



# EKSTRAKLASA PIŁKARSKIEGO BIZNESU 2014





# SPIS TREŚCI

---

3	A. Wprowadzenie
9	B. Ekstraklasa jako spółka
17	C. Ekstraklasa jako liga
27	D. Ekstraklasa jako biznes
57	E. Kluby Ekstraklasy
123	F. Autorzy raportu

---





# WPROWADZENIE

---

4

Bogusław Biszof, Prezes Ekstraklasy S.A.

---

6

Krzysztof Sachs, Partner w EY

---



**B**udowanie wizerunku i prestiżu marki największych, sportowych rozgrywek w Polsce to proces pełen wyzwań i ciężkiej pracy, ale i przyjemności. To działania, w ramach których liczy się umiejętne dokładanie do budowli kolejnych cegieł ze świadomością, że każdy element jest ważny dla efektu końcowego. Tutaj skutki podejmowanych decyzji mierzy się nie w dniach i tygodniach, a w całych latach. Dla polskiej ligi niecały rok, jaki upłynął od publikacji poprzedniego raportu „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu” był kolejnym pozytywnie zakończonym etapem w drodze do najwyższych, europejskich standardów. Zarówno dla samej Ekstraklasy S.A., jak i poszczególnych klubów okres ten był też w dużej mierze czasem zmiany. Żeby

jednak okazała się ona zmianą na lepsze, potrzebna była ciężka praca wszystkich zainteresowanych. Począwszy od nowego logo i oficjalnych barw Ekstraklasy, aż po nowy, 37-kolejkowy system rozgrywek, wspólnie doskonaliliśmy najlepszą polską ligę piłkarską. Rozgrywki 2013/2014 to wysiłek setek osób zaangażowanych w codzienną pracę klubów, a także organizację rozgrywek, produkcję telewizyjną i transmisje. A wszystko to dla blisko dwóch i pół miliona kibiców, którzy pojawili się na trybunach. W piłce liczy się jednak przede wszystkim to, co przed nami: sezon 2014/2015 zapowiada się niesamowicie ekscytująco!

Kibice ponownie będą mogli cieszyć się aż 37 kolejkami ligowymi, które zostaną podzielone na rundę zasadniczą (30 kolejek) i rundę finałową (7 serii spotkań). Zaciętą walkę o miejsce w czołowej ósemce, czy starcia o miejsce na podium Ekstraklasy w sezonie 2013/2014 zapamiętamy na długo. Już w maju, po rozegraniu niemal całego sezonu, mądrzejsi o obserwacje i doświadczenia z blisko 12 miesięcy w nowym formacie rozgrywek, wspólnie z klubami odbyliśmy szczerą rozmowę. Jej wynik jest powszechnie znany – system rozgrywek nie ulega zmianie, a my możemy z przyjemnością zaproponować wszystkim kibicom aż 296 meczów o piłkarskie Mistrzostwo Polski.

Zostaną one rozegrane na 16 stadionach, spośród których aż 12 zostało zbudowanych lub zmodernizowanych po 2006 roku. Na otwarcie własnych wykończonych obiektów czekają Podbeskidzie Bielsko-Biała, Jagiellonia Białystok i Górnik Zabrze. Jeśli optymistyczne prognozy się sprawdzą, areny gotowe

---

pomieścić kolejno 15, 22 i 32 tys. fanów zostaną w pełni otwarte już w najbliższym sezonie. To, co jeszcze kilka lat temu mogłoby okazać się przeszkodą nie do przejścia, czyli 56 dodatkowych spotkań i transmisji w sezonie, na przełomie 2013 i 2014 roku stało się zaledwie jednym z kolejnych wyzwań, którym podołał zespół wyłącznego producenta sygnału telewizyjnego meczów Ekstraklasy – spółki EKSTRAKLASA LIVE PARK. Możemy śmiało powiedzieć, że transmisja wszystkich spotkań w sezonie w jakości HD, a także śmiało innowacje w sposobie przeprowadzania transmisji, plasują polską ligę na najwyższym, europejskim poziomie pod względem produkcji telewizyjnej. Takie nowości jak zastosowanie technologii 4K, używanej zazwyczaj podczas największych wydarzeń piłkarskich jak hiszpańskie Gran Derby czy finał Ligi Mistrzów, czy transmisja meczu Ekstraklasy w banerze reklamowym w internecie pozwalają na zwiększenie popularności ligi na poziomie krajowym i międzynarodowym. Już teraz rozgrywki Ekstraklasy przyciągają przed telewizory ponad 54 mln widzów w sezonie. Praca nad podniesieniem standardów i poprawą wizerunku Ekstraklasy toczy się nie tylko w polskich miastach, na stadionach i w klubach, ale też w salach konferencyjnych najważniejszych europejskich organizacji piłkarskich. Co więcej, to przedstawiciele lig zagranicznych mają okazję zapoznać się z polskimi doświadczeniami. Wspomnę jedynie Walne Zgromadzenie Europejskiego Stowarzyszenia Lig Zawodowych (EPFL), gdzie o sposobach budowania silnej marki dla każdej z lig dyskutowało około 300 osób,

a kasus Ekstraklasy wzbudził szerokie zainteresowanie tych krajów, które wciąż szukają formuły rozgrywek wierząc, że dzięki niej uda im się osiągnąć wyższe cele zarówno sportowe, jak i biznesowe. Przekonałem się, że omawiane problemy oraz ich proponowane rozwiązania, o jakich rozmawia się w największych europejskich ligach, nie różnią się od tego, nad czym pracujemy na co dzień w Polsce. Sprzedaż praw mediowych oraz marketingowych, kwestie nowych źródeł przychodów dla lig, a co za tym idzie dla klubów, to chleb powszedni dla Ekstraklasy S.A. Zagraniczni partnerzy już to dostrzegli, a my staliśmy się dla nich poważnym uczestnikiem tej debaty.

Prawdziwa wartość sportowa powstaje jednak w klubach i mam wrażenie, że również w tym elemencie zanotowaliśmy zauważalny postęp. To wszystko razem znaczy jednak tylko tyle, że obraliśmy słuszny kierunek. Żeby osiągnąć przynajmniej część celów stawianych przed polską piłką klubową na najbliższe lata, trzeba dalej ciężko pracować, a właściwi ludzie na właściwych miejscach pomogą nam dogonić Europę.

Raport „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu” staje się okazją do pochwalenia się światu kolejnym rokiem rozwoju polskiej ligi w zakresie biznesowym, marketingowym i sportowym. Wraz z nowym sezonem - używając piłkarskiej terminologii - pewnie wychodzimy na kolejny mecz, wiedząc jednocześnie, że do historycznego zwycięstwa jeszcze daleko.

Bogusław Biszof  
Prezes Ekstraklasy S.A.



**P**o raz szósty EY, wraz ze spółką Ekstraklasa S.A., oddaje w Państwa ręce raport „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu”. Po raz drugi w zmienionej formule, która oprócz biznesowego rankingu klubów daje ogromną ilość informacji i statystyk dotyczących klubowej piłki. Jednocześnie po raz pierwszy zdecydowaliśmy się na wcześniejsze opublikowanie raportu – tuż przed startem kolejnego sezonu. Mamy nadzieję, że pomimo wakacyjnego okresu, uznają Państwo, że rozpoczęcie nowego sezonu ligowego to znakomity moment na podsumowanie mijającego roku finansowego i zarazem zakończonego kilka tygodni wcześniej sezonu 2013/2014. Rok kalendarzowy 2013 to pierwszy pełny rok finansowy, w którym możemy obserwować sytuację polskich klubów po EURO 2012. Można już zatem formułować dojrzałe wnioski dotyczące stawianego bardzo często pytania, czy polskie

mistrzostwa dały istotny impuls rozwojowy polskim klubom. Odpowiedź na to pytanie jest złożona. Z jednej strony z pewnością oczekiwania dotyczące zwiększenia frekwencji się nie sprawdziły. Na stadiony ciągle przychodzi średnio mniej niż 10 tys. ludzi. Ale z drugiej strony, przychody z tzw. dnia meczu po spadku w roku 2012 ponownie zaczęły rosnąć i osiągnęły już poziom niemalże dwukrotnie wyższy niż w roku 2009. Trzeba przy tym pamiętać, że sezon 2013/2014 to pierwszy, w którym dzięki reformie rozgrywek prawie wszystkie kluby Ekstraklasa grają co najmniej 40 meczów o stawkę (licząc z Pucharem Polski). Nowy system spowodował zwiększenie liczby kolejek w rundzie jesiennej, co miało oczywiście pozytywny wpływ na przychody klubów w roku 2013. Całościowo wpływ nowego systemu rozgrywek na finanse klubów będzie można ocenić dopiero po zamknięciu roku finansowego 2014. Jednak z całą pewnością można założyć, że dla klubów potrafiących komercjalizować widowisko piłkarskie, stwarza on szanse na poprawę sytuacji finansowej. Jak wygląda obraz finansowy polskiej ligi jako całości? Otóż rok 2013 był zdecydowanie rekordowy jeśli chodzi o przychody – łączne wpływy 16 klubów Ekstraklasa (licząc wraz z przychodami z transferów) sięgnęły 459 mln PLN, co stanowiło blisko 10% wzrost w stosunku do roku 2012. Zakładając, że podobną stopę wzrostu uda się powtórzyć, to rok 2014 może przynieść przełamanie symbolicznej kwoty pół miliarda złotych zarobionych przez ligowe kluby. Kwota ta robi wrażenie, jeśli uświadomimy sobie, że jeszcze w 2009 roku przychody te ledwie przekraczały 300 mln PLN. Jednak wzrost przychodów to nie jedyny pozytyw odnotowany w 2013 roku. Widać wyraźnie, że zwiększa się liczba klubów

---

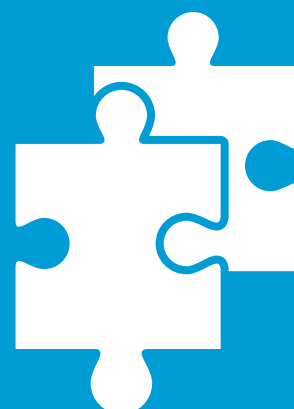
odpowiedzialnie podchodzących do kwestii bezpieczeństwa finansowego. Po latach beztroskiego prowadzenia niektórych klubów, bez liczenia się z kosztami (co zaowocowało faktycznym bankructwem lub poważnymi kłopotami kilku zasłużonych piłkarskich marek), w sezonie 2013/2014 dało się zauważyć, że najbardziej zadłużone kluby, choć nie tylko one, ciężko pracują nad przywróceniem równowagi między kosztami i przychodami. Działania służące dostosowaniu kosztów do wpływów można było dostrzec nie tylko w Wiśle Kraków, Lechu Poznań czy Widzewie Łódź, gdzie procesy te zaczęły się nieco wcześniej, ale także w Ruchu Chorzów czy Śląsku Wrocław, które dopiero teraz dostrzegły, jak groźne mogą być skutki niekontrolowanego zadłużenia. Efekt tych działań jest imponujący. Łączna strata generowana przez kluby Ekstraklasy nigdy wcześniej nie była mniejsza niż 100 mln PLN. Tymczasem w 2013 roku wyniosła dokładnie 50 mln PLN. Nie jest to może jeszcze powód do dumy, ale z pewnością cieszyć musi radykalne zmniejszenie łącznego deficytu. Przyglądając się, poszczególnym klubom, nie można nie dostrzec, że rok 2013, jak i sezon 2013/2014, to wyraźna dominacja Legii Warszawa zarówno pod względem sportowym, jak i biznesowym. Sportowo Wojskowemu udało się nie tylko obronić mistrzostwo Polski, ale jako jedynemu polskiemu klubowi zasmakować gry, choć bez zbyt wielu sukcesów, w fazie grupowej Ligi Europy. Finansowo udało się im osiągnąć wynik nie mniej spektakularny. Jako pierwszy polski klub w historii, Legia przekroczyła 100 mln PLN przychodów osiągając kwotę 114 mln PLN. O skali osiągnięcia świadczy fakt, że drugi w tej klasyfikacji Lech wypracował co prawda imponującą, jak na polskie warunki, kwotę 65 mln, ale jest to jednak o blisko

50 mln mniej niż warszawiacy. Biorąc pod uwagę strukturę przychodów obu klubów, można się spodziewać, że wyniki te mogą być powtarzane w kolejnych sezonach. Czy oznacza to, że w najbliższych latach będziemy mieli do czynienia z finansową hegemonią Legii? To nie jedyne pytanie, jakie powstaje pod wpływem analizy wyników finansowych czołowych polskich klubów. Jaka jest pozycja Lecha? Czy to pierwszy klub w grupie goniącej samotną Legię? Czy jednak ten drugi z uciekającego duetu? Czy Wisła, Śląsk i Lechia potrafią wykorzystać potencjał dużych aglomeracji miejskich, tradycji kibicowskich, nowoczesnych stadionów i zbliżą się, w sensie biznesowym i sportowym, do wspomnianej dwójki? Czy jednak zostaną w tyle zadowolając się wpływami dwukrotnie mniejszymi od Lecha i trzy lub czterokrotnie mniejszymi od Legii? Pytania ciekawe, ale odpowiedzi nie mogą być jednoznaczne, bo na szczęście nie zawsze „pieniądze grają”. Przekonały nas o tym zarówno Ruch i Zawisza, które pomimo skromnych budżetów odegrały kluczowe role w ligowej tabeli, jak i Zagłębie Lubin, które pomimo trzeciego co do wielkości poziomu przychodów zajęło ostatnie miejsce w lidze. Miejmy nadzieję, że nadal pomimo pewnej przewidywalności finansowej, sport pozostanie sportem i wyniki na boisku zależeć będą od wielu różnych czynników, pośród których rosnąca – miejmy nadzieję – siła finansowa polskich klubów będzie tylko jednym z elementów sukcesu.

