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,70	0,76
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	2,2%	-2%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	1 425	1 892
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,437	

W 2008 roku Arka Gdynia zanotowała 18% wzrost przychodów ze sprzedaży, które wraz z niewielkimi przychodami z tytułu transferów wyniosły w 2008 roku 14 531 tys. zł. Na zmiany przychodów mogły mieć wpływ perturbacje wynikające z karnej degradacji klubu do II-giej ligi w 2007 roku. Arce udało się powrócić do Ekstraklasy w 2008 roku.

W obu analizowanych przez nas latach klub nie wykazał istotnych przychodów z tytułu działalności transferowej.

Jeżeli chodzi o sytuację płynnościową, to aktywa obrotowe były na koniec 2008 roku niższe niż pasywa krótkoterminowe o 262 tys. zł. W związku z tym wskaźnik płynności bieżącej wyniósł 0,9 i był wyższy niż na koniec 2007 roku. Po stronie aktywów, wzrosły należności z tytułu dostaw i usług, zarówno od jednostek powiązanych,

jak i jednostek pozostałych. Wskaźnik płynności gotówkowej był dość niski i spadł do poziomu 0,04, co wynikało z niskiego poziomu środków pieniężnych w kasie i na rachunkach bankowych przy podobnym poziomie zobowiązań krótkoterminowych.

Kapitały własne Arki stanowią 42% jej zobowiązań. Oznacza to, że majątek klubu w większym stopniu finansowany jest zobowiązaniami niż kapitałami. Jednak należy podkreślić, iż na tle innych klubów naszej Ekstraklasy, wskaźnik ten w przypadku Arki należy do najwyższych.

W 2008 roku klub odnotował zysk netto na poziomie około 350 tys. zł. Warty podkreślenia jest fakt, iż koszty działalności klubu z Gdyni (głównie usługi obce i wynagrodzenia) były w 2008 roku niższe niż uzyskane przez klub przychody. W analizowanych przez nas przypadkach,

kluby często ponoszą straty na sprzedaży, które później próbują rekompensować pozytywnym wynikiem na działalności transferowej.

Aktywa trwałe Arki uległy zmniejszeniu, co było spowodowane amortyzacją wartości praw do kart zawodniczych oraz rzeczowych aktywów trwałych, przy mało intensywnej działalności transferowej i inwestycyjnej.



Medialność

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	11
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	5 724
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 455
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	917 285
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	12 442
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 440 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	2 347 193
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	15

Pomimo słabego wyniku w Ekstraklasie (trzynaste miejsce) w ostatnim sezonie Arka Gdynia jest dobrze rozpoznawalną marką na tle innych uczestników rankingu. Duża liczba bezpośrednich transmisji spotkań z udziałem tej drużyny w telewizji (Canal +), jak również wysoki poziom oglądalności transmisji telewizyjnych meczów tej drużyny

oraz wysoka frekwencja na meczach zespołu pozwalają twierdzić, że ten klub jest chętnie oglądany przez kibiców i widzów. Arka Gdynia dobrze wykorzystuje również inne media dla zaznaczenia swojej obecności – szczególnie poprzez Internet, w którym bez problemu można znaleźć liczne informacje o klubie i odwołania do jego działalności.

Gdynianie nie posiadają dużej liczby kibiców zrzeszonych w oficjalnym stowarzyszeniu kibiców. Niemniej jednak zarówno frekwencja na meczach w Gdyni, jak również frekwencja wyjazdowa potwierdzają duże zainteresowanie tą drużyną przez fanów i widzów.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	199
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	6 353
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,00
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	13
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/16
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	1/2
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	72,1%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	0
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	48
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	7,9%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	57,2%

Biorąc pod uwagę wyniki rankingu można stwierdzić, że Arka Gdynia dość dobrze gospodaruje pozyskiwanymi pieniędzmi, zwłaszcza jeśli porównamy je do liczby punktów uzyskanych w rozgrywkach. Co prawda w ostatnim sezonie Arka nie zdobyła ich zbyt wiele (30), niemniej jednak biorąc pod uwagę

poziom nakładów na 1 zdobyty punkt w Ekstraklasie (uwzględniający również osiągnięcia w rozgrywkach pucharowych) – należy uznać, że funkcjonuje całkiem efektywnie. Słaby wynik w Ekstraklasie, zrekompensowany został częściowo natomiast dotarciem aż do półfinału rozgrywek Pucharu Ekstraklasy,

co niewątpliwie należy uznać za sukces tego klubu.

W odniesieniu do działalności transferowej, efektywność klubu jest już zdecydowanie niższa. W tej części klasyfikacji Arka plasuje się w dolnej części rankingu.





Miejsce 10.

Miejsce 10. Korona Kielce



Nazwa drużyny: Korona Kielce

Nazwa spółki: Korona Spółka Akcyjna

Główny właściciel: Urząd Miasta Kielce

Barwy klubowe: żółto-czerwone

Rok założenia: 1973

Pojemność stadionu: 15 550

Największe sukcesy:

Puchar Polski - finalista 2007

Korona dotychczas nie odnotowała znaczących sukcesów w Ekstraklasie. W 2009 roku powróciła w jej szeregi. Jednak w naszym rankingu udało się jej zająć dziesiąte miejsce.

Awans do Ekstraklasy powinien pozwolić klubowi rozwinąć skrzydła zwłaszcza, że jest dla kogo grać - frekwencja jeszcze w I-szej lidze była wysoka i widać, że w Kielcach jest duży głód piłki. Problemem może być brak znaczącego sponsora, zwłaszcza w obliczu okoliczności wycofania się Kolportera. Pozostaje mieć nadzieję, że kielecki klub będzie się kojarzył jedynie z dobrą grą w piłkę, a nie z wątkami korupcyjnymi.

Sytuacja finansowa

Korona Kielce dość wysoko plasuje się w rankingu finansowym. Wynika to przede wszystkim z tego, że ostatnie zweryfikowane dane jakie otrzymaliśmy od klubu dotyczyły okresu zakończonego 30 czerwca 2008 roku, czyli sezonu, który kielecki klub zakończył na szóstym miejscu Ekstraklasie, a po którym został karnie zdegradowany do I-szej ligi. Kolejny rok z pewnością nie był dla Korony już tak pozytywny, ze względu na wycofanie się głównego sponsora.

Należy dodać, że Korona jest mocno zadłużona, co obniża jej wartość w rankingu. Dodatkowo kielecki klub wykazuje ujemne

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	22 393	
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	Brak danych	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	0,97	0,29
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	0,00	0,10
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,15	0,56
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	0,8%	
7	Suma aktywów trwałych	4 277	6 677
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,457	

kapitały własne. W związku z tym wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami wynosi powyżej 1, co oznacza, że zobowiązania i rezerwy na zobowiązania przekraczają wartość majątku klubu.

Kielczanie wypadają również słabo pod kątem dywersyfikacji przychodów, które składały się w 65% składały się z wpływów sponsorskich (głównie od ówczesnego właściciela).

Medialność

Pomimo, że Korona w ostatnim sezonie nie grała w rozgrywkach Ekstraklasy, należy zdecydowanie wyróżnić działania wódcy klubu, prowadzące do budowania medialnej siły w Kielcach. Oczywiście, nowoczesny i piękny stadion Korony przyciągał w ostatnim sezonie naprawdę dużą widownię i to pomimo rozgrywania spotkań w I-szej lidze. Również doskonale działająca strona klubowa była bardzo często odwiedzana przez internautów - chociaż podkreślić należy, że klub z Kielc nie jest za bardzo rozpoznawaną marką w sieci.

Słaby wynik Korony w naszym rankingu to oczywiście konsekwencja nieobecności klubu w najwyższej lidze rozgrywek piłkarskich. Mimo to, w ramach możliwości pierwszoligowych, klub radził sobie naprawdę dobrze pod względem medialnym.

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	–
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	8 235
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	Brak danych
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	–
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	11 272
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	605 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	3 700 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	45

W przypadku Korony widać wyraźnie, że odpowiednia infrastruktura i dobra organizacja klubu pozwalają osiągnąć naprawdę dobre notowania medialne. Zapewne w obecnym sezonie klub wykorzysta premię w postaci możliwości

zmagania się z najlepszymi zespołami w Polsce i stadion miejski - Arena Kielc będzie każdorazowo wypełniany po brzegi. Ciekawe natomiast, jak wyglądać będą telewizyjne wskaźniki oglądalności klubu.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	428
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	8 744
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	7,51
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	I-sza liga/awans do Ekstraklasy
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	-
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/16
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	-
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	93,9%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	5
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	378
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	12,6%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	53,1%

Pod względem sportowo-biznesowym, Korona prezentuje się całkiem przyzwoicie. Oczywiście brak udziału w rozgrywkach Ekstraklasy w ostatnim sezonie zdecydowanie odbił się na wyniku Korony na tle innych klubów Ekstraklasy. Niemniej jednak szczegółowa analiza wskaźników pokazuje, że Kielczanie mają całkiem spory potencjał, aby w obecnym sezonie znacznie

poprawić swoje notowania w tej części rankingu.