Krzysztof Sachs  
Partner EY







# EKSTRAKLASA JAKO SPÓŁKA

# EKSTRAKLASA JAKO SPÓŁKA

**Ekstraklasa S.A. jest spółką akcyjną założoną 14 czerwca 2005 roku w wyniku umowy pomiędzy PZPN a klubami piłkarskimi, uczestniczącymi w rozgrywkach ówczesnej pierwszej ligi.**

**12 sierpnia 2005 roku Ekstraklasa S.A. podpisała z PZPN umowę o zarządzanie ligą zawodową, określającą podział kompetencji w zakresie zarządzania najwyższą klasą rozgrywkową piłki nożnej. Spółka przejęła prowadzenie rozgrywek Ekstraklasy 18 listopada 2005 roku. Od tego momentu można mówić o faktycznym podjęciu działalności przez piłkarską ligę zawodową w Polsce.**

Poza rozgrywkami Ekstraklasy, spółka prowadziła w trakcie swojego istnienia także inne rozgrywki piłkarskie: Puchar Ekstraklasy (w latach 2006-2009, rozgrywki pucharowe dla drużyn Ekstraklasy), Młoda Ekstraklasa (w latach 2007-2013 były to rozgrywki młodzieżowe dla drużyn Ekstraklasy) oraz od 2006 roku mecz o Superpuchar. Na mocy porozumienia pomiędzy Ekstraklasą S.A. a Polskim Związkiem Piłki Nożnej, od 2014 roku organizację tych ostatnich rozgrywek przejął PZPN.

## STRUKTURA I AKCJONARIUSZE SPÓŁKI

Organem nadrzędnym spółki Ekstraklasa S.A. jest Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, zwoływane przynajmniej raz w roku przez Zarząd spółki. Bierze w nim udział 17 Akcjonariuszy, czyli 16 klubów Ekstraklasy oraz PZPN. Podczas WZA wyłaniany jest skład Rady Nadzorczej, który zmieniany jest co roku. W Radzie Nadzorczej Ekstraklasy S.A. zasiada 7 członków: 4 reprezentantów najlepszych klubów w tabeli końcowej poprzedniego sezonu (po jednym z każdego klubu), 2 reprezentantów wybieranych spośród siebie przez 12 pozostałych klubów oraz 1 reprezentant PZPN. Rada Nadzorcza ze swojego składu wyłania Przewodniczącego i Wiceprzewodniczącego. Jednym z uprawnień Rady Nadzorczej jest powoływanie stałego Zarządu. Od września

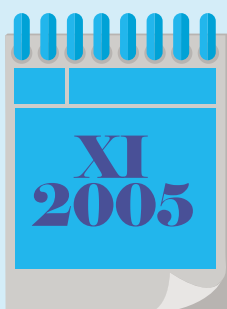
2012 roku Zarząd spółki tworzą Bogusław Biszof (Prezes Zarządu) oraz Marcin Animucki (Wiceprezes).

Ekstraklasa S.A. składa się z pięciu zespołów funkcjonalnych - Departamentów: Logistyki Rozgrywek, Marketingu i Sprzedaży, Komunikacji, Finansów oraz Biura Zarządu. Niezależnym i niezawisłym organem dyscyplinarnym Ekstraklasy S.A. jest Komisja Ligi. Komisja powoływana jest na dwuletnią kadencję przez Radę Nadzorczą Ekstraklasy S.A., czyli reprezentację wszystkich klubów Ekstraklasy oraz PZPN. W skład Komisji w sezonie 2013/2014 wchodziło pięciu Komisarzy i Przewodniczący Komisji, wszyscy są praktykującymi prawnikami. Komisja Ligi rozstrzyga w pierwszej instancji we wszelkich sprawach związanych z rozgrywkami Ekstraklasy.

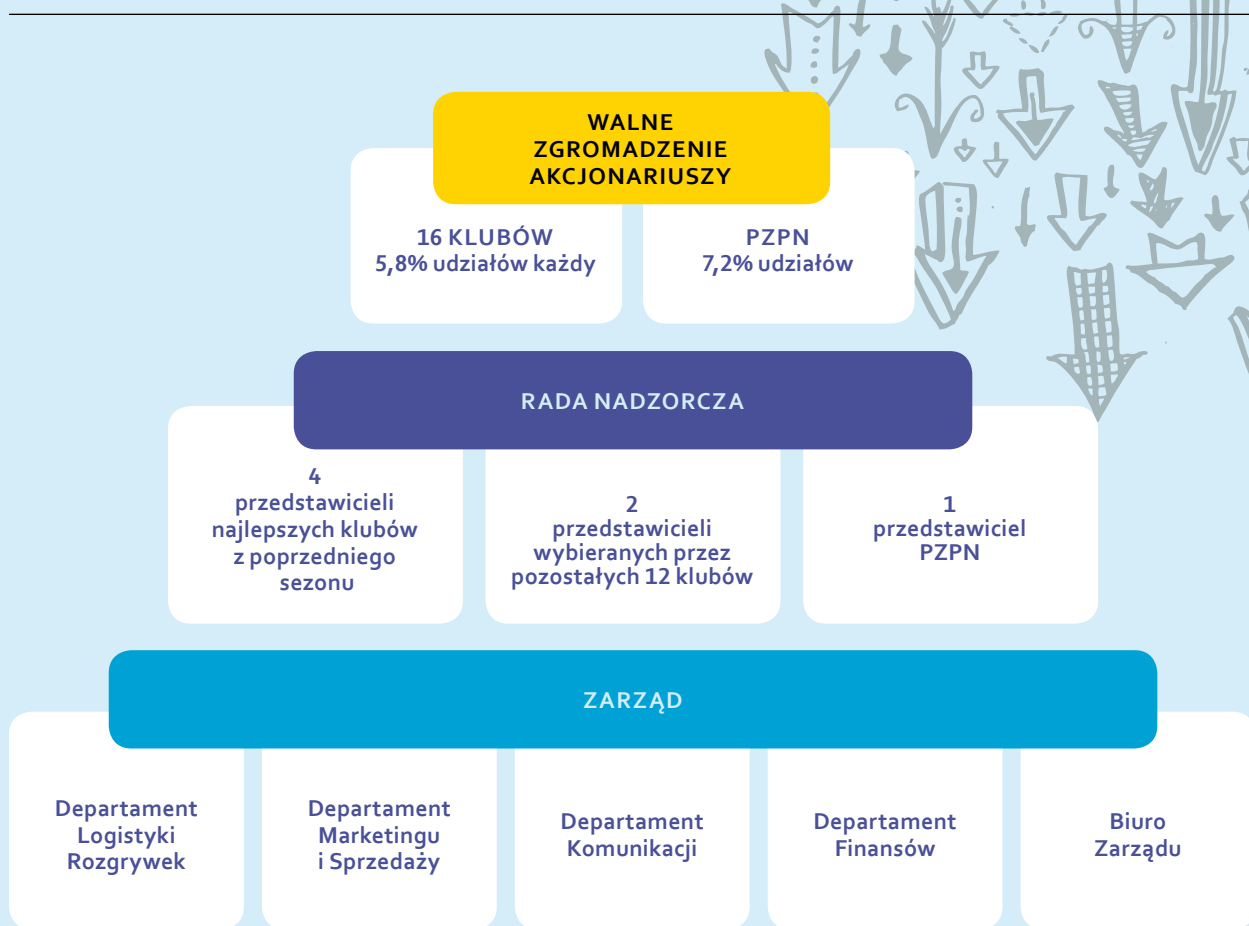
### CZYM ZAJMUJE SIĘ KOMISJA LIGI?

Komisja Ligi to organ dyscyplinarny Ekstraklasy S.A. Trafiają do niej bieżące sprawy związane z rozgrywkami (czerwone kartki, przewinienia niezauważone przez sędziów, zachowanie kibiców), ale także inne sprawy związane wyłącznie z klubami Ekstraklasy jak spory transferowe.

Od decyzji Komisji Ligi przysługuje odwołanie do Najwyższej Komisji Odwoławczej PZPN.



od tej daty  
EKSTRAKLASA S.A.  
zarządza najwyższą  
klasą rozgrywkową  
w Polsce



#### Struktura i akcjonariusze spółki Ekstraklasa S.A.

Ekstraklasa S.A. jest także właścicielem spółki EKSTRAKLASA LIVE PARK, która od 2011 roku produkuje sygnał telewizyjny ze wszystkich meczów najwyższej klasy rozgrywek. EKSTRAKLASA LIVE PARK dostarcza również sygnał TV dla wszystkich licencjohioborców posiadających prawa do pokazywania T-Mobile Ekstraklasy w Polsce i za granicą.

#### CELE I ZADANIA EKSTRAKLASY S.A.

Cele statutowe spółki to rozwój rozgrywek Ekstraklasy poprzez promocję Ligi i zwiększanie zainteresowania nią. Ponadto, spółka poprzez swoje działania stara się zmaksymalizować przychody klubów biorących udział w rozgrywkach Ligi Zawodowej. Najważniejsze zadania Ekstraklasy S.A. to zarządzanie rozgrywkami oraz sprzedaż praw medialnych i scentralizowanych praw marketingowych. Spółka została powołana, by w sprawny sposób organizować rozgrywkę Ekstraklasy, zwiększać

ich zasięg i popularność, a w tym samym czasie reagować na bieżąco na sytuację rynkową, oferując posiadane przez nią scentralizowane prawa medialne i marketingowe.

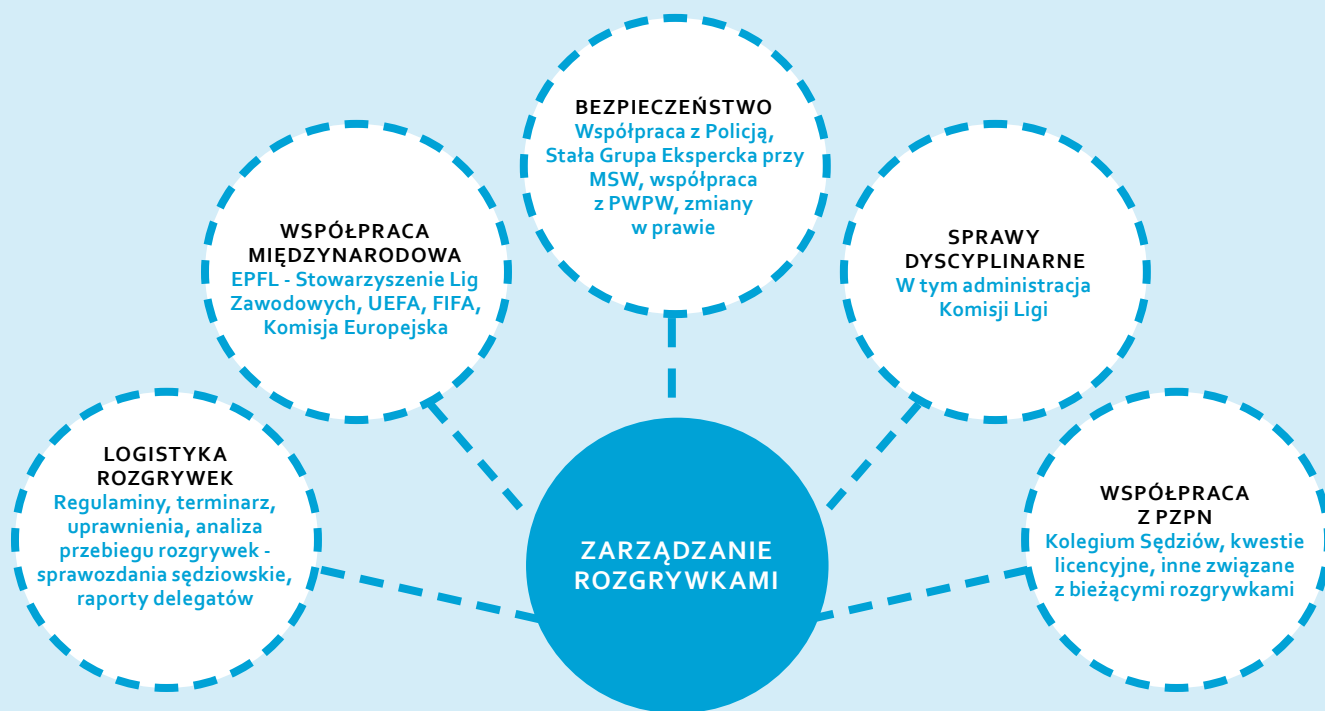
#### AD. ❶ ZARZĄDZANIE ROZGRYWKAMI

Bezpośrednio za zarządzanie rozgrywkami odpowiada w Ekstraklasie S.A. Departament Logistyki Rozgrywek. W gestii tego zespołu leżą prace związane z kształtem regulaminu rozgrywek i ramowego terminarza (przed sezonem), a także wynikające bezpośrednio z przebiegu rozgrywek. Są to m.in.: ustalanie szczegółowych dat i godzin spotkań, analiza przebiegu rozgrywek na podstawie sprawozdań sędziów prowadzących mecze Ekstraklasy oraz analiza raportów delegatów, oceniających m.in. poziom organizacji meczów. Zespół ten zapewnia także wsparcie administracyjne prac Komisji Ligi. Z zarządzaniem rozgrywkami związane są także stałe prace w zakresie bezpieczeństwa, w tym

#### NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA EKSTRAKLASY S.A.:

- ❶ Zarządzanie rozgrywkami Ekstraklasy
- ❷ Sprzedaż praw mediowych
- ❸ Sprzedaż scentralizowanych praw marketingowych

m.in.: współpraca z Komendą Główną Policji oraz udział w pracach Stałej Grupy Ekspertckiej przy Ministrze Spraw Wewnętrznych. Departament Logistyki Rozgrywek ściśle współpracuje także z PZPN oraz z Europejskim Stowarzyszeniem Lig Zawodowych (EPFL), do którego należy Ekstraklasa S.A. Spółka wytypowała swoich przedstawicieli do głównych Komisji EPFL, tj. Komisji ds. biznesowych i prawnych (Marcin Animucki) oraz Komisji ds. piłkarskich (Marcin Stefański).



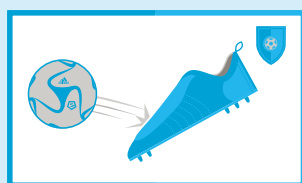
#### Struktura zarządzania rozgrywkami

### AD. 2 SPRZEDAŻ PRAW MEDIOWYCH

#### A. Telewizja

Największym z pakietów praw medialnych oferowanym przez Ekstraklasę S.A. jest pakiet praw telewizyjnych. Są to prawa, które są najwyższej wyceniane i stanowią najwyższe źródło przychodów. Podobnie ma to miejsce w innych ligach zawodowych w Europie i na świecie. Podstawowym pakietem praw telewizyjnych dystrybuowanym przez Ekstraklasę S.A. jest pakiet dla telewizji płatnych na terenie Polski. Zakłada on prawo do transmisji na żywo wszystkich meczów w sezonie. W sezonie 2013/2014 było to

łącznie 296 spotkań. Pakiet ten daje także możliwość udzielenia sublicencji - przekazania części praw do pokazywania meczów na żywo na rzecz innych podmiotów. Ważnym pakietem jest także pakiet dla tzw. telewizji otwartych, do których dostęp w Polsce jest bezpłatny. Oba powyższe pakiety zakładają możliwość wykorzystywania fragmentów meczów w programach i magazynach. Osobne prawo do takiego działania daje także dystrybuowany odrębnie pakiet news access. Jego posiadacz może w serwisach informacyjnych wykorzystywać fragmenty wszystkich meczów. Nie pokazuje jednak spotkań Ekstraklasy na żywo.



# 296

meczów Ekstraklasy w sezonie 2013/2014 pokazanych było w telewizji na żywo. Podobnie będzie w sezonie 2014/2015

#### JAKIMI PRAWAMI ZARZĄDZA EKSTRAKLASA S.A.?

Ekstraklasa S.A. w imieniu klubów najwyższej klasy rozgrywkowej dystrybuuje scentralizowane prawa medialne i marketingowe. W 2005 roku, czyli w momencie powstania spółki, Ekstraklasa S.A. przejęła od Polskiego Związku Piłki Nożnej wynegocjowane wcześniej kontrakty w tym zakresie. Dotyczyło to zarówno kontraktu telewizyjnego z CANAL+ Cyfrowy (do końca sezonu 2007/2008), jak i umowy ze Sponsorem Tytułarnym rozgrywek - marką Orange (do końca sezonu 2008/2009). W 2008 r. spółka przeprowadziła pierwszy samodzielny przetarg w zakresie praw telewizyjnych, a w 2011 roku podpisała pierwszą własną umowę ze Sponsorem Tytułarnym rozgrywek, którym został operator sieci komórkowej T-Mobile. W maju 2013 spółka podpisała z T-Mobile Polska S.A. kolejną umowę na sezony 2013/2013 i 2014/2015.



Na innych zasadach odbywa się transmisja meczów Ekstraklasy poza Polską. W tym celu Ekstraklasa S.A. oferuje pakiet praw międzynarodowych, który gwarantuje nabywcy dowolność w dalszej dystrybucji licencji na pokazywanie meczów.

#### B. Inne prawa

Poza prawami telewizyjnymi Ekstraklasa S.A. oferuje także prawa do pokazywania meczów lub ich fragmentów na innych polach eksploatacji. Dotyczy to między innymi dystrybucji treści w internecie wyłącznie na terenie Polski. Posiadacz praw internetowych udostępnia nieodpłatnie możliwość oglądania fragmentów wszystkich meczów Ekstraklasy za pośrednictwem internetu.

Osobny zestaw praw stanowią prawa mobilne. Dotyczą wyświetlania fragmentów meczów (np. bramek) za pomocą urządzeń mobilnych, takich jak telefony czy tablety. Największe ligi zawodowe w Europie dystrybuują dodatkowo jeszcze szersze prawa, m.in. dla stacji radiowych czy w zakresie udzielenia licencji dla fotoreporterów pracujących na meczach ligowych. Jest to obszar, który w przyszłości zostanie zagospodarowany także przez Ekstraklasę.

#### AD. 3 SPRZEDAŻ SCENTRALIZOWANYCH PRAW MARKETINGOWYCH

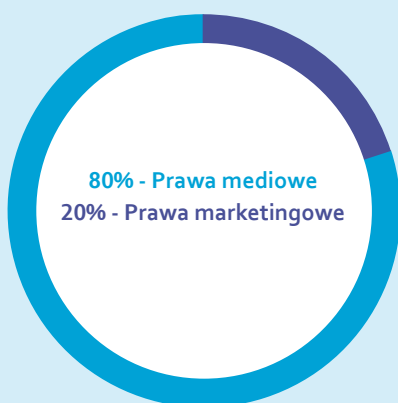
Prawa marketingowe oferowane przez Ekstraklasę S.A. opierają się na powierzchniach oferowanych przez wszystkie kluby.

Największym pakietem marketingowym oferowanym przez Ekstraklasę S.A. jest Pakiet Sponsora Tytularnego. Jego posiadacz zyskuje przede wszystkim prawo do nazewnictwa rozgrywek, czyli wprowadzenia na określony czas do nazwy rozgrywek nazwy swojej marki lub produktu. Łączy się to także z integracją znaku marki z graficznym znakiem rozgrywek. Pakiet ten gwarantuje Sponsorowi szeroką obecność podczas meczów na wszystkich stadionach Ekstraklasy: miejsce na koszulkach wszystkich zespołów, miejsce na bandach okołoboiskowych (stacyjnych i elektronicznych), reklama w kole środkowym boiska oraz reklama 3D za każdą z bramek, a także na ściankach do wywiadów TV. Dzięki szerokiemu dotarciu w Polsce i zagranicą za pomocą transmisji TV (wszystkie mecze na żywo), elementy te zyskują doskonałą ekspozycję. Duże zainteresowanie rozgrywkami najwyższej klasy rozgrywek powoduje, że nazwa ligi,

#### Struktura sprzedaży i marketingu



Osobny zestaw praw stanowią prawa mobilne i internetowe.



Struktura przychodów Ekstraklasy S.A. w sezonie 2013/2014

wzbogacona o markę **Sponsora Tytularnego**, pojawia się w relacjach i materiałach poświęconych Ekstraklasie w telewizji, prasie, radiu i internecie.

Pakiet Sponsora Oficjalnego jest drugim w kolejności z oferowanych przez Ekstraklasę S.A. Zawiera także szeroką obecność stadionową, w tym miejsce na koszulkach wszystkich klubów oraz prawo do posługiwania się nazwą Oficjalnego Sponsora Ekstraklasy we wszelkiej komunikacji marketingowej Sponsora.

Ponadto, Ekstraklasa S.A. w swojej piramidzie sponsorskiej oferuje tytuły partnerów, dostawców i licencjodawców.

Ważnym dostawcą jest Oficjalny Dostawca Piłek. Głównym zadaniem dostawcy jest opracowanie i produkcja oficjalnej piłki rozgrywek. Zadaniem tego dostawcy jest m.in. promocja oficjalnej piłki oraz jej szeroka dystrybucja poprzez sprzedaż detaliczną.

Najnowszą ofertę spółki stanowi pakiet Partnera Oficjalnego. W jego ramach Partner ma przede wszystkim prawo do stosowania, w obrębie prowadzonej komunikacji marketingowej, tytułu i znaku Oficjalnego Partnera Ekstraklasy. Od sezonu 2013/2014 Partner Oficjalny ma także prawo do stosowania znaku połączonego z herbami wszystkich 16 klubów Ekstraklasy w danym sezonie.

## JAK WYGLĄDAJĄ FINANSE EKSTRAKLASY S.A.?

Główne źródło przychodów Ekstraklasy S.A., podobnie jak w przypadku innych lig piłkarskich, to prawa medialne. Stanowią one 4/5 wpływów spółki. Drugie ważne źródło przychodów to prawa marketingowe, w tym głównie na mocy umowy ze Sponsorem Tytularnym rozgrywek.

Ponad 86% wydatków spółki stanowią wypłaty na rzecz klubów Ekstraklasy. Środki te wypłacane są na mocy umów podpisanych z każdym klubem przystępującym do rozgrywek Ekstraklasy i zgodnie z określonym w wyprzedzeniem harmonogramem wypłat. **Blisko 4% wydatków spółki stanowią wypłaty na rzecz Polskiego Związku Piłki Nożnej (opłaty za sędziów, delegatów i obserwatorów oraz wynagrodzenie trenerów grup młodzieżowych).**



Struktura wydatków Ekstraklasy S.A. w sezonie 2013/2014

## JAK WYGLĄDA PODZIAŁ KOMPETENCJI POMIĘDZY EKSTRAKLASĄ S.A. A PZPN?

Jednym z najistotniejszych punktów związanych z zarządzaniem rozgrywkami przez Ekstraklasę S.A. jest wyznaczanie terminarza spotkań. Przed sezonem Ekstraklasa S.A. publikuje terminarz ramowy. Na **minimum 30 dni** przed meczem w konsultacji z licencjobiorcą praw TV wyznaczane są szczegółowe terminy meczów. Ekstraklasa S.A. odpowiada za uprawnianie zawodników do gry w najwyższej klasie rozgrywek. Największa liczba graczy uprawniana jest w oknach transferowych (1 lipca - 31 sierpnia oraz 1 - 28 lutego). Do Komisji Ligi trafiają także sprawy dyscyplinarne związane z klubami Ekstraklasy i samą ligą (instancja odwoławcza od orzeczeń

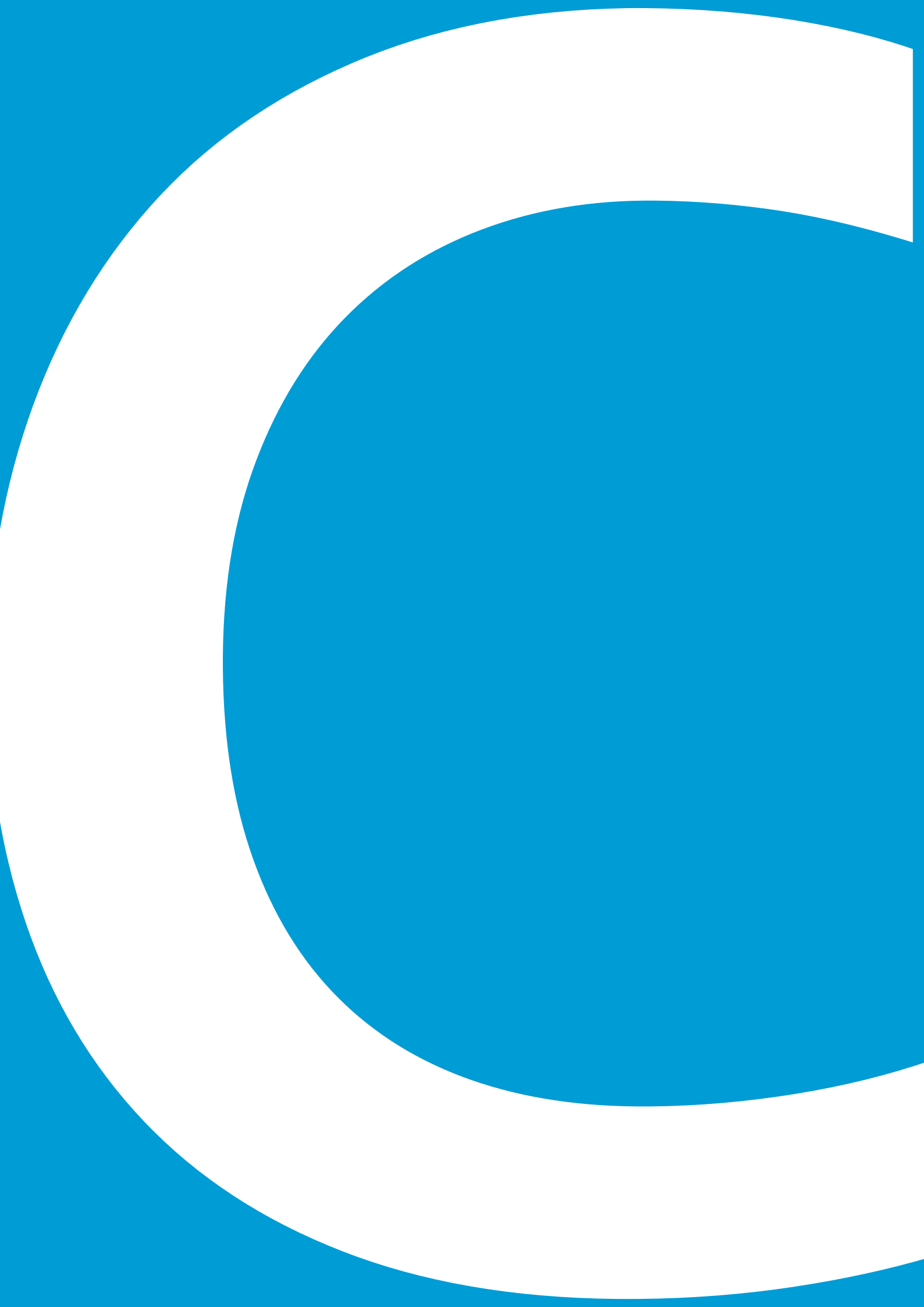
Komisji Ligi to Najwyższa Komisja Odwoławcza PZPN). Kwestie przepisów związanych z bezpieczeństwem na stadionach, wyznaczanie i ocena pracy sędziów i obserwatorów na meczach Ekstraklasy oraz proces przyznawania licencji na grę w Ekstraklasie leżą w gestii Polskiego Związku Piłki Nożnej. Ekstraklasa S.A. zarządza, w imieniu swoich klubów, scentralizowanymi prawami medialnymi i marketingowymi do najwyższej klasy rozgrywek. Podobne prawa do reprezentacji narodowych oraz do rozgrywek Pucharu Polski dystrybuuje PZPN. To także krajowa federacja zajmuje się sprawami szkoleniowymi, rozstrzyga na poziomie krajowym spory oraz reprezentuje Polskę w sprawach międzynarodowych, w które zaangażowane są UEFA lub FIFA.