Oczywiście, bez możnego sponsora nie ma co marzyć o budowaniu silnej drużyny, niemniej jednak, z perspektywy sportowo-biznesowej, Kielecki klub posiada kilka naprawdę mocnych atutów, które z pewnością uwidoczną się w trakcie rozgrywek Ekstraklasy.





雙魚座

12

Miejsce 11.

Miejsce 11. Zagłębie Lubin



Nazwa drużyny: KGHM Zagłębie Lubin

Nazwa spółki: Zagłębie Lubin S.A.

Główny właściciel: KGHM Polska Miedź S.A.

Barwy klubowe: miedziano-biało-zielone

Rok założenia: 1946

Pojemność stadionu: obecnie 10 000 miejsc (stadion w trakcie budowy)

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1991, 2007

Puchar Polski - finalista 2005, 2006

Puchar Ligi - finalista 2001

Superpuchar - 2007

Zdobywca jedenastego miejsca w rankingu - Zagłębie Lubin - to klub o najbardziej burzliwej historii ostatnich lat. W sezonie 2006/2007 „Miedziowi” wywalczyli tytuł mistrzowski. Jednak już rok później byli negatywnymi bohaterami afery korupcyjnej i na skutek karnej degradacji, zmuszeni byli spędzić sezon 2008/2009 w I-szej lidze. Powrócić do Ekstraklasy udało się już po roku. Niestety sytuacja klubu nadal nie jest stabilna, co obecnie wynika z niepewności co do dalszego kształtu i poziomu finansowania ze strony właściciela - KGHM Polska Miedź S.A.

Jednak w analizowanych okresach klub z Lubina należał do najbogatszych w Polsce. Ten znajdujący się w stosunkowo niewielkim mieście klub mógł w ostatnich latach cieszyć się posiadaniem bogatego właściciela i zarazem sponsora, który nie skąpił pieniędzy, aby drużyna rozwijała się ku radości, nie tylko samego Lubina, ale również całego Zagłębia Miedziowego. Najlepszym dowodem jest sfinansowanie przez właściciela budowy niewielkiego, ale nowoczesnego stadionu.

Sytuacja finansowa

		2008	2007
1	Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	20 243	33 030
2	Dynamika przychodów ze sprzedaży	-39%	
3	Wskaźnik płynności bieżącej	1,29	0,9
4	Wskaźnik płynności gotówkowej	1,0	0,4
5	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,29	0,53
6	Wskaźnik rentowności sprzedaży	-65,5%	-7,7%
7	Suma aktywów trwałych w tys. zł	96 566	41 193
8	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,625	

Zagłębie Lubin zajęło piąte miejsce w finansowej części naszego rankingu, co w dużej mierze spowodowane jest zastrzykiem kapitałowym, jaki klub otrzymał od właściciela na budowę nowego stadionu.

Po karnej degradacji w 2008 roku i pobycie w I-szej lidze, Zagłębiu już po pierwszym sezonie udało się powrócić do Ekstraklasy.

Fakt degradacji istotnie wpłynął na wielkość przychodów klubu, które uległy obniżeniu o około 12 787 tys. zł, czyli o prawie 50%. „Miedziowi” dotkliwie odczuli zwłaszcza zmniejszenie wpływów sponsoringowych, głównie od właściciela, KGHM Polska Miedź S.A. Jest to o tyle ważne, że klub z Lubina zajmuje ostatnie miejsce w naszym rankingu pod kątem dywersyfikacji przychodów. Oznacza to, że uzyskuje on bardzo istotne

przychody z jednego źródła i są to właśnie wpływy sponsoringowe.

Na uwagę zasługuje natomiast fakt, iż w 2008 roku w Zagłębiu poprawiły się oba analizowane wskaźniki płynności finansowej. Wynika to z przyrostu nadwyżki aktywów obrotowych (zapasów, należności, środków pieniężnych) nad zobowiązaniami krótkoterminowymi (pożyczki, kredyty bankowe, zobowiązania handlowe). W przypadku Zagłębia istotnie wzrosły należności krótkoterminowe oraz środki pieniężne, przy równoczesnym wzroście zobowiązań krótkoterminowych (głównie pożyczek otrzymanych od właściciela).

Należy zauważyć, iż „Miedziowi” są klubem o bardzo wysokich kapitałach własnych, w szczególności, jeżeli porównamy ich

wielkość do kwoty zobowiązań długo i krótkoterminowych (w skład których wchodzi przede wszystkim kredyty, pożyczki oraz inne zobowiązania). W 2008 roku wskaźnik proporcji finansowania wzrósł znacząco w porównaniu do 2007 roku, a wynika to głównie z faktu, iż w 2008 roku nastąpiło kolejne podwyższenie kapitałów akcyjnego spółki ze środków jej właściciela.

Podwyższenie kapitałów własnych jest bezpośrednio związane z budowanym w Lubinie stadionem. Fakt ten ma przełożenie na istotny wzrost wartości aktywów trwałych w spółce, który wyniósł 134% w stosunku do 2007 roku.

Jeżeli chodzi o rentowność Lubinian, to zarówno w 2007 roku, jak i w 2008 roku spółka poniosła stratę netto. Zwiększenie straty w 2008 roku może wynikać z wysokich kosztów wynagrodzeń I-szej lidze, w celu utrzymania w kadrze zawodników, którzy zapewniliby jak najszybszy powrót do Ekstraklasy. Nie udało się jednak utrzymać wysokiego poziomu przychodów. Sponsorzy nie są skłonni przekazywać dużych pieniędzy na klub, który nie gra w Ekstraklasie, odczuwalny był wówczas również brak wpływów z tytułu praw medialnych.

Medialność

Wyniki rankingu dowodzą, iż Zagłębie Lubin można uznać za typowego „średniaka” z perspektywy atrakcyjności marketingowej.

Na pewno wart podkreślenia jest fakt, iż w sezonie 2008/2009 Zagłębie nie grało w najwyższej klasie rozgrywkowej, w konsekwencji czego mecze z jego udziałem nie były transmitowane w telewizji Canal+. W rezultacie Zagłębie nie miało szans na zajęcie wysokiego miejsca w rankingu medialności.

Należy jednak podkreślić, iż poprzedni sezon spędzony przez Zagłębie na zapleczu Ekstraklasy na pewno nie należał do porażek marketingowych. Frekwencja stadionowa na meczach drużyny, która rozgrywała swoje spotkania ze słabszymi rywalami, okazała się być porównywalna ze średnią frekwencją innych drużyn Ekstraklasy. Co więcej, należy wskazać, iż Zagłębie miało również możliwość zaprezentować swoją grę telewizzom

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	0 (I-sza liga)
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	7 000
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	Brak danych
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	0 (I-sza liga)
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	15 879
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	780 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	1 300 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	Brak danych

w całym kraju, gdyż jego pierwszoligowe występy prezentowano w telewizji publicznej.

Pomimo faktu, iż Zagłębie jest klubem z niedużej miejscowości, ma swoich stałych i oddanych kibiców. Co więcej, Zagłębie jest w trakcie budowania nowego i w pełni

nowoczesnego stadionu piłkarskiego, który staje się jedną z wizytówek Dolnego Śląska. Pomimo braku ostatecznego ukończenia stadionu, Zagłębie rozgrywa już na nim swoje mecze i trzeba przyznać, że Dialog Arena prezentuje się, zwłaszcza na tle innych polskich stadionów, imponująco.

Efektywność sportowo-biznesowa

Zeszłoroczna karna degradacja Zagłębia nie przeraziła władz klubu, które zdecydowały się dołożyć wszelkich starań, aby jak najszybciej powrócić do rozgrywek Ekstraklasy. Konsekwencją takiej decyzji była konieczność utrzymywania wysokich kosztów działalności klubu. Dlatego też, z perspektywy efektywności wydatkowania środków w odniesieniu do osiągniętych rezultatów, Zagłębie okazuje się być klubem dość rozrzutnym. Z drugiej strony niewątpliwie przyczyniło się to do szybkiej realizacji celu i powrotu do Ekstraklasy już po jednym sezonie.