ROZGRYWKI EKSTRAKLASY	PZPN	EKSTRAKLASA S.A.
Terminarz	NIE	TAK
Uprawnianie zawodników	NIE	TAK
Sprawy dyscyplinarne w pierwszej instancji	NIE	TAK
Bezpieczeństwo	TAK	NIE
Sędziowie	TAK	NIE
Licencje	TAK	NIE
PRAWA MEDIALNE I MARKETINGOWE	PZPN	EKSTRAKLASA S.A.
Ekstraklasa	NIE	TAK
Reprezentacje narodowe	TAK	NIE
Puchar Polski	TAK	NIE
INNE		
Szkolenie	TAK	NIE
Spory (transfery pomiędzy klubami z różnych lig, sąd polubowny)	TAK	NIE
Sprawy międzynarodowe (FIFA, UEFA)	TAK	NIE

Podział kompetencji między Ekstraklasą S.A. a PZPN







# EKSTRAKLASA JAKO LIGA

---

18

Ekstraklasa jako liga

---

24

System licencyjny

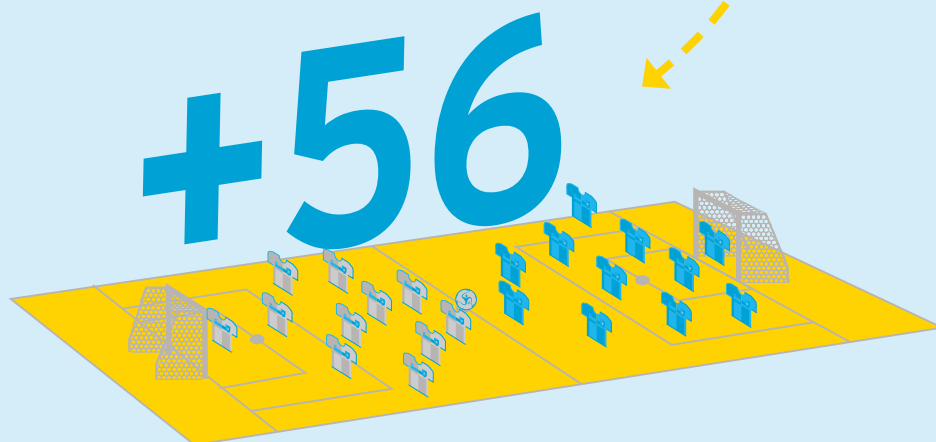
---

# EKSTRAKLASA JAKO LIGA

*Sezon 2013/2014 był pierwszym w historii polskiej ligi, w którym rozegrano 37 kolejek. Nowy format, przyjęty uchwałą Zarządu PZPN 22 maja 2013 roku, pozwolił rozegrać każdemu zespołowi dodatkowych siedem meczów. W przełożeniu na łączną liczbę meczów dało to wzrost do 296 spotkań, czyli **o 56 więcej** w stosunku do lat poprzednich. W wyniku jednomyślnej decyzji wszystkich klubów i Zarządu PZPN, sezon 2014/2015 T-Mobile Ekstraklasy będzie rozgrywany w takiej samej formule.*

Sezon 2013/2014 był najdłuższym w historii ligi zawodowej. Rozpoczął się już 19 lipca 2013 roku, zakończył 1 czerwca 2014 roku wliczając w to zimową przerwę, która trwała zaledwie 60 dni. Wszystko to pozwoliło wydłużyć czas grania do ośmiu i pół miesiąca, czyli standardowego okresu europejskiego. Nie zmieniła się liczba klubów uczestniczących w rozgrywkach Ekstraklasy. Taka zmiana

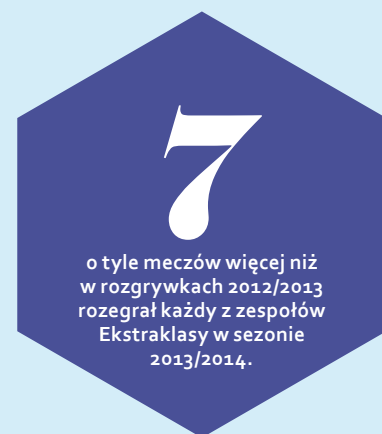
nie jest obecnie możliwa ze względu na zapisy w Statucie Polskiego Związku Piłki Nożnej, które pośrednio narzucają liczbę zespołów w lidze. Stąd też do rywalizacji w T-Mobile Ekstraklasie przystępuje 16 zespołów. Jednocześnie wymagający system licencyjny dla klubów Ekstraklasy pokazuje, iż obecnie jest to optymalna liczba zespołów uczestniczących w najwyższej klasie rozgrywkowej.



## MECZÓW WIĘCEJ

W nowej formule sezon dzielił się na rundę zasadniczą i finałową. Pierwsza z nich nie różniła się niczym od wcześniejszych sezonów. Drużyny rozegrały 30 kolejek w systemie mecz-rewanż. Po zakończeniu tej fazy kluby zostały podzielone na dwie grupy (A i B) po osiem drużyn, na podstawie wyników rundy zasadniczej. **Zdobyte przez kluby punkty zostały podzielone na pół (i zaokrąglone w górę w przypadku dzielenia dorobku nieparzystego)** i tak przygotowana runda finałowa wystartowała w niespełna dwa tygodnie po zakończeniu rundy

zasadniczej. W tej dodatkowej fazie kluby rozegrały po siedem meczów – z każdym przeciwnikiem ze swojej grupy jeden mecz. O liczbie meczów u siebie (cztery lub trzy) decydowało miejsce zajęte w pierwszej części sezonu. W przypadku zdobycia tej samej liczby punktów w całym sezonie, o końcowym miejscu decydowały w kolejności: liczba zdobytych punktów w sezonie zasadniczym, a następnie bilans meczów bezpośrednich rozegranych w sezonie zasadniczym.



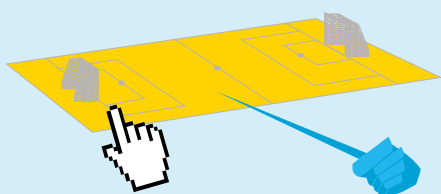
## PO 30. KOLEJCE PUNKTY DZIELĄ SIĘ NA PÓŁ

	RUNDA ZASADNICZA	RUNDA FINAŁOWA
DRUŻYNA 2	57	29
DRUŻYNA 6	40	20



GRUPA A							
MIEJSCE	KLUB	Mecze	Punkty	Bramki	Z	R	P
1.	LEGIA WARSZAWA	37	50	75-34	26	3	8
2.	LECH POZNAŃ	37	40	68-40	19	9	9
3.	RUCH CHORZÓW	37	34	47-48	16	11	10
4.	LECHIA GDAŃSK	37	32	46-41	13	13	11
5.	WISŁA KRAKÓW	37	31	51-46	14	11	12
6.	GÓRNIK ZABRZE	37	31	53-57	14	10	13
7.	POGOŃ SZCZECIN	37	27	50-50	11	17	9
8.	ZAWISZA BYDGOSZCZ	37	25	48-48	12	10	15
GRUPA B							
MIEJSCE	KLUB	Mecze	Punkty	Bramki	Z	R	P
9.	ŚLĄSK WROCŁAW	37	34	49-41	12	15	10
10.	PODBESKIDZIE BIELSKO-BIAŁA	37	30	39-45	10	15	12
11.	JAGIELLONIA BIAŁYSTOK	37	29	59-58	12	12	13
12.	PIAST GLIWICE	37	28	43-56	11	12	14
13.	KORONA KIELCE	37	26	47-56	10	14	113
14.	CRACOVIA	37	25	43-56	12	8	17
15.	WIDZEW ŁÓDŹ	37	22	36-59	8	9	20
16.	KGHM ZAGŁĘBIE LUBIN	37	16	32-51	7	9	21

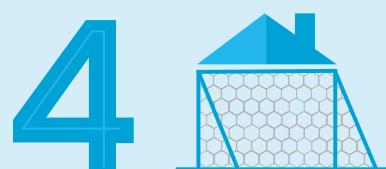
Tabela T-Mobile Ekstraklasa po sezonie 2013/2014



W rundzie finałowej drużyny z miejsc 1-4 w Grupie A oraz 9-12 w Grupie B rozgrywały 4 mecze w roli gospodarza i 3 w roli gościa.



**MECZE NA  
WYJEŹDZIE**



**MECZE W ROLI  
GOSPODARZA**

Co utkwiło w naszej pamięci? Prócz zmian systemu rozgrywek, z pewnością postawa Legii Warszawa, która w znakomitym stylu obroniła tytuł mistrzowski, grad bramek, których na boiskach padło aż 786, co dało bardzo dobrą średnią - blisko 2,66 gola na mecz. Warto odnotowania są też: kolejny tytuł wicemistrzowski Lecha Poznań, renesans formy Ruchu Chorzów, znakomita postawa beniaminka z Bydgoszczy, a także emocjonująca walka o pozostanie w elicie.

Sezon 2013/2014 należał zdecydowanie do Legii Warszawa, która jedynie przez dwie kolejki w całym sezonie nie znajdowała się na szczycie tabeli, a pierwszego miejsca, na które powróciła po szóstej rundzie, nie oddała już do końca sezonu. O ile zajęcie drugiej lokaty przez Lecha przyjęto w Poznaniu z mieszanymi uczuciami, to brązowy medal Ruchu Chorzów oraz miejsce w „ósemce” i Puchar Polski Zawiszy Bydgoszcz na pewno można zaliczyć do olbrzymich sukcesów obu klubów, które przed sezonem nie były wymieniane w gronie faworytów rozgrywek. Cała ta czwórka klubów będzie reprezentować Polskę w rozgrywkach UEFA, które w sezonie 2014/2015 z udziałem polskich klubów startują już w połowie lipca. Na podstawie rankingu UEFA (w którym po sezonie 2013/2014 Polska zajmowała 21. miejsce na 53 federacje) przysługuje nam jedno miejsce w eliminacjach Ligi Mistrzów i trzy miejsca w eliminacjach Ligi Europy. Dwa otrzymują medaliści T-Mobile Ekstraklasy, a jedno zdobywca Pucharu Polski.

Sezon „na plus” zdecydowanie mogą zaliczyć Lechia Gdańsk, Pogoń Szczecin i Podbeskidzie Bielsko-Biała. Natomiast sporym zaskoczeniem „na minus” była postawa Śląska Wrocław, któremu nie udało się awansować do Grupy A oraz Piasta Gliwice (drużyny reprezentującej Polskę w eliminacjach Ligi Europy w sezonie 2013/2014), któremu dopiero znakomity finisz zapewnił miejsce w Ekstraklasie na kolejny sezon.

Najgorzej wspominać sezon 2013/2014 będą jednak fani, zawodnicy i działacze Zagłębia Lubin oraz w Widzewa Łódź. O ile sytuacja łódzkiego klubu przechodzącego

restrukturyzację, nie stanowiła wielkiej sensacji, to zakończenie rozgrywek przez Miedziowych dopiero na 16. miejscu stanowiło wielki szok dla kibiców, zważywszy na potencjał lubińskiego klubu.

Pomimo podziału punktów po rundzie zasadniczej, zarówno mistrzem Polski, jak i spadkowiczami zostały te same zespoły, które znalazły się na szczycie tabeli i „pod kreską” w rundzie zasadniczej. Nie oznaczało to wcale, że sezon był pozbawiony emocji. Wręcz przeciwnie. Zespoły do końca walczyły najpierw o miejsce w czołowej „ósemce”, a gdyby w ostatniej minucie meczu 30. kolejki piłkarze Jagiellonii zamiast w słupek, trafili do bramki Piasta Gliwice, to w grupie spadkowej znalazłaby się Lechia Gdańsk, która sezon ostatecznie zakończyła na czwartym miejscu, najlepszym od... 1956 roku.

Zespoły grały do końca, a widzowie nie mogli narzekać na brak emocji i bramek. Wystarczy dodać, że w zaledwie 28 meczach zanotowaliśmy wyniki bezbramkowe (ok. 5% całości).

Sezon 2013/2014 należał do snajperów. Trzech zawodników osiągnęło granicę 20 lub więcej bramek. Królem strzelców został Marcin Robak (Piaś Gliwice/Pogoń Szczecin), który 22 razy trafił do siatki rywali, z czego aż 5 razy w meczu z Lechem Poznań (5:1).

Dobra forma strzelecka zaowocowała najlepszą średnią bramek w całej historii ligi zawodowej - 2,66 gola na mecz. Najwięcej bramek w sezonie 2013/2014 padło w meczach: Korona Kielce - Legia Warszawa (zakończony wynikiem 3:5) oraz Jagiellonia Białystok - Korona Kielce (4:4). Siedem bramek padło w spotkaniach Cracovia - Lech Poznań (1:6), Jagiellonia Białystok - Wisła Kraków (5:2), Lech Poznań - Jagiellonia Białystok (6:1) oraz Jagiellonia Białystok - Piaś Gliwice (4:3).

Po sześć bramek padło w meczach Legia Warszawa - Widzew Łódź (5:1), Jagiellonia Białystok - Ruch Chorzów (6:0), Cracovia - Podbeskidzie Bielsko-Biała (4:2), Lech Poznań - Ruch Chorzów (4:2), Zawisza Bydgoszcz - Piaś Gliwice (6:0), Pogoń Szczecin - Lech Poznań (5:1), Górnik Zabrze - Jagiellonia Białystok (3:3), Podbeskidzie Bielsko-Biała - Śląsk



#### 22 GOLE

Marcin Robak (Piaś Gliwice, Pogoń Szczecin)

#### 21 GOLI

Marco Paixao (Śląsk Wrocław)

#### 20 GOLI

Łukasz Teodorczyk (Lech Poznań)

#### 17 GOLI

Paweł Brożek (Wisła Kraków)

#### 15 GOLI

Dani Quintana (Jagiellonia Białystok)

#### 14 GOLI

Ruben Jurado (Piaś Gliwice)

Miroslav Radović (Legia Warszawa)

#### 12 GOLI

Eduards Visnakovs (Widzew Łódź)

Grzegorz Kuświk (Ruch Chorzów)

#### 11 GOLI

Mateusz Zachara (Górnik Zabrze)

#### Najlepsi strzelcy sezonu 2013/2014



**152**  
 tylu obcokrajowców  
 wystąpiło w rozgrywkach  
 T-Mobile Ekstraklasy w  
 sezonie 2013/2014. To 31,6%  
 wszystkich  
 zawodników.