Degradacja Zagłębia spowodowała jednak, iż kluczowi zawodnicy zdecydowali się opuścić klub i poszukać nowych pracodawców w drużynach Ekstraklasy. W konsekwencji, sprzedaż kluczowych zawodników przyniosła Zagłębiu istotne przychody, które można było przeznaczyć na zakup mniej medialnych, ale zapewniających przyzwoity poziom piłkarzy.

Istotny jest fakt, iż władze Zagłębia prowadzili bardzo efektywną

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	371
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	10 467
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	1,23
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	(I-sza liga/awans do Ekstraklasy)
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/4
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	–
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	81,3%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	1
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	200
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	25%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	70%

i odpowiedzialną politykę skierowaną do kibiców. Umiejętnie prowadzona współpraca, pozwalająca w zeszłym pierwszoligowym sezonie, zapełniać stadion w Lubinie prawie w 90%. Jeśli Zagłębiu uda się utrzymać takie wskaźniki podczas występów w Ekstraklasie, to zespół ten może stać się czarnym koniem przyszłorocznego rankingu efektywności biznesowo-sportowej.

Powyższe rozważania mogą okazać się jednak nieaktualne, jeśli potwierdzą się informacje prasowe, z których można się dowiedzieć, że w 2009 roku właściciel znacząco przykręcił kurek z pieniędzmi. Co więcej, coraz głośniejsze mówi się o zamiarze sprzedaży klubu przez KGHM Polska Miedź S.A.





BAWAŚ
25
CORPACKIE

PAZDAN
22
CORPACKIE

JAKO
RED BOX
SOCCER.COM
Allianz

JAKO
RED BOX
SOCCER.COM
Allianz

KIZYS
27
CORPACKIE

FRZYBYLSKI
19
CORPACKIE

Miejsce 12.

Miejsce 12. Górnik Zabrze



Nazwa drużyny: Klub Sportowy Górnik Zabrze

Nazwa spółki: Górnik Zabrze S.S.A.

Główny właściciel: Grupa Allianz

Barwy klubowe: biało-niebiesko-czerwone

Rok założenia: 1948

Pojemność stadionu: 17 722

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1957, 1959, 1961, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1971, 1972, 1985, 1986, 1987, 1988

Puchar Polski - 1965, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972

Superpuchar - 1988

Górnik Zabrze jest bohaterem jednego z największych rozczarowań w sezonie 2008/2009, po którym musiał pożegnać się z Ekstraklasą. Było to o tyle sporym zaskoczeniem, że znaleziono silnego sponsora, grupę Allianz, która zapewniała stabilność finansową.

Z pewnością ambicje właścicieli klubu sięgają dużo wyżej i miejmy nadzieję, że Górnik opuścił Ekstraklasę jedynie na rok, gdyż szkoda byłoby marnować tak wielką siłę medialną jaką posiada zabrzański zespół, co również pokazuje nasz ranking.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	9 988	6 493
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	54%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,27	0,30
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,05	0,10
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	2,59	3,00
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-126%	-126%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	3 062	2 264
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,312	

Górnik Zabrze jest jednym ze słabszych klubów w rankingu finansowym, w którym zajął czternaste miejsce. W 2008 roku osiągnął przychody ze sprzedaży na poziomie około 10 mln zł, z których 46% stanowiły wpływy z praw telewizyjnych. Osiągnięcie takich przychodów oznacza wzrost o ponad 50% w stosunku do roku poprzedniego.

Wskaźniki płynności Górnika sugerują, iż może mieć on problemy z regulowaniem swoich zobowiązań, gdyż zobowiązania krótkoterminowe przewyższają aktywa obrotowe niemal trzykrotnie. Warto jednak

zaznaczyć, że ponad 50% krótkoterminowej części zobowiązań stanowi zadłużenie wobec jednostek powiązanych, z których część ma zostać przeniesiona na kapitał akcyjny, co wpłynie znacząco na poprawę tego wskaźnika, jak i całej sytuacji płynnościowej klubu.

Górnik to kolejny klub, który wykazuje ujemne kapitały własne. Nowy właściciel klubu, Allianz, podjął kroki zmierzające do poprawy sytuacji podwyższając kapitały o kilkanaście milionów złotych. Jednak dotychczasowe straty nadal znacząco przekraczają wniesione kapitały.

Klub z Zabrze cechują również jedno z najgorszych wskaźników rentowności. Na uwagę zwraca bardzo wysoki poziom kosztów operacyjnych przy stosunkowo niskich przychodach. Na sumę aktywów trwałych składają się głównie prawa do kart zawodniczych, natomiast rzeczowe aktywa trwałe nie stanowią istotnej ich części.

Górnik zajmuje miejsce w środku stawki pod względem dywersyfikacji przychodów. Najistotniejszą ich część stanowią wpływy z praw medialnych, jednak pozostałe przychody z tytułu sponsoringu oraz wpływy biletów pozostają na zbliżonym poziomie.



Medialność

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	12
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	13 072
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	8 455
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	1 152 603
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	15 077
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 260 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	2 280 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	100

Klub z Zabrze to oczywiście kawał powojennej historii polskiej piłki nożnej. Górnik to również jeden z najbardziej utytułowanych zespołów w Polsce. Pomimo bardzo słabej postawy sportowej w ostatnim sezonie nie ulega wątpliwości, że pod względem medialnym Górnik Zabrze to ścisła czołówka Ekstraklasy. Nie bez znaczenia w tym kontekście była zapewne również osoba trenera Górnika - w końcu Henryk Kasperczak to trener znany

nie tylko w Polsce, ale również w Europie i na świecie.

Drużyna z Zabrze może pochwalić się doskonałą frekwencją na stadionie im. Ernesta Pohla w ostatnim sezonie, w którym do końca walczyła o utrzymanie w najwyższej lidze rozgrywek. Również wizyty zespołu w innych miastach przyciągały znaczną publiczność. Klub dobrze wypada także w kontekście

ilości transmisji telewizyjnych i poziomu oglądalności. Wizerunek medialny klubu z pewnością zakłóciła postawa pseudokibiców i ich wybryki podczas treningów drużyny, szczególnie pod koniec zeszłego sezonu - takie działania z pewnością nie wzmacniają medialnej siły Górnika Zabrze, któremu zapewne znacznie trudniej będzie utrzymać medialną siłę w I-szej lidze.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	531
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	Brak danych
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,00
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	15
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	-
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/8
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	Brak danych
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	Brak danych
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	90
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	88,1%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	81,7%

Pomimo znacznych nakładów finansowych Grupy Allianz, Górnik Zabrze zdecydowanie odstaje pod względem efektywności sportowo-biznesowej od innych klubów. Słabe wyniki zarówno w lidze, jak i w krajowych pucharach, pomimo znaczącego wsparcia dużego inwestora,

nie pozwoliły Górnikowi uzyskać dobrej pozycji w tej klasyfikacji.

Widać jednak dość wyraźnie, że Górnik ma naprawdę duży potencjał sportowo-biznesowy, o czym świadczy chociażby wysoki wskaźnik relacji liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie

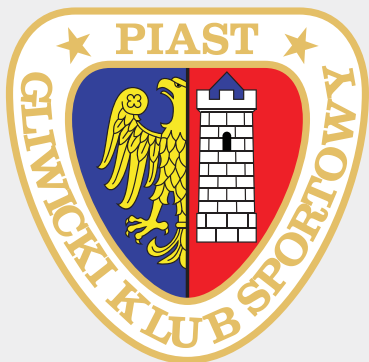
2008/2009. Pytanie tylko, czy Górnik Zabrze wykorzysta najbliższy sezon na poprawienie efektywności biznesowej i podejmie kroki w celu szybkiego powrotu do Ekstraklasy, czy też pozostanie klubem o niespełnionym potencjale.





Miejsce 13.

Miejsce 13. Piast Gliwice



Nazwa drużyny: Piast Gliwice

Nazwa spółki: GKS Piast S.A.

Główny właściciel: Gmina Gliwice, Stowarzyszenia GKS Piast Gliwice

Barwy klubowe: niebiesko-czerwone

Rok założenia: 1945

Pojemność stadionu: 4 000 miejsc

Największe sukcesy:

Ekstraklasa - awans w 2008 roku

Puchar Polski - finalista 1978, 1983

Beniaminek z Gliwic zajął trzynaste miejsce w naszym rankingu. Jest to pozycja gorsza od wyniku sportowego, który osiągnął w sezonie 2008/2009. Podobnie jak Polonia Bytom, Piast pozostaje z pewnością w cieniu klubów o wielkich tradycjach na Górnym Śląsku, jakimi są Ruch Chorzów oraz zdegradowany w tym sezonie Górnik Zabrze.

Sytuacja finansowa oraz aktualna kadra nie predestynuje klubu do zajmowania miejsc w czołówce Ekstraklasy. Również w kontekście medialności Gliwiczanie mają wiele do nadrobienia. Warto zaznaczyć jednak, że Piast jest jednym z tych klubów, które najefektywniej zarządzają kosztami z perspektywy osiągniętego sukcesu sportowego w porównaniu do poniesionych w tym celu nakładów.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys.	11 156	6 975
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	60%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	1,64	4,12
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,45	2,90
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,37	0,22
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-6,5%	29,1%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	2 147	1 504
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,500	

Piast Gliwice zajmuje miejsce w środku tabeli (dziesiąte miejsce) w finansowej części naszego rankingu. Zawdzięcza to przede wszystkim wysokim wskaźnikom płynności, ponieważ klub jest w stanie pokryć swoje zobowiązania krótkoterminowe aktywami obrotowymi. Na aktywa obrotowe składają się przede wszystkim środki pieniężne oraz papiery wartościowe, jak również należności z tytułu dostaw i usług.

Należy jednak podkreślić, iż Piast Gliwice jest klubem o stosunkowo niskich przychodach ze sprzedaży, które jednak istotnie wzrosły w momencie awansu do Ekstraklasy w 2008 roku.

Piast może pochwalić się również dosyć pozytywną relacją kapitału podstawowego do zobowiązań. Bardziej wynika to jednak z niskiego poziomu zobowiązań niż z wysokich kapitałów. Gliwiczanie nie posiadają możnego sponsora, większościowym akcjonariuszem klubu jest Gmina Gliwice, w związku z tym ich możliwości dalszego rozwoju są dość ograniczone.

Jeżeli chodzi o poziom rentowności, to w 2008 roku klub poniósł stratę wysokości około 0,7 mln zł, podczas gdy w 2007 roku osiągnął zysk na poziomie około 2 mln zł. Zysk ten był głównie

spowodowany zyskiem ze sprzedaży środków trwałych. Natomiast w obydwu analizowanych latach klub ponosił straty ze sprzedaży.

Poziom aktywów trwałych kształtował się na poziomie około 2 mln zł, a jego przyrost w stosunku do 2007 roku wynika z przyrostu wartości kart zawodniczych.

Należy dodać, że dane finansowe za 2008 rok, dotyczą okresu, w którym Piast funkcjonował jako stowarzyszenie.



Medialność

Biorąc pod uwagę kryterium atrakcyjności medialno-marketingowej, Piast Gliwice wypada dość blado na tle pozostałych drużyn Ekstraklasy. Niewątpliwie główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak wielkich nazwisk w drużynie z Gliwic, jak również fakt, iż zeszły sezon był debiutem klubu w najwyższej klasie rozgrywkowej.

Jak wynika z rankingu medialności, młody i perspektywiczny zespół Piasta, nie cieszył się zbyt dużym zainteresowaniem ze strony stacji telewizyjnych, jak również ze strony samych widzów. Zaskakujący jest jednak fakt, iż mecze, w których Piast występował w roli gościa, stanowiły sporą atrakcję dla kibiców zasiadających na stadionach. Z jednej strony może oznaczać to, iż kibice przychodzili na trybuny oczekując gradu bramek strzelonych skazywanemu na porażkę beniaminkowi, bądź też oczekiwano zaciętego oraz ciekawego widowiska z udziałem młodych wilków z Gliwic.

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	3
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	2 786
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 169
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	368 072
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	9 388
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 070 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	120 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	150

Dane dotyczące internetowej rozpoznawalności Piasta również nie podnoszą atrakcyjności medialnej klubu. Wydaje się, iż Piast Gliwice, podobnie jak kilku innych lokalnych rywali, stanowi atrakcję medialno-marketingową jedynie na obszarze województwa śląskiego. Brak istotnych

osiągnięć sportowych, jak również tradycji piłkarskich powoduje, iż Piast nie należy do najchętniej oglądanych i najbardziej rozpoznawanych klubów piłkarskich w Polsce. Należy jednak wskazać na duży, choć chyba nie do końca wykorzystywany potencjał marketingowy tkwiący w młodej drużynie.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	237
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	5 928
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,81
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	10
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	-
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/16
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	1/4
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	85,7%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	Brak danych
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	17
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	34,4%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	69,7%

Piast Gliwice wydaje się być niezłe zarządzanym klubem, którego niewielki potencjał medialno-marketingowy jest wykorzystywany w bardzo dużym stopniu.

Należy zwrócić szczególną uwagę na dobre wyniki sportowe Piasta osiągnięte w 2008 roku, przy jednoczesnym relatywnie niewielkim zaangażowaniu kapitału ze strony klubu. Pomimo niewielkich przychodów finansowych i niskiej wartości pierwszej jedenastki, właściciele klubu

potrafili zbudować i zarządzić zespołem tak by spokojnie zachował byt w Ekstraklasie, przy okazji notując niezłe występy w rozgrywkach pucharowych.

Należy podkreślić, iż niewielkie zaangażowanie bynajmniej nie oznaczało braku wydatków na transfery. Nie były to jednak wysokie kwoty (około 600 tys. zł). Klub był w stanie częściowo sfinansować zakupy nowych zawodników wpływami ze sprzedaży zawodników, jednak kwota

wydatków była wyższa niż wpływów, w związku z tym oceniany przez nas wskaźnik stosunku przychodów transferowych do wydatków transferowych był niższy niż 1 i wyniósł 0,81. Warto zaznaczyć, iż w przypadku beniaminka taka sytuacja jest raczej typowa, gdyż chcąc wzmocnić swój zespół, menedżerowie klubu najczęściej zmuszeni są do zakupów droższych zawodników, których nie zrekomensuje sprzedaż tych, których potencjał nie wystarcza na grę w najwyższej klasie rozgrywkowej.

Zapewne udane występy Piasta w ostatnich sezonach zachęciły władze miejskie do podjęcia decyzji o rozbudowie stadionu, który już w najbliższych latach będzie mógł pomieścić ponad trzykrotnie więcej kibiców niż dotychczas. Być może zmodernizowana infrastruktura, będzie stanowiła dla Gliwiczian wystarczającą zachętę, aby „na żywo” oglądać mecze swojej drużyny. Aktualnie bowiem wyraźnie widać, iż stadion w Gliwicach nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany.



BARCZYK

7

BAZIK

19

TOM
energia kultury



Miejsce 14.

Miejsce 14. Polonia Bytom



Nazwa drużyny: Polonia Bytom

Nazwa spółki: KS Polonia Bytom S.A.

Główny właściciel: Towarzystwo Sportowe Polonia Bytom

Barwy klubowe: niebiesko-czerwone

Rok założenia: 1920

Pojemność stadionu: 5 500 miejsc

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski 1954, 1962

Puchar Intertoto - 1965, finalista 1964

Polonia Bytom zajęła czternaste miejsce w naszym rankingu. Bytomianie słabo wypadli w kategorii zarządzania finansami i medialności. Zaskakująco dobrze poradzili sobie jednak w kategorii efektywności zarządzania, co jest rezultatem przyzwoitych wyników sportowych uzyskanych stosunkowo niskim nakładem kosztów.

Wydaje się, że potencjał klubu ograniczany jest głównie przez brak funduszy, co raczej nie pozwala myśleć realnie o poważnych sukcesach sportowych.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	6 568	4 489
2 Dynamika zmiany przychodów ze sprzedaży	46%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,24	0,26
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,03	0,15
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	2,42	2,83
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-18,9%	-21,8%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	826	230
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,476	

Polonia zajęła ostatnie miejsce wśród klasyfikowanych klubów w kategorii sytuacji finansowej (niżej oceniony został ŁKS Łódź, który jako jedyny nie przedstawił danych finansowych). W zasadzie niemal wszystkie wskaźniki tego klubu plasują go w dolnej części tabeli.

Drużyna z Bytomia zwiększyła w 2008 roku swoje przychody o ponad 46%. Największy przyrost wynikał z przychodów z transmisji telewizyjnych oraz wpływów z biletów. Duży spadek przychodów dotyczył działalności handlowej klubu. Należy jednak zaznaczyć, że poziom dywersyfikacji był niski, głównie ze względu na fakt, iż przychody z transmisji stanowią ponad 65% całości przychodów ze sprzedaży.