Sezon	Średnia bramek
2013/2014	2,66
2012/2013	2,49
2011/2012	2,2
2010/2011	2,41
2009/2010	2,22
2008/2009	2,18
2007/2008	2,4
2006/2007	2,6

Średnia liczba bramek w poszczególnych sezonach

Wrocław (3:3), Cracovia - Piast Gliwice (1:5) oraz Korona Kielce - Śląsk Wrocław (1:5), KGHM Zagłębie Lubin - Widzew Łódź (3:3).

Najwyższe zwycięstwo odnieśli piłkarze Jagiellonii Białostok, którzy pokonali przed własną publicznością Ruch Chorzów 6:0 oraz Zawiszy Bydgoszcz, którzy w tej samej wysokości wygrali z Piastem Gliwice.

W sezonie 2013/2014 w rozgrywkach T-Mobile Ekstraklasy wystąpiło 152 obcokrajowców. Stanowiło to około 31,6% liczby wszystkich zawodników, którzy pojawili się na boisku (481). Najwięcej obcokrajowców wystąpiło w Widzewie Łódź (14), a najmniej w Ruchu Chorzów (2). W całym sezonie w T-Mobile Ekstraklasie zagrało 481 zawodników.

Z największej liczby piłkarzy korzystali szkoleniowcy Widzewa Łódź (36 zawodników). Na przeciwnym biegunie znajduje się Cracovia, w której wystąpiło 26 piłkarzy.

210 zawodników zdobywało bramki w sezonie 2013/14 T-Mobile Ekstraklasy. Najmłodszym strzelcem był Dawid Kownacki, który w dniu zdobycia bramki miał 16 lat 11 miesięcy i 7 dni.

Młodzieżowcy stanowią coraz większą siłę zespołów T-Mobile Ekstraklasy. W tym sezonie wystąpiło ich 144 (rocznik 1992 i młodszy). Najwięcej młodzieżowców wystąpiło w zespole Jagiellonii Białostok (17), Widzewa Łódź (14) oraz Pogoni Szczecin (13). Jest to zauważalny i pozytywny trend w rozgrywkach Ekstraklasa S.A. prowadzi również coroczną klasyfikację Fair Play.

Różni się ona od prowadzonej często przez gazety o tematyce sportowej tabeli żółtych i czerwonych kartek. Indywidualne kary dla zawodników także mają wpływ na końcowy wynik, ale stanowią tylko jeden z sześciu składników całościowej oceny. Pozostałe to: zachowanie publiczności, zachowanie wobec przeciwnika, zachowanie wobec

sędziego, zachowanie osób na ławce rezerwowych oraz gra pozytywna. Oceny w poszczególnych kategoriach dokonuje delegat meczowy PZPN, w porozumieniu z zespołem sędziowskim. Klasyfikacja końcowa jest średnią ocen z całego sezonu. Zwycięzca klasyfikacji – Podbeskidzie Bielsko-Biała - otrzyma nagrodę Fair Play, która zostanie wręczona na corocznej gali, poświęconej bezpieczeństwu na polskich stadionach.

	KLUB	PKT
1.	PODBESKIDZIE BIELSKO-BIAŁA	7,438
2.	ŚLĄSK WROCŁAW	7,297
3.	WISŁA KRAKÓW	7,268
4.	RUCH CHORZÓW	7,252
5.	GÓRNIK ZABRZE	7,237
6.	LEGIA WARSZAWA	7,198
7.	LECH POZNAŃ	7,178
8.	KGHM ZAGŁĘBIE LUBIN	7,151
9.	JAGIELLONIA BIAŁYSTOK	7,132
10.	ZAWISZA BYDGOSZCZ	7,109
11.	CRACOVIA	7,088
12.	WIDZEW ŁÓDŹ	7,042
13.	KORONA KIELCE	7,003
14.	LECHIA GDAŃSK	6,955
15.	PIAST GLIWICE	6,859
16.	POGOŃ SZCZECIN	6,815

Klasyfikacja Fair Play sezonu 2013/2014

## LOGISTYKA ROZGRYWEK

Ze względu na zmianę systemu rozgrywek oraz konieczność dostosowania terminów T-Mobile Ekstraklasy do kalendarza UEFA, sezon zaczął się stosunkowo wcześnie, bo już w połowie lipca. Ze względu na trwające kwalifikacje do Mistrzostw Świata 2014 przygotowano dwa warianty terminarza. Niepowodzenie Biało-Czerwonych w eliminacjach spowodowało, iż można było grać do 1 czerwca 2014 roku bez konieczności skrócenia rozgrywek do obowiązkowego terminu FIFA, przypadającego na 19 maja 2014 roku. Jesienią rozegrano 21 kolejek, z czego trzy w środku tygodnia. Wiosną, w sezonie zasadniczym, wszystkie kolejki były grane w weekendy, a w rundzie finałowej we wtorek i środę odbyły się tylko mecze Multilig w 36. kolejce. Był to pierwszy sezon, w którym odbyły się aż trzy Multiligi (30., 36. i 37. kolejka), z których dwie ostatnie rozgrywano w różne dni, ponieważ walczyły zespoły z różnych grup.

Cechą wyróżniającą terminarz T-Mobile Ekstraklasy w skali międzynarodowej było rozgrywanie meczów w taki sposób, aby mecze nigdy nie odbywały się równoległe (za wyjątkiem Multiligi). Typowa kolejka była rozgrywana od piątku do poniedziałku w 3 lub 4 terminach rozpoczęcia meczów (godz. 13.00, 15.30, 18.00 i 20.30) według schematu określonego przed sezonem. W sezonie 2013/2014 wprowadzono odmienne schematy dla kolejek rozgrywanych wiosną i latem oraz rozgrywanych w okresie późnojesiennym i zimowym. W dalszym ciągu kibice zachowali jednak możliwość obejrzenia wszystkich meczów T-Mobile Ekstraklasy na żywo. Godziny i dni rozgrywania poszczególnych meczów w ramach danej kolejki wyznaczone były z ok. 30-dniowym wyprzedzeniem przez głównego licencjobiorcę praw TV i w porozumieniu z Ekstraklasą S.A.



	Piątek	Sobota	Niedziela	Poniedziałek
13:00				
13:15				
13:30				
13:45				
14:00				
14:15				
14:30				
14:45				
15:00				
15:15				
15:30				
15:45				
16:00				
16:15				
16:30				
16:45				
17:00				
17:15				
17:30				
17:45				
18:00				
18:15				
18:30				
18:45				
19:00				
19:15				
19:30				
19:45				
20:00				
20:15				
20:30				
20:45				
21:00				
21:15				
21:30				
21:45				
22:00				
22:15				
22:30				
22:45				

Jesienny plan transmisji w sezonie 2013/2014

	Piątek	Sobota	Niedziela	Poniedziałek
13:00				
13:15				
13:30				
13:45				
14:00				
14:15				
14:30				
14:45				
15:00				
15:15				
15:30				
15:45				
16:00				
16:15				
16:30				
16:45				
17:00				
17:15				
17:30				
17:45				
18:00				
18:15				
18:30				
18:45				
19:00				
19:15				
19:30				
19:45				
20:00				
20:15				
20:30				
20:45				
21:00				
21:15				
21:30				
21:45				
22:00				
22:15				
22:30				
22:45				

Zimowy plan transmisji w sezonie 2013/2014



# SYSTEM LICENCYJNY

*System licencyjny Ekstraklasy jest podstawowym narzędziem zapewniającym profesjonalizację rozgrywek, wyrównywanie oraz podnoszenie standardów organizacyjnych uczestników ligi. Organy licencyjne PZPN zapewniają, że wszystkie kluby występujące w Ekstraklasie spełniają szereg wymogów określonych w Podręczniku Licencyjnym PZPN, a także, w kontekście rozgrywek pucharowych, w regulacjach licencyjnych UEFA.*

Organy licencyjne odpowiadające za weryfikację standardów klubów Ekstraklasy to Komisja ds. Licencji Klubowych oraz Komisja Odwoławcza ds. Licencji Klubowych. Obie stanowią część struktury organizacyjnej PZPN. Zasadniczy proces licencyjny odbywa się raz w roku w okresie kwiecień - maj. W tym

czasie Komisja ds. Licencji Klubowych ocenia wnioski licencyjne składane przez kluby. Jednak praca organów licencyjnych nie kończy się po przyznaniu licencji. Przez cały okres trwania rozgrywek Komisja ds. Licencji Klubowych monitoruje przestrzeganie przepisów licencyjnych głównie w stosunku do klubów, na które nałożono nadzór licencyjny, ale w uzasadnionych przypadkach również w stosunku

do pozostałych klubów.

Wymogi licencyjne przewidziane w Podręczniku Licencyjnym Ekstraklasy dotyczą następujących obszarów: sportowego, infrastrukturalnego, prawnego, organizacyjnego

i finansowego. Do najważniejszych celów procesu należy zaliczyć cele sportowe – zarówno w zakresie organizacji pierwszej drużyny, jak i w szczególności szkolenia drużyn młodzieżowych. Równie istotne są cele infrastrukturalne – kwestie związane z jakością stadionów, warunków oglądania meczów przez kibiców, warunków pracy dziennikarzy i transmisji TV. Szczególną rolę odgrywają kryteria finansowe. Ich zasadniczym celem jest zapewnienie odpowiedniej stabilności i przejrzystości finansów klubów Ekstraklasy oraz ochrona należności finansowych pracowników, piłkarzy, publicznych, jak również szeroko pojętych należności związanych z transferami.

W trakcie sezonu 2013/2014 z inicjatywy Ekstraklasy dokonano kolejnej nowelizacji Podręcznika Licencyjnego. Prace prowadził zespół składający się z pracowników PZPN, Ekstraklasy oraz członków Komisji ds. Licencji Klubowych, a także Komisji Odwoławczej. Zasadniczym celem było uproszczenie Podręcznika, w szczególności w części finansowej, wprowadzenie bardziej przejrzystych zasad postępowania licencyjnego, ale także dalsze podniesienie wymogów infrastrukturalnych związanych z jakością transmisji TV (np. kwestie związane z natężeniem i równomiernością



## PODCZAS PROCESU LICENCYJNEGO EKSTRAKLASY

Komisja Licencyjna odbyła łącznie **6 posiedzeń**.

Komisja Odwoławcza **2 posiedzenia**.

Zaproszenie do złożenia dokumentacji licencyjnej otrzymało 8 klubów I Ligi.

Dokumenty złożyły 4.

oświetlenia płyty boiska). Szczególnym obszarem prac było zadłużenie klubów i zaostrenie wymogów terminowego regulowania zobowiązań finansowych w stosunku do piłkarzy, pracowników czy innych klubów. Znowelizowany Podręcznik Licencyjny znacznie obowiązywać począwszy od sezonu 2014/2015. W trakcie procesu udzielania klubom Ekstraklasy licencji na sezon 2014/2015 można już było dostrzec efekty zmian wprowadzonych do procedury licencyjnej jeszcze przed sezonem 2013/2014. Zdecydowanie podniosła się jakość, kompletność i terminowość składanej dokumentacji licencyjnej. Pomimo zaostrenia niektórych kryteriów, zdecydowanie mniej klubów napotkało w trakcie procesu na poważne problemy. Przede wszystkim, w odróżnieniu od sezonu 2013/2014 (przypadek Polonii Warszawa), w bieżącym procesie licencyjnym wszystkie kluby dostały licencje na grę w rozgrywkach krajowych. W mniejszej liczbie przypadków (5, w stosunku do 6

#### KOMISJA LICENCYJNA NAŁOŻYŁA:

7 nadzorów finansowych  
6 nadzorów infrastrukturalnych  
3 ograniczenia rejestracji zawodników  
i 1 zakaz transferów

w ubiegłym roku) Komisja ds. Licencji Klubowych odmawiała prawa do gry w rozgrywkach UEFA. Warto zauważyć, że odnotowano również zdecydowanie mniej niż w ubiegłym sezonie (2 przypadki wobec 5 rok temu) klubów, które spłacały swoje zobowiązania licencyjne z naruszeniem terminu przewidzianego

#### KOMISJA LICENCYJNA NAŁOŻYŁA: 8 sankcji

KOMISJA ODWOŁAWCZA  
zmieniła 2 decyzje Komisji ds. Licencji Klubowych oraz utrzymała w mocy 1 decyzję z nałożoną na klub sankcją

w Podręczniku Licencyjnym, czyli po 31 marca 2014 roku. Ważnym osiągnięciem tegorocznego procesu licencyjnego jest fakt, że wszystkie kluby Ekstraklasy spełniły podwyższone wymogi dotyczące infrastruktury stadionowej. Kolejnym ważnym obszarem jest pozytywna weryfikacja działań klubów w obszarze szkolenia młodzieży. Kluby spełniły zarówno podwyższone w tym roku wymagania dotyczące trenerów drużyn młodzieżowych, jak i pozytywnie przeszły weryfikację zasad współpracy z ośrodkami i akademiami szkolącymi drużyny



#### NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY W PODRĘCZNIKU NA SEZON 2014/2015:

- uproszczenie i doprecyzowanie przepisów finansowych
- doprecyzowanie przepisów proceduralnych
- wprowadzenie podwyższonych wymogów technicznych dotyczących transmisji TV
- zaostrenie niektórych przepisów dotyczących ochrony należności piłkarzy

młodzieżowe zgłoszone w procesie licencyjnym. Niezależnie od powyższych sukcesów, trzeba odnotować, że nie wszystkie problemy analizowane w procesie licencyjnym zostały już rozwiązane. Ciągłe kilka klubów Ekstraklasy posiada zadłużenie, którego spłata przewyższa ich możliwości finansowe. W wielu klubach zobowiązania w stosunku do piłkarzy lub innych klubów nie są regulowane terminowo. W efekcie Komisja ds. Licencji Klubowych nałożyła w kilku przypadkach nadzory finansowe, które umożliwiają jej bieżące śledzenie sytuacji finansowej klubów w trakcie sezonu ligowego.