Sytuacja płynnościowa klubu również wydaje się dosyć trudna. Klub finansuje się w dość istotnej części kredytem krótkoterminowym. Na dzień 31 grudnia 2008 roku posiadał również zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz z tytułu wynagrodzeń, które kilkakrotnie przekraczały poziom należności z tytułu dostaw i usług oraz środków pieniężnych. Wskazuje to na konieczność pilnego znalezienia stabilnego źródła finansowania w 2009 roku, gdyż wynikająca z powyższej analizy płynność klubu na koniec 2008 roku może nie dawać klubowi szans na terminowe spłaty swoich zobowiązań.

Polonia jest kolejnym klubem, którego kapitały własne są ujemne. Jest to efektem strat odnotowanych w 2008 roku i w latach poprzednich.

Jeżeli chodzi o wielkość rzeczowych aktywów trwałych, to również i w tym przypadku Polonia zajmuje ostatnie miejsce w naszym rankingu. Zarówno wartość praw do kart zawodniczych, jak i środków trwałych nie jest znacząca i nie przekracza łącznie 1 mln zł.

Należy dodać, że dane finansowe za 2007 rok, dotyczą okresu, w którym Polonia funkcjonowała jako stowarzyszenie.

Medialność

Polonia Bytom, podobnie jak kilku innych mniej utytułowanych lokalnych rywali ze Śląska, nie należy do najbardziej medialnych polskich drużyn piłkarskich. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy zapewne poszukiwać w braku istotnych sukcesów sportowych w ostatnich latach, a także braku wielkich i znanych nazwisk grających w koszulkach drużyny z Bytomia. Również sportowe tradycje Polonii Bytom nie są tak znaczące jak w przypadku Górnika Zabrze czy Ruchu Chorzów, przez co mecze z udziałem Polonii nie przywołują wielkich wspomnień w pamięci kibiców. W konsekwencji, telewizyjna oglądalność spotkań z udziałem Polonii Bytom pozostawia sporo do życzenia.

Należy jednak wskazać na niezłą frekwencję stadionową na obiekcie im. Edwarda Szymkowiaka w trakcie spotkań rozgrywanych przez Bytomian.

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	4
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	4 760
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	5 921
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	327 870
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	12 964
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 220 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	2 000 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	120

Od strony medialno-marketingowej Polonia jest przykładem klubu, który wydaje się być atrakcyjny na ograniczonym obszarze Górnego Śląska. Z obserwacji i analiz wynika, iż jak na razie nazwa Polonia

Bytom przyciąga jedynie wiernych śląskich kibiców przed telewizory oraz na stadiony, nie magnetyzując tłumów z pozostałych części kraju.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	180
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	5 625
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,41
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	7
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	-
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/16
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	92,3%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	2
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	291
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	28,3%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	79,3%

Nie ulega wątpliwości, iż racjonalna polityka prowadzona przez zarządzających Polonią Bytom, pozwoliła na osiągnięcie wysokiego siódmego miejsca przez zespół w rankingu efektywności. Niewielki pod względem przychodów finansowych klub, o ograniczonym potencjale marketingowym, okazuje się być nieźle zarządzaną drużyną w pełni wykorzystującą swój potencjał biznesowy i sportowy.

Wpłynęły na to przyzwoite wyniki sportowe osiągnięte w rozgrywkach Ekstraklasy oraz w pucharach.

Warto też podkreślić, iż Polonia może się pochwalić dużą grupą zawodników grających w licznych jej drużynach młodzieżowych.

Pewien niedosyt pozostawia brak działań właścicieli bytomskiego zespołu ukierunkowanych na rozbudowę

niewielkiego stadionu przy ulicy Dworcowej. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż większość spotkań Polonii rozgrywana jest praktycznie przy komplecie publiczności. Być może rozbudowa stadionu nie spowodowałaby pogorszenia tego wskaźnika, lecz pozwoliłaby na zwiększenie przychodów ze sprzedaży biletów oraz karnetów.





Miejsce 15.

Miejsce 15. Jagiellonia Białystok



Jagiellonia

Nazwa drużyny: Jagiellonia-Białystok

Nazwa spółki: Jagiellonia-Białystok S.S.A.

Główny właściciel: MTC Plus Sp. z.o.o., Cezary Kulesza, ASDEX Sp. z.o.o., Antoni Piekut

Barwy klubowe: żółto-czerwone

Rok założenia: 1920

Pojemność stadionu: obecnie 5 600 miejsc (stadion w przebudowie)

Największe sukcesy:

Puchar Polski - finalista 1989

Po dłuższej nieobecności Jagiellonia powróciła w szeregi Ekstraklasy w sezonie 2007/2008. Wprawdzie jest to klub z tradycjami, nigdy jednak nie odnotował spektakularnych sukcesów sportowych. Spoglądając na ranking, „Jaga” jest typowym średniakiem, plasującym się raczej w dolnej części tabeli. Posiada ona kilkutyśniczną grupę wiernych fanów, którzy zapełniają białostocki stadion. Być może frekwencja ulegnie poprawie po oddaniu do użytku nowego obiektu.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	12 352	8 083
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	53%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,72	0,21
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,00	0,02
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,15	2,84
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	30,1%	-93%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	30 317	5 478
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	Brak danych	

Przychody ze sprzedaży Jagiellonii Białystok wzrosły o ponad 53%. Główną przyczyną było pojawienie się przychodów z tytułu transmisji rozgrywek krajowych oraz przychodów od głównego sponsora. Wzrosły również przychody z tytułu transferów. Obniżeniu uległy natomiast przychody ze sprzedaży reklam na stadionie.

Istotnie poprawił się wskaźnik płynności bieżącej, natomiast wskaźnik płynności gotówkowej pozostał na bardzo niskim poziomie. Poprawa wskaźnika płynności wynika przede wszystkim ze wzrostu należności z tytułu dostaw i usług

od jednostek pozostałych oraz należności z tytułu podatków. Równocześnie wzrosły istotnie, choć w mniejszym stopniu, zobowiązania od jednostek powiązanych.

Ponieważ Jagiellonia jest kolejnym klubem z ujemnymi kapitałami własnymi, wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami w obu latach kształtował się na poziomie powyżej 1, co wskazuje na to, że w spółce występują ujemne kapitały własne. Oznacza to, że zadłużenie klubu przewyższa jego majątek i może świadczyć o trudnej sytuacji finansowej. Należy jednak podkreślić, iż zadłużenie to w większości jest zadłużeniem wobec jednostek powiązanych

klubu, co może oznaczać, że właściciele uznali, iż efektywniejsze będzie finansowanie klubu długiem, niż poprzez podwyższanie jego kapitałów.

W 2008 roku dużej poprawie uległ wskaźnik rentowności. Wzrost ten był głównie spowodowany zyskiem ze sprzedaży rzeczowych aktywów trwałych. Głównie dzięki temu, „Jaga” wypracowała zysk netto za 2008 rok.

Bilans klubu wykazał istotny przyrost rzeczowych aktywów trwałych w 2008 roku w porównaniu do 2007 roku.



Medialność

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	6
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	6 667
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	5 374
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	670 000
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	8 968
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	339 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	Brak danych
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	0

Pomimo, iż Jagiellonia to klub z długimi tradycjami, sięgającymi okresu międzywojennego, to nie posiada on obecnie dużej siły medialnej w porównaniu z innymi zespołami Ekstraklasy. Potwierdza to przede wszystkim mała liczba transmisji telewizyjnych meczów tej drużyny. Co prawda, jeżeli mecze „Jagi” były już transmitowane

w telewizji, to wówczas przyciągały przed telewizory sporą grupę widzów, niemniej jednak nie można oprzeć się wrażeniu, że wynikało to raczej z siły medialnej rywala białostockiej drużyny. Podobnie wizyty tej drużyny w innych miastach nie przyciągały na stadiony tłumów kibiców.

Z drugiej strony warto jednak podkreślić, iż Białostoczanie posiadają naprawdę

znaczną grupę wiernych fanów, którzy w ostatnim sezonie regularnie zapełniali prawie po brzegi stadion przy ul. Słonecznej. Oznacza to, że w skali lokalnej Jagiellonia ma całkiem spory potencjał medialny, trudno jest jej jednak konkurować medialnie zarówno z czołówką Ekstraklasy, jak i ligowymi średniakami na poziomie całego kraju.

Efektywność sportowo-biznesowa

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	478
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	8 531
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,54
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	8
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/8
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Faza grupowa
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	169,1%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	1
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	37
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	66,7%

W tej kategorii rankingu Jagiellonia również jawi się jako dość przeciętny zespół. Brak znaczących sukcesów w lidze oraz pucharach tłumaczyć można oczywiście niskim budżetem klubu, niemniej jednak widać, że nawet niezbyt wysokie nakłady finansowe przekuwane są na ligowe i pucharowe punkty nieefektywnie.

Na pochwały zasługuje jednak polityka transferowa Jagiellonii, która przy stosunkowo niewielkich nakładach pozwoliła potroić wartość pierwszej jedenastki. Wiąże się to z pewnością ze sprowadzeniem na korzystnych zasadach takich piłkarzy, jak Tomasz Frankowski i Kamil Grosicki.





Miejsce 16.

Miejsce 16. Ruch Chorzów



Nazwa drużyny: Ruch Chorzów

Nazwa spółki: Ruch Chorzów S.A.

Główny właściciel: Mariusz Klimek, Dariusz Smagorowicz

Barwy klubowe: niebiesko-białe

Rok założenia: 1920

Pojemność stadionu: 10 000 miejsc

Największe sukcesy:

Mistrzostwo Polski - 1933, 1934, 1935, 1936, 1938, 1951, 1952, 1953, 1960, 1968, 1974, 1975, 1979, 1989

Puchar Polski - 1951, 1974, 1996

Superpuchar - 1989, 1996

Ruch Chorzów to uznana marka na polskim rynku piłkarskim, klub z wielkimi tradycjami o dużej sile medialnej. Sukcesy Chorzowian to jednak odległa przeszłość. Z punktu widzenia wielu sezonów poza najwyższą klasą rozgrywkową, ostatnie dwa lata zakończone w środku tabeli odbierane są zapewne przez kibiców, jako spore osiągnięcie. Zwłaszcza, jeśli porównamy to do możliwości finansowych Ruchu. W końcowej klasyfikacji naszego rankingu „Niebiescy” uplasowali się na dużo niższej pozycji niż w trakcie sportowej rywalizacji w sezonie 2008/2009, gdzie zajęli dziewiąte miejsce.

Sytuacja finansowa

Warto podkreślić, że Ruch jest pierwszym polskim klubem notowanym na giełdowym rynku New Connect. Ten ambitny i nieco zaskakujący krok był z pewnością właściwy i powinien być zachętą dla pozostałych klubów do podjęcia próby zróżnicowania źródeł pozyskania kapitału. Obecność na giełdzie może wymusić podnoszenie standardów biznesowych, transparentność finansową oraz lepszą jakość zarządzania klubem.

W tym kontekście niespodzianką może być informacja, że Ruch Chorzów zajmuje dopiero szesnaste miejsce w naszej klasyfikacji dotyczącej zarządzania finansami. Okazuje się, że na pozytywny efekt wejścia na giełdę trzeba będzie jeszcze poczekać. Ruch słabo wypada pod względem wysokości generowanych przychodów ze sprzedaży. Na uwagę zasługuje jednak fakt, iż w 2008 roku przychody ze sprzedaży wzrosły o ponad 36% w porównaniu do 2007 roku. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż przez cały 2008 roku Ruch występował w Ekstraklasie, do której awans uzyskał właśnie w 2007 roku. W związku z tym istotnie wzrosły przychody z transmisji, które stanowią

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	9 692	7 123
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży	36%	
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,19	0,25
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,00	0,03
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	2,06	2,93
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-48,6%	1%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	2 144	852
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,405	

56% całości przychodów. Tak istotny udział jednego źródła przychodów wpłynął negatywnie na pozycję Ruchu w klasyfikacji dywersyfikacji przychodów.

Wskaźniki płynności również wskazują na kiepską sytuację finansową. Na koniec 2008 roku zobowiązania krótkoterminowe przewyższały aktywa obrotowe ponad pięciokrotnie.

Ruch Chorzów jest kolejnym klubem, w którym występują ujemne kapitały własne, czyli poniesione dotychczas straty przewyższają wniesione przez właścicieli kapitały. Dodatkowo Ruch finansuje się istotnymi zobowiązaniami, przede wszystkim krótkoterminowymi.

Może to wskazywać na przyszłe problemy w regulowaniu swoich zobowiązań

W obydwu analizowanych latach Ruch poniósł stratę operacyjną. W 2008 roku poniósł również stratę netto, podczas gdy w 2007 roku odnotowano zysk netto, głównie dzięki wynikowi na sprzedaży aktywów trwałych. Podkreślić należy, iż strata poniesiona w 2008 roku stanowi niemal połowę uzyskanych przychodów ze sprzedaży.

Wzrost aktywów trwałych wynika z nabycia praw do kart zawodniczych w 2008 roku.

Medialność

Ruch Chorzów jest drużyną zdecydowanie chętniej oglądaną przez kibiców na stadionie niż przez widzów. Potwierdza to tezę, iż fanów bardziej elektryzuje możliwość bezpośredniego pocucia atmosfery stadionu przy ulicy Cichej, czy też Stadionu Śląskiego, na których mecze rozgrywa jedna z najbardziej zasłużonych drużyn piłkarskich w Polsce, niż oglądanie popisów piłkarzy aktualnie grających w składzie Ruchu.

Wydaje się, iż szczególną atrakcją dla kibiców jest możliwość uczestniczenia w meczach „Niebieskich” rozgrywanych na Stadionie Śląskim. W tym miejscu należy wyróżnić zeszłoroczne Derby Górnego Śląska rozegrane pomiędzy Ruchem Chorzów a Górnikiem Zabrze, które stanowiły jedno z większych piłkarskich wydarzeń medialnych w kraju w ostatnich latach. Z perspektywy oceny medialnej, rozgrywanie niektórych meczów przez Ruch na Stadionie Śląskim było doskonałym posunięciem marketingowym.

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	8
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	8 057
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	6 499
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	527 815
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	13 539
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	1 360 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	Brak danych
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	Brak danych

Trzeba również wskazać na jeszcze jedno istotne wydarzenie dotyczące Ruchu Chorzów, które miało zdecydowany wpływ na sytuację marketingową klubu w zeszłym sezonie, czyli debiut giełdowy akcji Ruch Chorzów S.A. na rynku giełdowym alternatywnym w Warszawie New Connect. Wydarzenie to, choć może nie było wielkim

sukcesem finansowym, niewątpliwie zwróciło uwagę zarówno kibiców, jak i inwestorów, na fakt, że futbol coraz częściej i mocniej wkracza w świat finansów. Giełdowy debiut na pewno miał wpływ na zwiększenie aktywności internautów poszukujących informacji dotyczących Ruchu w Internecie.

Efektywność sportowo-biznesowa

Pomimo, iż Ruch Chorzów jest spółką, której akcje dopuszczone są do obrotu giełdowego, nie powoduje to istotnej poprawy wskaźników w zakresie efektywności sportowo-biznesowej klubu. Pewien niedosyt wiąże się z brakiem istotnych sukcesów odniesionych w ostatnich latach przez drużynę z tak wielkimi tradycjami. Wyjątkiem jest oczywiście dojście do finału Pucharu Polski w sezonie 2008/09, które chyba nie może się równać z 14. tytułami mistrza kraju wywalczonymi w ubiegłym stuleciu. Wydaje się, że potencjał marketingowy klubu oraz kilkudziesięcioletnia tradycja powinny motywować do zdecydowanie lepszych wyników piłkarskich, a w konsekwencji również do prowadzenia bardziej efektywnego biznesu.

Warto wskazać na dość istotne wydatki transferowe poniesione przez Ruch w 2008 roku, które nie zostały praktycznie w żaden sposób sfinansowane transferami

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	257
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	7 397
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,01
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	9
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	Finał
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	1/4
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	79,4%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	0
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	Brak danych
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	Brak danych
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	80,6%

własnych zawodników, ani też nie wpłynęły na odniesienie znaczących sukcesów sportowych. W konsekwencji klub musiał poszukiwać innych metod finansowania zakupów zawodników i wzmacniania składu.

Pomimo, iż rozgrywanie meczów na Stadionie Śląskim okazało się być naprawdę dobrym pomysłem Chorzowian,

to można jednak oczekiwać, iż właściciele klubu postarają się znaleźć inwestorów mogących wspomóc modernizację infrastruktury obiektu przy ulicy Cichej, gdyż brak decyzji o budowie nowego, bądź modernizacji obecnego stadionu, może wpłynąć negatywnie na rozwój chorzowskiego klubu.