#### KOMISJA LICENCYJNA WYDAŁA: 20 decyzji licencyjnych

KOMISJA ODWOŁAWCZA  
WYDAŁA:  
3 decyzje licencyjne





# EKSTRAKLASA JAKO BIZNES

---

28	Ekstraklasa jako biznes
42	Opis metodologii rankingu "Ekstraklasa piłkarskiego biznesu"
46	Ranking biznesowy klubów Ekstraklasy

---

# EKSTRAKLASA JAKO BIZNES

*Ekstraklasa generuje około 25% przychodów osiągniętych łącznie przez kluby. W zakresie praw mediowych Ekstraklasa jest jedynym podmiotem uprawnionym do dysponowania pakietem tych praw. W zakresie praw marketingowych Ekstraklasa dysponuje pakietem scentralizowanych praw pochodzących od szesnastu Klubów.*

## PRAWA MEDIOWE W SEZONIE 2013/2014

Sezon 2013/2014 był trzecim sezonem obo-  
wiązywania umowy z głównym nadawcą -  
platformą nc+ (wcześniej CANAL+ Cyfrowy).  
W czasie trwania sezonu 2012/2013 Ekstrakla-  
sa zawarła aneks przedłużający kontrakt o je-  
den sezon (2014/2015). W aneksie zwiększona  
została kwota opłaty licencyjnej. Dodatkowo  
nc+ nabyła także pakiet praw do sprzedaży  
sublicencji dla telewizji otwartej.  
Na mocy zawartej umowy nc+ dysponuje  
pakietem głównego nadawcy na terytorium  
Polski. Posiada prawa do pokazywania  
wszystkich meczów na żywo, wraz z prawem

do udzielania sublicencji. W sezonie 2014/2015  
mecze będą pokazywane na kanałach nc+  
(CANAL+ Sport, CANAL+ Family oraz  
nSport).

Na mocy aneksu do umowy nc+ nabyła także  
pakiet do sprzedaży sublicencji dla telewizji  
otwartej zawierający prawo do pokazania  
4 meczów na żywo w ciągu całego sezonu  
i dwóch mini-magazynów podsumowujących  
każdą kolejkę. W tym zakresie nc+ udzieliła  
sublicencji TVP, na mocy której 4 mecze go-  
ściły na antenie TVP1, a magazyn zawierający  
skrót pod nazwą „T-Mobile Ekstraklasa  
Gol” był nadawany dwa razy w tygodniu



Podział praw mediowych w sezonie 2013/2014



#### EUROPA

1. Albania
2. Białoruś
3. Bośnia i Hercegowina
4. Bułgaria
5. Chorwacja
6. Cypr
7. Czarnogóra
8. Czechy
9. Dania
10. Estonia
11. Finlandia
12. Islandia

13. Kosowo
14. Litwa
15. Łotwa
16. Macedonia
17. Mołdawia
18. Niemcy
19. Norwegia
20. Rosja
21. Rumunia
22. Serbia
23. Słowacja
24. Słowenia
25. Szwecja

26. Ukraina
27. Węgry
28. Wielka Brytania

#### AFRYKA

1. Angola
2. Burkina Faso
3. Etiopia
4. Ghana
5. Gwinea Równikowa
6. Kamerun
7. Kenia
8. Kongo

9. Malawi
10. Mozambik
11. Nigeria
12. RPA
13. Rwanda
14. Tanzania
15. Uganda
16. Zambia
17. Zimbabwe

#### AZJA

1. Armenia
2. Azerbejdżan

3. Gruzja
4. Kazachstan
5. Kirgistan
6. Tadżykistan
7. Turkmenistan
8. Uzbekistan

#### AMERYKA PÓŁNOCNA

1. Kanada
2. USA

#### Dostępność meczów Ekstraklasa na świecie

Zródło: UFA SPORTS na dzień 30.06.2013 r.

bezpośrednio po wiadomościach sportowych w TVP1, cieszących się oglądalnością na poziomie 2,55 mln widzów każdy. Ekstraklasa w sezonie 2013/2014 zmieniła partnera w zakresie praw internetowych. Prawa do prowadzenia serwisu ekstraklasa.tv nabyła spółka TVN Media (wcześniej

miała je Agora). Na mocy umowy na stronie ekstraklasa.tv emitowane są skróty ze wszystkich meczów. Materiał dostępny jest 5 minut po zakończeniu każdego meczu i zawiera przegląd najważniejszych sytuacji boiskowych. W sezonie 2014/2015 prawa internetowe i prawa mobilne zostały sprzedane firmom Onet.pl

i Ringier Axel Springer Polska. W zakresie praw międzynarodowych Ekstraklasa dysponuje podpisaną umową z agencją UFA Sports, która rozdysponowała sygnał do 55 krajów na całym świecie. Każdy poniedziałkowy mecz transmitowany był na antenie Eurosport 2, dzięki czemu docierał do 27 krajów.

**12**  
mln osób w wieku powyżej 4 lat widziało co najmniej 5 minut meczu na żywo w TV. Prawie 45% z tego stanowiły kobiety.

296 MECZÓW

110 MECZÓW TRANSMITOWANYCH NA JEDNEJ ANTENIE

138 MECZÓW TRANSMITOWANYCH RÓWNOLEGLE NA DWÓCH ANTENACH

41 MECZÓW TRANSMITOWANYCH RÓWNOLEGLE NA TRZECH ANTENACH

ŁĄCZNIE 509 TRANSMISJE = 45 810 MINUT TRANSMISJI

Liczba transmisji z uwzględnieniem równoległych transmisji na różnych antenach.

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+

Stacja	TVP 1	POLSAT Sport	CANAL+ Sport HD	POLSAT Sport extra	EUROSPORT HD	NSPORT	CANAL+ Family
Średnia widownia stacji	774 000	42 000	18 000	10 000	11 000	9 000	10 000
Wzrost	+46%	+390%	+722%	+790%	+555%	+422%	+960%
Średnia widownia meczów LIVE	1 130 000	164 000	130 000	79 000	61 000	38 000	95 000

Średnia widownia meczów a średnia widownia stacji w sezonie 2013/2014

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+

## DANE MEDIALNE SEZONU 2013/2014

Ekstraklasa jako jedyna liga w Polsce zapewniła transmisje telewizyjne ze wszystkich 296 meczów na żywo na terenie Polski. Mecze były transmitowane na jednej, dwóch a nawet trzech antenach równolegle. Informacje o Ekstraklasie są szeroko dystrybuowane w magazynach poświęconych piłce nożnej. Część programów, jak T-Mobile Ekstraklasa Gol czy Liga+ Extra, jest poświęconych w całości wydarzeniom z boisk Ekstraklasy.

Biorąc pod uwagę ilość treści w poszczególnych stacjach i ich łączny zasięg można określić jaki wpływ na ekspozycję marek sponsorów mają poszczególne stacje. Łącznie cały ekwiwalent telewizyjny wyceniany jest na ponad 572 mln PLN. Największą wartość uzyskał on w stacjach głównego nadawcy nc+ oraz w telewizji posiadającej pakiet meczów otwartych - TVP.

Kanał	Program	Średnia widzów (tys.)	Liczba emisji
TVP1	T-Mobile Ekstraklasa Gol	2 550	72
CANAL+SPORT	Liga+ Extra	46	34
POLSAT SPORT EXTRA	Magazyn Ekstraklasy	15	120
ORANGE SPORT	Futbol Raport	12	36
CANAL+FAMILY, CANAL+SPORT	Liga+	39	33

Magazyny telewizyjne o Ekstraklasie z uwzględnieniem średniej widzów i liczby emisji

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+

### DEFINICJA EKWIWALENTU REKLAMOWEGO (TELEWIZYJNEGO)

wskaźnik wyrażający ilość pieniędzy, jaką należałoby wydać na publikację lub emisję danego przekazu, gdyby był on reklamą. Jego wysokość jest wyliczana w oparciu o cennik stacji telewizyjnej, w jakiej dany przekaz się pojawił, uwzględniając powierzchnię reklamową i czas trwania ekspozycji w programie.

Kanał	PLN	Liczba ekspozycji
CANAL+SPORT	133 390 575	863 852
TVP1	121 881 753	14 938
POLSAT SPORT EXTRA	71 116 096	634 973
CANAL+FAMILY	63 491 196	163 053
TVN	41 588 679	4 689
EUROSPORT2	35 446 656	39 561
POLSATSPORT	27 224 033	98 854
N SPORT	26 349 470	706 276
POLSAT	16 190 917	5 982
TVN24	14 894 924	15 851
TVP2	9 583 222	1 853
TVP INFO	4 698 297	11 018
POLSAT SPORT NEWS	3 781 205	34 196
TV POLONIA	1 018 990	4 216
CANAL+FAMILY2	928 009	5 972
TVP SPORT	569 292	9 691
TV4	59 381	716
<b>Suma</b>	<b>572 212 694</b>	<b>2 615 701</b>

#### Wartość ekspozycji według stacji TV w sezonie 2013/2014

Źródło: PENTAGON RESEARCH na dzień 23.06.2014 r.



TYP PROGRAMY TV	PLN	Liczba ekspozycji
MECZ	365 613 138	2 215 803
INFORMACYJNE (w tym wiadomości sportowe)	113 637 558	66 699
MAGAZYNY	81 644 471	314 713
POZOSTAŁE	11 317 527	18 486
<b>Suma</b>	<b>572 212 694</b>	<b>2 615 701</b>

#### Wartość ekspozycji według typu programu

Źródło: PENTAGON RESEARCH na dzień 23.06.2014 r.

DZIEŃ	PLN	Liczba ekspozycji
Poniedziałek	89 084 822	444 642
Wtorek	57 472 771	330 553
Środa	32 264 800	285 140
Czwartek	26 542 413	272 531
Piątek	75 644 132	396 056
Sobota	148 445 154	495 868
Niedziela	142 758 602	390 912
<b>Suma</b>	<b>572 212 694</b>	<b>2 615 701</b>

#### Wartość mediowa sponsorów Ekstraklasy - dystrybucja tygodniowa

Źródło: PENTAGON RESEARCH na dzień 23.06.2014 r.

Największa wartość ekwiwalentu reklamowego pochodziła z transmisji z meczów. Dużą wartość osiągnęły również informacje emitowane w największych serwisach sportowych. Największa wartość przekazu o Ekstraklasie była statystycznie notowana w niedzielę, następnie kolejno: w sobotę, w poniedziałek (kiedy ukazywały się podsumowania poszczególnych kolejek) i w piątek. W pozostałe trzy dni, kiedy zwyczajowo Ekstraklasa nie gra, wartości były zdecydowanie niższe.



## OGŁĄDALNOŚĆ MECZÓW SEZONU 2013/2014

Łącznie ponad 54 mln widzów oglądało mecze Ekstraklasy w telewizji w sezonie 2013/2014. Daje to średnią 1,47 mln widzów na każdą kolejkę rozgrywek. Transmisje oglądało 33,4 mln widzów jesienią (21 kolejek) i 20,88 mln wiosną (16). Co warto podkreślić, wpływ na oglądalność na wiosnę ma rozgrywanie kolejek 30., 36. i 37. w systemie multiligowym. W kolejce 30. wszystkie mecze były rozgrywane o tej samej porze, z bezpośrednią transmisją 4 pełnych meczów. Kolejki 36. i 37. rozgrywane były w ciągu dwóch dni każda: w kolejce 36. transmitowane były wszystkie spotkania, w 37. – pięć z ośmiu meczów.

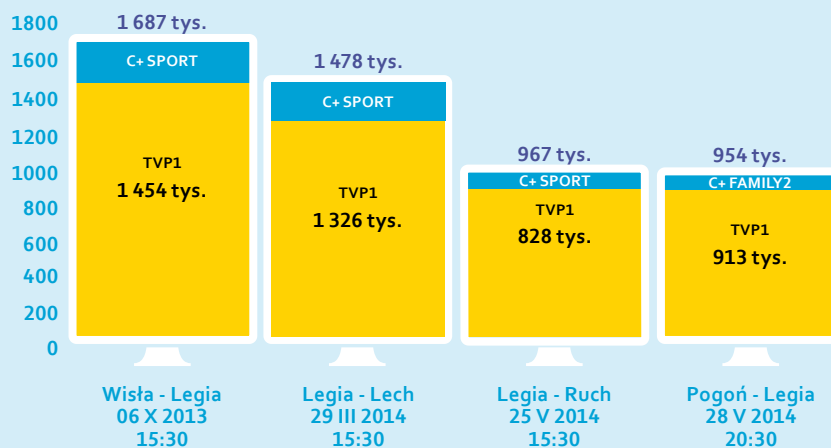
Złożony mechanizm dystrybucji praw medialnych i dostępność meczów na wielu antenach, a także sposób wyboru meczów do poszczególnych stacji, uniemożliwia jednoznaczne zaprezentowanie danych statystycznych odnośnie oglądalności. Wyniki mogą być eksponowane jako sumaryczne dane wszystkich stacji i wtedy oglądalność danego klubu zależy w dużej mierze od zasięgu stacji. Dane mogą być również pokazywane w odniesieniu do stacji Canal+, która pokazywała wszystkie mecze. Wówczas jednak nie są uwzględnione rozkłady widzów na poszczególne anteny równoległe transmitujące mecze.

Biorąc pod uwagę transmisje na wszystkich dostępnych kanałach najchętniej oglądanym klubem była Legia Warszawa. Należy jednak zwrócić uwagę, że znaczny wpływ na wyniki tej klasyfikacji miały transmisje 4 meczów na otwartej antenie TVP. W każdym z nich występowała Legia, kolejne kluby w tym zestawieniu (Lech i Lechia) również były oglądane na otwartej antenie. Wysoko w tej klasyfikacji jest również Śląsk Wrocław, który z kolei był wielokrotnie pokazywany na antenach stacji Polsat. Podobnie wyglądała czołówka jeżeli chodzi o frekwencję. Do grona klubów, które zgromadziły najwięcej widzów na stadionie dołączyła Wisła Kraków.

Widownia przed TV	Ekstraklasa	Widownia na stadionach
314 000	Legia Warszawa	17 009
245 000	Śląsk Wrocław	10 356
229 000	Wisła Kraków	12 507
205 000	Lech Poznań	19 571
197 000	Ruch Chorzów	6 370
196 000	Pogoń Szczecin	7 506
170 000	KGHM Zagłębie Lubin	5 992
164 000	Widzew Łódź	5 365
163 000	Jagiellonia Białystok	4 829
162 000	Cracovia	7 410
161 000	Zawisza Bydgoszcz	4 562
157 000	Lechia Gdańsk	13 004
153 000	Górnik Zabrze	2 999
153 000	Piast Gliwice	5 159
152 000	Podbeskidzie Bielsko-Biała	3 064
150 000	Korona Kielce	6 669

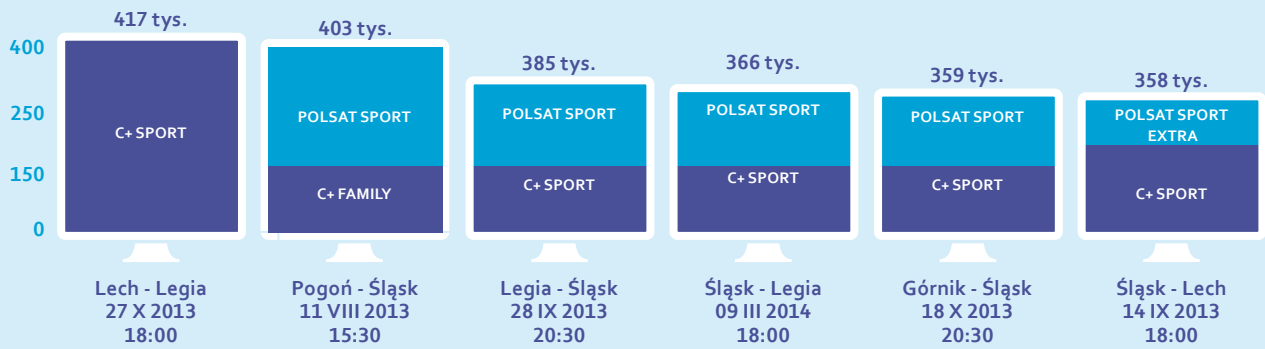
### Najchętniej oglądane kluby i frekwencja na ich stadionach w sezonie 2013/2014

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+ oraz dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



### Oglądalność meczów w otwartej telewizji i Canal+

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+



### Mecze z największą oglądalnością w telewizji płatnej

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+

Pakiet 4 meczów na antenie otwartej podzielony zostały na 1 transmisję w rundzie jesiennej i 3 w wiosennej. Transmisje odbywały się z dużych, nowoczesnych stadionów, przy wspaniałej atmosferze, a rozgrywane mecze miały kluczowe znaczenie dla końcowej tabeli całego sezonu, a wręcz decydowały o tytule mistrzowskim. Ich oglądalność na antenie otwartej TVP1 wynosiła od 828 tys. widzów dla meczu Legia - Ruch do ponad 1,454 mln dla meczu Wisła - Legia.

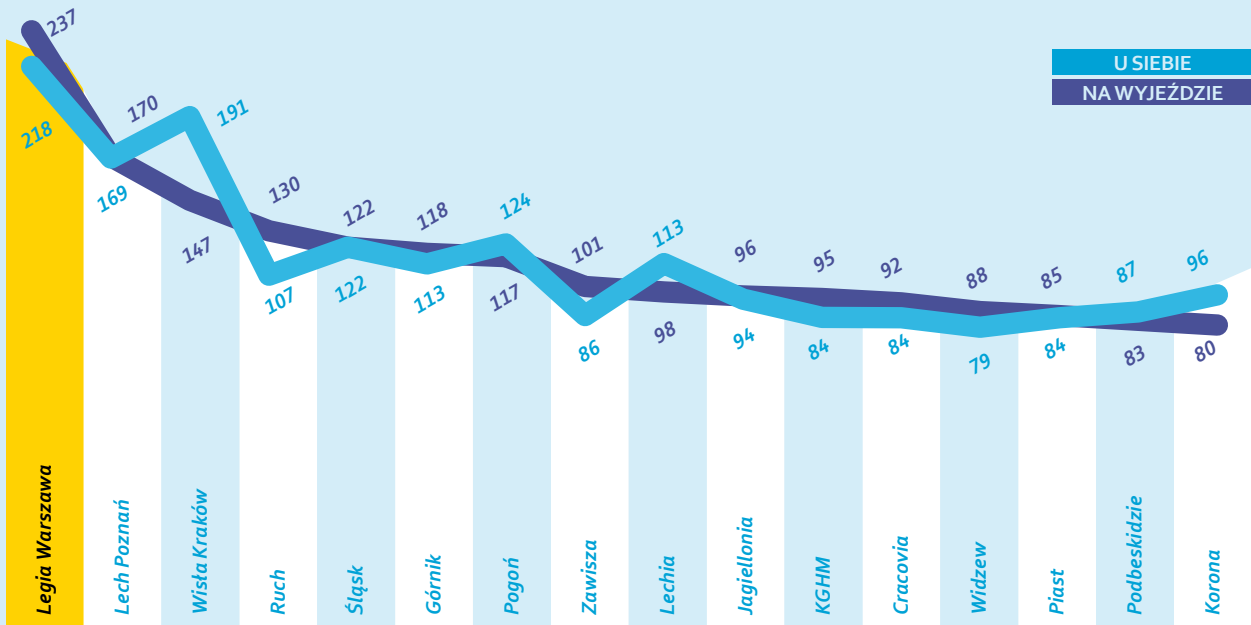
Najchętniej oglądanym meczem w telewizji płatnej było spotkanie

Lecha z Legią z rundy jesiennej. Co ciekawe, ten mecz transmitowany był wyłącznie na antenie CANAL+ Sport. Kolejne mecze w tym zestawieniu to równoległe transmisje na antenach dysponujących największym zasięgiem.

Można pokusić się jeszcze o innego rodzaju analizę i sprawdzić oglądalności poszczególnych klubów (z uwzględnieniem telewizji otwartej) w roli gospodarza i gościa. Warto podkreślić, że większość klubów notowała wyższe oglądalności w roli gości niż gospodarzy. 10 klubów chętniej było oglądanych jako

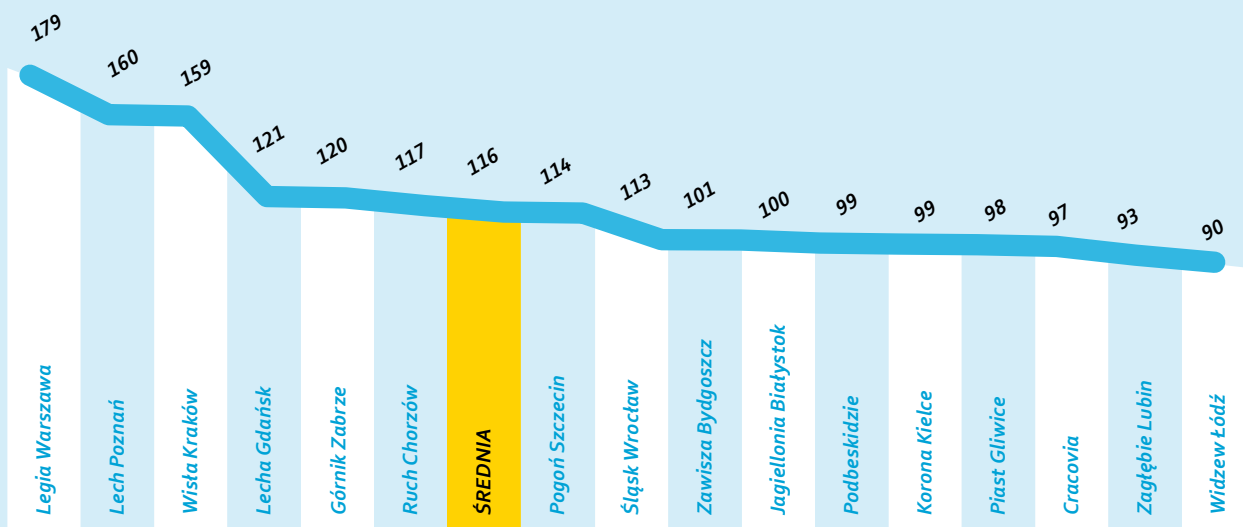
goście, 5 klubów w roli gospodarza i w jednym przypadku oglądalność rozłożyła się po równo. Większa oglądalność meczów na wyjeździe wynika z naturalnej migracji kibiców chodzących na stadiony przed telewizor.

Jedną z najbardziej miarodajnych statystyk obrazujących poziom medialności klubu jest średnia oglądalność meczów w stacji CANAL+. Na tle tej statystyki wyraźnie widać poziom zainteresowania transmisjami danego klubu w skali całego sezonu.



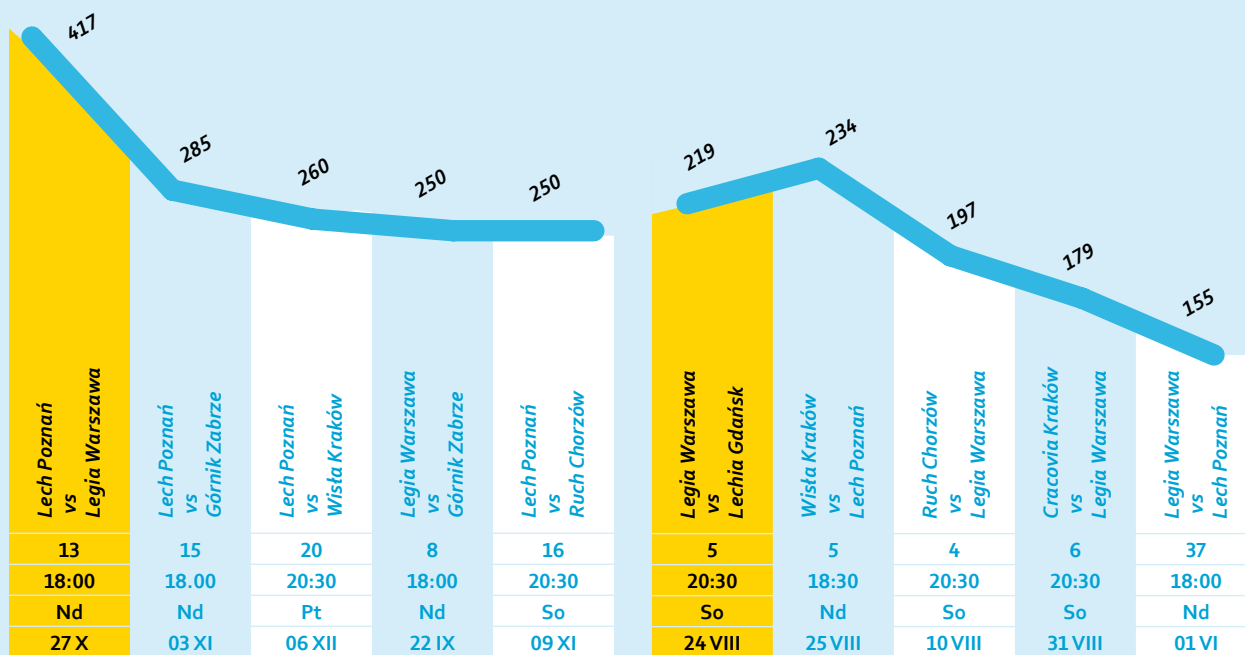
### Oglądalność w roli gospodarza i gościa (w tys.)

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+, średnia oglądalność transmisji



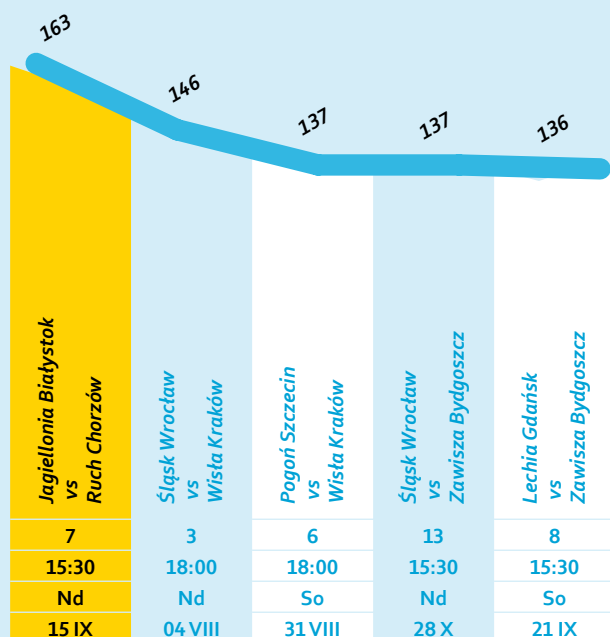
Średnia oglądalność w stacji Canal+ (w tys.)

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014, r. TG All 4+

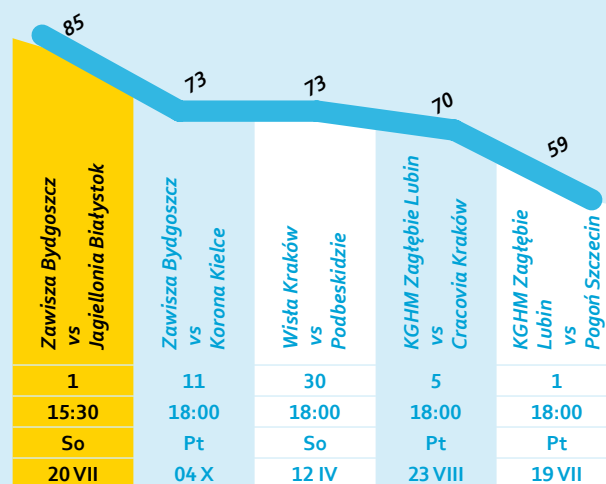


TOP 5 Canal+ Sport (oglądalność w tys.)