10

2

MACHY 2

BLACKSBURN
PRIV
BUCCIA
ARZ

TICO

TICO

TICO



Miejsce 17.

Miejsce 17. Odra Wodzisław Śląski



Nazwa drużyny: Odra Wodzisław Śląski

Nazwa spółki: MKS Odra Wodzisław Śląski S.A.

Główny właściciel: Stowarzyszenie Miejski Klub Sportowy ODRA Wodzisław Śląski

Barwy klubowe: niebiesko-czerwone

Rok założenia: 1922

Pojemność stadionu: 5 835 miejsc

Największe sukcesy:

Ekstraklasa - trzecie miejsce w 1997

Puchar Ekstraklasy - finalista 2009

Klub z Wodzisławia, pomimo braku możliwych sponsorów i stosunkowo małej bazy kibiców od lat utrzymuje się w Ekstraklasie. W ostatnich latach były to miejsca w dolnych rejonach tabeli. Z perspektywy biznesowej ambicje Odry sięgają w najlepszym wypadku solidnego klubu dolnej części tabeli Ekstraklasy. W naszym rankingu Odra zajęła ostatnie miejsce, co wynikało przede wszystkim z bardzo słabej siły medialnej klubu oraz kiepskiej sytuacji finansowej klubu.

Sytuacja finansowa

	2008	2007
1 Wysokość przychodów ze sprzedaży w tys. zł	5 679	480
2 Dynamika przychodów ze sprzedaży		
3 Wskaźnik płynności bieżącej	0,49	0,66
4 Wskaźnik płynności gotówkowej	0,02	0,04
5 Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,22	0,93
6 Wskaźnik rentowności sprzedaży	-24,7%	-42,7%
7 Suma aktywów trwałych w tys. zł	3 333	3 382
8 Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,427	

W roku 2008 Odra Wodzisław uzyskała około 5,7 mln zł przychodów ze sprzedaży, które głównie składały się z przychodów z transmisji (56% przychodów) oraz wpływów od sponsorów (30% przychodów), pozostałą część przychodów stanowiły wpływy z biletów oraz inne mniej istotne przychody.

W 2008 roku klub nie prowadził intensywnej polityki transferowej, zarówno w zakresie sprzedaży zawodników, jak i zakupów. Nie dokonywaliśmy klasyfikacji Odry w kryterium dynamiki przychodów z uwagi na to, że jej dane finansowe za 2007 nie obejmują pełnego roku kalendarzowego, a poza tym brak jest porównywalności

danych pomiędzy stowarzyszeniem a spółką akcyjną, w którą przekształciła się Odra w 2007 roku.

Oba wskaźniki płynności Odry są dosyć niskie. Wynika to z faktu, że należności z tytułu dostaw i usług oraz posiadane przez klub środki pieniężne są ponad dwukrotnie niższe niż zobowiązania krótkoterminowe oraz krótkoterminowa część rozliczeń międzyokresowych.

Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami uległ istotnemu zwiększeniu z uwagi na sporą stratę poniesioną przez klub przy braku zwiększenia kapitału podstawowego Odry.

Aktualnie majątek klubu finansowany jest innymi zobowiązaniami finansowymi oraz kredytami i pożyczkami.

Odra w obydwu analizowanych przez nas latach wygenerowała istotne straty (1 752 tys. zł w 2008 roku oraz 206 tys. zł w 2007 roku), zwłaszcza w świetle realizowanych przychodów ze sprzedaży.

Aktywa trwałe klubu wynoszą ponad 3 mln zł, jednak na ich wartość składa się przede wszystkim wykazana w bilansie wartość firmy.



Medialność

1	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w Canal+ w sezonie 2008/2009	4
2	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gospodarza w sezonie 2008/2009	3 732
3	Średnia frekwencja na meczach klubu w roli gościa w sezonie 2008/2009	5 265
4	Łączna oglądalność meczów w Canal+ w sezonie 2008/2009	416 861
5	Częstotliwość występowania w prasie w 2008 roku oraz w pierwszej połowie 2009 roku	10 336
6	Liczba wyników wyszukiwania nazwy klubu w serwisie Google na dzień przygotowania raportu	400 000
7	Liczba wejść na oficjalne strony klubowe w 2008 roku	667 000
8	Liczba transmisji telewizyjnych (meczów „na żywo”) w telewizji otwartej w sezonie 2008/2009	0
9	Liczba kibiców zrzeszonych w oficjalnych klubach kibica na dzień przygotowania raportu	60

Jak wynika z przygotowanego rankingu, Odra Wodzisław Śląski jest drużyną o dość ograniczonym potencjale medialnym i marketingowym. Potwierdzeniem tej tezy jest mała liczba transmisji telewizyjnych meczów z udziałem Odry, a także skorelowana z tym dość niska oglądalność spotkań piłkarskich – zarówno w telewizji jak i na stadionie.

Odra Wodzisław Śląski, w porównaniu z innymi drużynami Ekstraklasy, jest

zdecydowanie mniej obecna w serwisach internetowych. Co ciekawe jednak, strona internetowa Odry Wodzisław jest dość często odwiedzana, osiągając poziom 667 tysięcy odsłon, na co wpływ ma z pewnością wysoka atrakcyjność tej strony.

Wydaje się, iż ograniczona medialność Odry może być pochodną braku znaczących sukcesów piłkarskich w ostatnich latach. Dodatkowo, Odra nie jest raczej postrzegana jako drużyna

„z tradycjami”, znana w całym kraju. Potencjał marketingowy Odry ma raczej zasięg lokalny, w konsekwencji drużyna stanowi atrakcję medialną głównie na obszarze Górnego Śląska. Warto przy okazji zaznaczyć, iż Wodzisławianie mają silną lokalną konkurencję w postaci klubów z wielkimi tradycjami jak Ruch Chorzów, czy Górnik Zabrze.

Efektywność sportowo-biznesowa

Biorąc pod uwagę efektywność sportowo-biznesową, Odra Wodzisław Śląski nie wyróżnia się niczym szczególnym na tle innych zespołów Ekstraklasy.

Na pewno należy pochwalić Odrę za umiejętne gospodarowanie kosztami w stosunku do efektów działalności sportowej. Oznacza to, iż Odra osiąga relatywnie dobre wyniki piłkarskie przy jednoczesnym wykorzystaniu niedużych zasobów finansowych.

Zdecydowanie na uwagę zasługuje również wysokie drugie miejsce, jakie w sezonie 2008/09 Odra Wodzisław Śląski zajęła w rozgrywkach o Puchar Ekstraklasy.

Biorąc pod uwagę pozbawiony głośnych nazwisk, choć wyrównany skład, wynik ten należy postrzegać jako spory sukces klubu.

Żałować należy jednak, iż właściciele oraz piłkarze Odry nie potrafią sprawić,

1	Koszt zdobytego punktu w 2008 roku w tys. zł	180
2	Aktualna wartość pierwszej jedenastki w tys. zł	5 343
3	Relacja wpływów z transferów do wydatków na transfery w 2008 roku	0,64
4	Miejsce w Ekstraklasie w sezonie 2008/2009	12
5	Wynik w europejskich pucharach w sezonie 2008/2009	–
6	Wynik w Pucharze Polski w sezonie 2008/2009	1/8
7	Wynik w Pucharze Ekstraklasy w sezonie 2008/2009	Finał
8	Przyrost wartości pierwszej jedenastki w sezonie 2008/2009	64,1%
9	Liczba reprezentantów w zespołach narodowych w aktualnym składzie zespołu	2
10	Aktualna liczba zawodników drużyn młodzieżowych	128
11	Relacja liczby sprzedanych karnetów do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	26,3%
12	Relacja średniej frekwencji do pojemności stadionu w sezonie 2008/2009	56,4%

aby stadion w Wodzisławiu Śląskim zapelniał się po brzegi. Zapewne jest to jedna z przyczyn braku konkretnych działań zmierzających do modernizacji infrastruktury stadionowej oraz zwiększenia

pojemności obiektu. Niestety brak tego typu inwestycji na pewno nie wpłynie pozytywnie na rozwój klubu, którego drużyna od wielu sezonów gra, przeciętnie na przyzwoitym poziomie.

Miejsce 18. ŁKS Łódź



Klub nie udostępnił wystarczających danych do sklasyfikowania go w raporcie.



Podsumowanie

Niezależnie od szczegółowej analizy poszczególnych klubów, wielu interesujących wniosków dostarcza również spojrzenie na dane zagregowane dla wszystkich klubów objętych rankingiem.

Łączna wartość przychodów ze sprzedaży klubów Ekstraklasy wyniosła w 2008 roku ponad 303 mln zł, co oznacza wzrost o ponad 30% w stosunku do 2007 roku. W najbardziej dobitny sposób potwierdza to, że profesjonalna piłka nożna to gałąź biznesu, której dynamika rozwoju wyprzedza większość branż i że potencjał rozwoju jest spory. Jeżeli chodzi o strukturę tych przychodów, to największą ich część stanowią wpływy z tytułu sponsoringu i reklamy (44%) oraz przychody z tytułu transmisji (26%). Mniejszą część przychodów stanowiły wpływy z biletów, które wyniosły niecałe 45 mln zł (15%), jak również działalność handlowa (13%). Warto zauważyć,

że w tym zakresie polski rynek futbolu różni się od bardziej dojrzałych lig, w których przychody z tzw. „dnia meczu” są zwykle porównywalne do przychodów z transmisji oraz marketingu. Wydaje się jednak, że wraz z budową nowych stadionów wspomniana powyżej proporcja będzie stopniowo zbliżać się do europejskich standardów.

Co ciekawe, w 2008 roku dużo niższy był ruch na rynku transferowym, przychody z tytułu tej działalności zmniejszyły się dwukrotnie. Może to wynikać z tego, że w drugiej połowie 2008 roku widoczne w Europie były już skutki światowego kryzysu i zachodnie kluby nie wydawały już tak chętnie pieniędzy jak w poprzednich latach. Ale możliwa jest też inna, smutniejsza konkluzja - coraz mniej w naszej lidze gwiazd, które można sprzedać za granicę za spektakularne kwoty. Ponieważ widać jednak w polskich klubach coraz lepszą pracę z młodzieżą, być może

za kilka lat ten niekorzystny trend zostanie trwale przełamany.

Kontynuowany od kilku lat wzrost przychodów klubów Ekstraklasy należy uznać za zjawisko jak najbardziej pozytywne. Niestety ogólny obraz finansów polskiej piłki nie jest aż tak różowy.

Przed wszystkim należy stwierdzić, że kluby nie dostosowują swoich kosztów do poziomu generowanych przychodów. Z 17 analizowanych klubów, jedynie 2 nie poniosły straty operacyjnej. Niektóre z nich mogą naturalnie tłumaczyć, że stratę tę rekompensują zyskiem na działalności transferowej, jednak nawet w takim ujęciu 6 klubów osiągnęło zyski, zaś pozostałe 11 wygenerowało straty. Warto podkreślić, że w przypadku wielu klubów poziom kosztów przekracza przychody ponad dwukrotnie. Gdybyśmy mieli do czynienia z takim zjawiskiem w przypadku przedsiębiorstwa

Zespół Ernst & Young



Krzysztof Sachs
Partner w dziale
Doradztwa Podatkowego

Doradca podatkowy specjalizujący się w zakresie VAT, doradztwie w zakresie planowania podatkowego oraz zarządzania ryzykiem podatkowym. Z powodzeniem realizuje projekty dla sektorów: energetycznego i telekomunikacyjnego. Od kilku lat realizuje projekty związane z doradztwem podatkowym dla biznesu sportowego.



Jacek Górnik
Partner w dziale
Doradztwa Biznesowego

Specjalista w dziedzinie analizy i projektowania struktur organizacyjnych, procesów biznesowych, systemów zarządzania ryzykiem dla organizacji komercyjnych i rządowych, systemów kontroli wewnętrznej - w tym na potrzeby zarządzania dużymi projektami oraz struktur i zasad Ładu Korporacyjnego w organizacjach. W przeszłości realizował także audyty finansowe, prowadził analizy ekonomiczno-finansowe oraz pracował nad projektami prywatyzacyjnymi.

funkcjonującego na normalnym, konkurencyjnym rynku, podmiot taki nie miałby szans na przetrwanie w dłuższym okresie. Taka sytuacja nie jest oczywiście charakterystyczna tylko dla polskiego futbolu. W wielu krajach Europy znany jest model klubu żyjącego z hojności właściciela, który rokrocznie pokrywa jego straty. Wydaje się jednak, że finanse całej ligi byłyby znacznie stabilniejsze, gdyby kluby były w stanie pokrywać wszystkie swoje koszty przychodami, w tym również zyskami z mądrej polityki transferowej. Zmniejszyłoby to ryzyko, że nawet osiągający niezłe wyniki sportowe klub znika, jak przykładowo Groclin, z futbolowej mapy, kiedy właściciel lub sponsor nie chce lub nie jest w stanie w dalszym ciągu finansować piłkarskiej działalności.

Warto również zwrócić uwagę na zadłużenie klubów. Tu dane są również niepokojące. Okazuje się, że poziom zobowiązań

i rezerw naszych klubów wynosi około 415 mln zł, podczas gdy majątek będący w ich posiadaniu to około 360 mln zł. Sytuacja jest tym bardziej niepokojąca, że blisko połowa z tej kwoty to zadłużenie dwóch klubów „Wielkiej Trójki”, na których opieramy znaczną część naszych nadziei na rozwój polskiej piłki w najbliższych latach. Pozostaje tylko wierzyć, że w obu przypadkach, niezależnie, czy z punktu widzenia czysto rachunkowego zadłużenie to jest klasyfikowane jako krótko- czy długoterminowe, właściciele wspomnianych klubów traktują swoje inwestycje długofalowo, a fakt finansowania klubów długiem, a nie kapitałem jest jedynie wyborem formy, a nie odzwierciedleniem intencji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że widoczna jest znaczna poprawa sytuacji finansowej polskich klubów oraz wyraźny wzrost wartości Ekstraklasy jako produktu

medialnego i marketingowego. Warto jednak pamiętać, że sytuacja nadal daleka jest od ideału, a obecne spowolnienie gospodarcze z pewnością nie wpłynie na rychłą poprawę tego stanu rzeczy. Optymistyczne jest to, że na stadiony przychodzi coraz więcej kibiców, dzięki konsekwentnej polityce Ekstraklasy S.A., podnoszącej standardy polskiej ligi. Wpływy od sponsorów oraz nadawców telewizyjnych wzrastają, a dzięki zbliżającym się Finałom UEFA EURO 2012 powstają nowoczesne stadiony. Pozwala to mimo wszystko powiedzieć, że przyszłość rodzimej piłki rysuje się w jasnym barwach.



Sebastian Łyczba
Partner w dziale Audytu,
szef działu Rynków
Publicznych



Jarosław Błaszczak
Dyrektor w dziale
Doradztwa Transakcyjnego



Tomasz Dębicki
Menedżer w dziale Audytu

Specjalizuje się w badaniu sprawozdań finansowych sporządzonych zgodnie z Polskimi oraz Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, badaniu spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, doradztwie w procesach IPO i projektach due diligence - księgowym i finansowym doradztwie dla potencjalnych inwestorów.

Z powodzeniem realizuje projekty w związku z UEFA EURO 2012. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje doradztwo w zakresie przygotowania i pozyskania finansowania dla projektów infrastrukturalnych. Specjalizuje się w doradztwie dla sektora publicznego.

Posiada bogate doświadczenie w badaniu sprawozdań finansowych. W szczególności specjalizuje się w badaniu grup kapitałowych działających w branży chemicznej i budowlanej, spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz w badaniu spółek produkcyjnych i usługowych, w tym klubów sportowych.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 135 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczone wysokiej jakości usługi. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym Klientom oraz naszej coraz szerszej społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź www.ey.com/pl

Warszawa

00-124 Warszawa, Rondo ONZ 1

Tel.: +48 (22) 557 70 00

Fax: +48 (22) 557 70 01

© 2009 EYGM Limited.

Wszelkie Prawa Zastrzeżone.

Score No. 001.09.09

Uwagi

Niniejsza publikacja została sporządzona z należytą starannością, jednak z konieczności pewne informacje zostały podane w skróconej formie. W związku z tym publikacja ma charakter wyłącznie orientacyjny, a zawarte w niej dane nie powinny zastąpić szczegółowej analizy problemu lub profesjonalnego osądu. Ernst & Young nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Zalecamy, by wszelkie przedmiotowe kwestie były konsultowane z właściwym doradcą.

Herby Klubów wykorzystane w Raporcie pozostają własnością klubów. Zostały wykorzystane przez autorów jedynie w celach informacyjnych. Autorzy Raportu nie publikują raportu i nie używają herbów klubów w celach zarobkowych.