TOP 5 Canal+ Family (oglądalność w tys.)

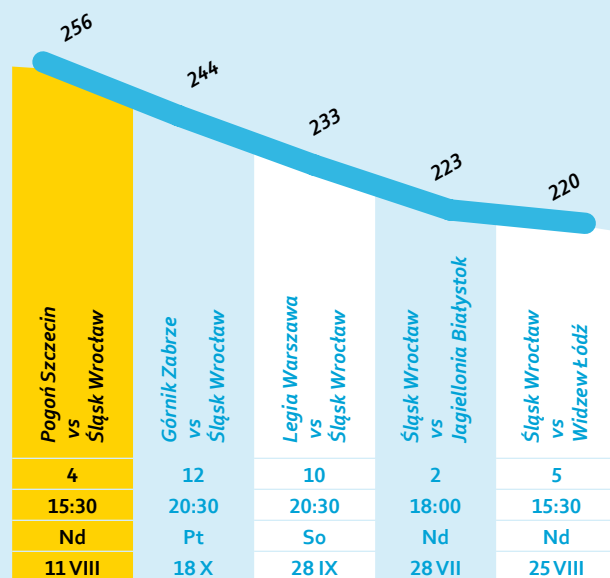


TOP 5 Polsat Sport Extra (oglądalność w tys.)



TOP 5 nSport (oglądalność w tys.)

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG All 4+



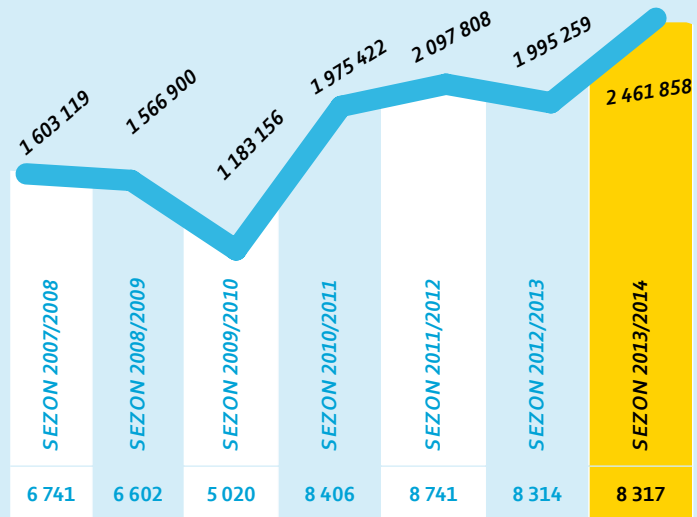
TOP 5 Polsat Sport (oglądalność w tys.)



## FREKWENCJA

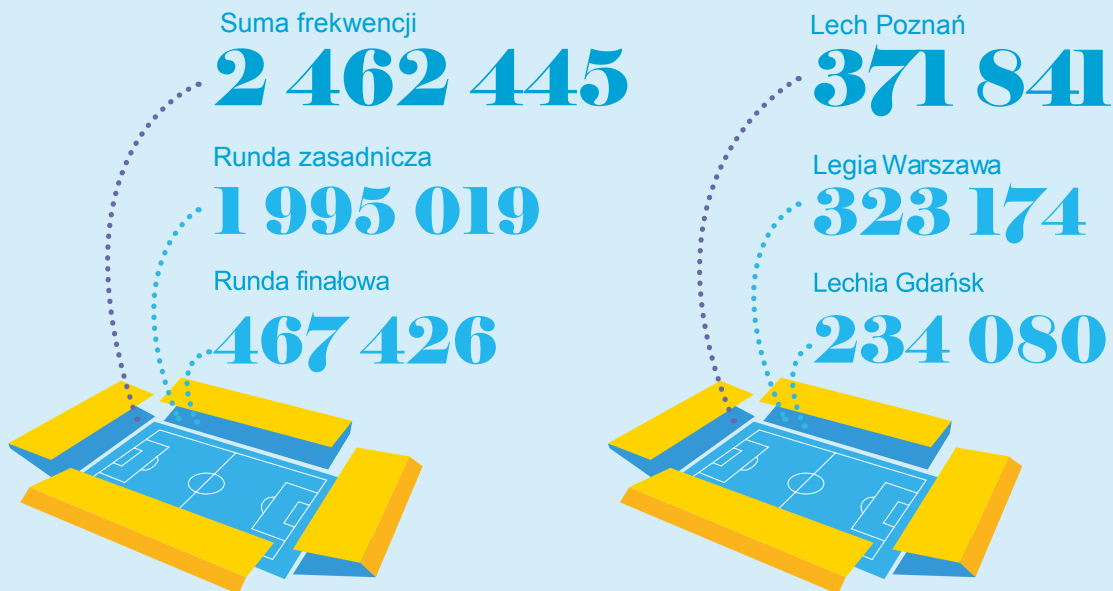
Zmiana systemu rozgrywek i zwiększenie liczby meczów wpłynęło pozytywnie na łączną frekwencję na stadionach. Po raz pierwszy w historii zbliżyła się ona do granicy 2,5 mln widzów, co stanowiło wzrost sezon do sezonu o 23%.

Jesienią 2013 roku na stadionach Ekstraklasy zasiadło 1,39 mln widzów. Na wiosnę 2014 roku fanów na trybunach było 1,07 mln. 6 kolejek miało średnią widownię pojedynczego meczu powyżej 10 tys., z czego 4 na początku sezonu, kiedy warunki atmosferyczne były bardzo sprzyjające. 2 takie kolejki miały miejsce już w rundzie finałowej, kiedy decydowały się kluczowe rozstrzygnięcia sezonu.



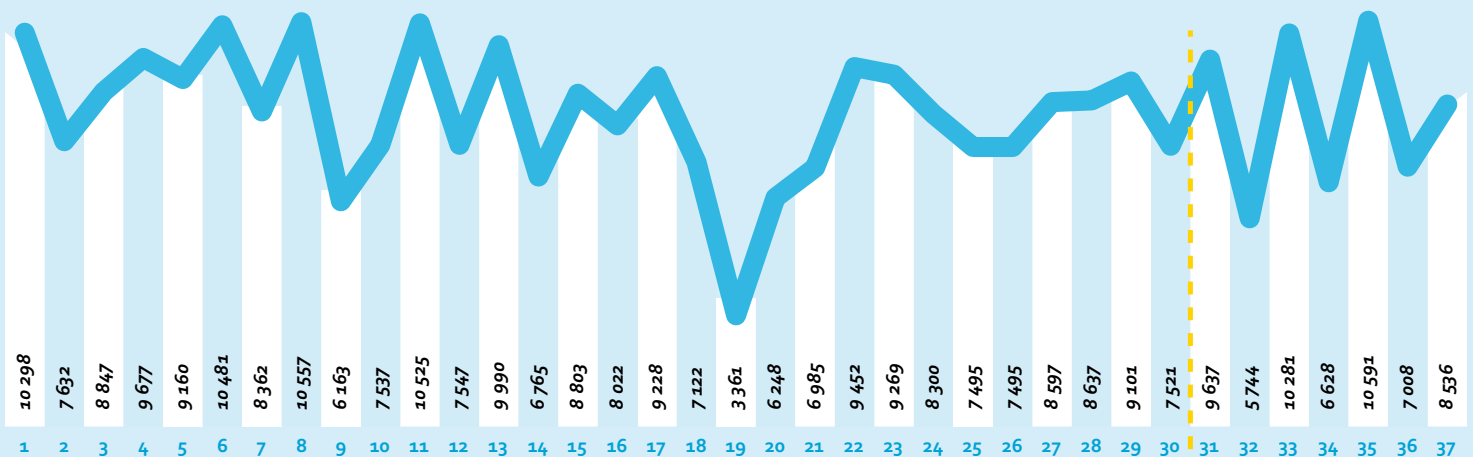
Frekwencja 7 ostatnich sezonów

Zródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



## Frekwencja w sezonie 2013/2014

## Kluby z najwyższą frekwencją



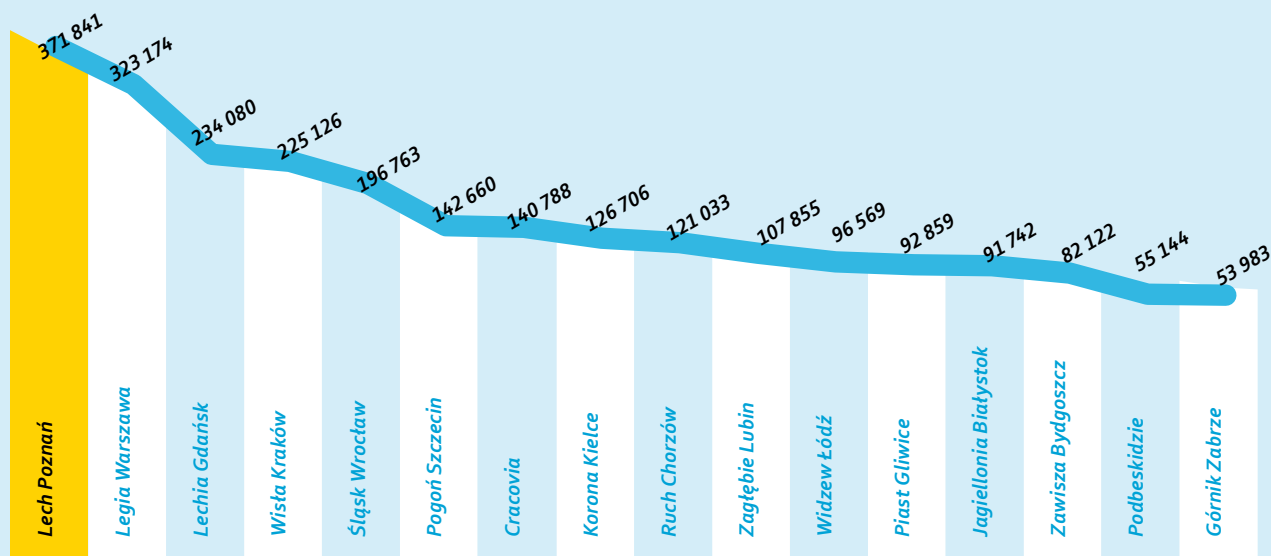
Średnia widzów w danej kolejce w sezonie 2013/2014

Zródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów

Największą łączną publiczność ponownie zgromadził na swoich trybunach Lech Poznań. Było to prawie 372 tys. widzów. Druga Legia Warszawa w skali sezonu przyciągnęła na stadion o ponad 48 tys. widzów mniej. Kolejne kluby pod względem frekwencji to Lechia, Wisła i Śląsk dysponujące nowoczesnymi arena-

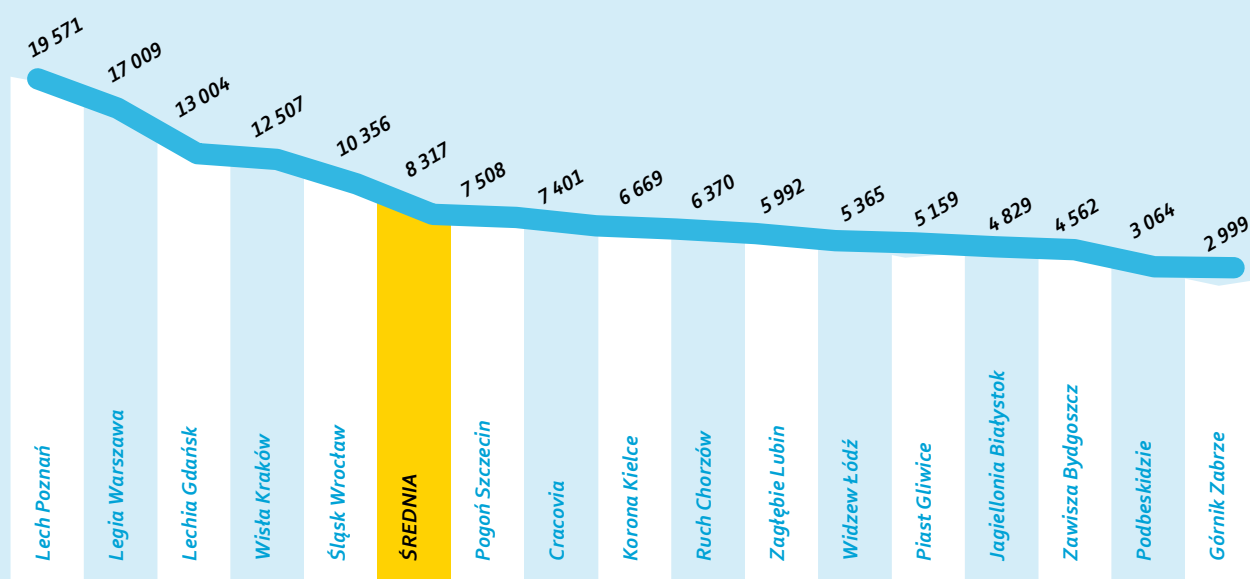
mi. Te 5 klubów osiągało frekwencje lepszą niż średnia ligowa. Najmniej widzów przychodziło na mecze Górnika Zabrze ze względu na mocno ograniczoną pojemność budowanego stadionu. Podobna sytuacja była w Podbeskidziu Bielsko-Biała i Jagiellonii Białystok. Mecze z największą frekwencją roz-

grywane były na trzech stadionach. Najwięcej kibiców, bo ponad 38 tys., przyszło na spotkanie Lecha z Legią w 13. kolejce. Kolejne mecze to spotkania Wisły z Legią oraz Cracovią, a także spotkania na Łazienkowskiej w Warszawie z Lechem w rundzie zasadniczej i finałowej.



Frekwencja sumaryczna w klubach w sezonie 2013/2014

Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



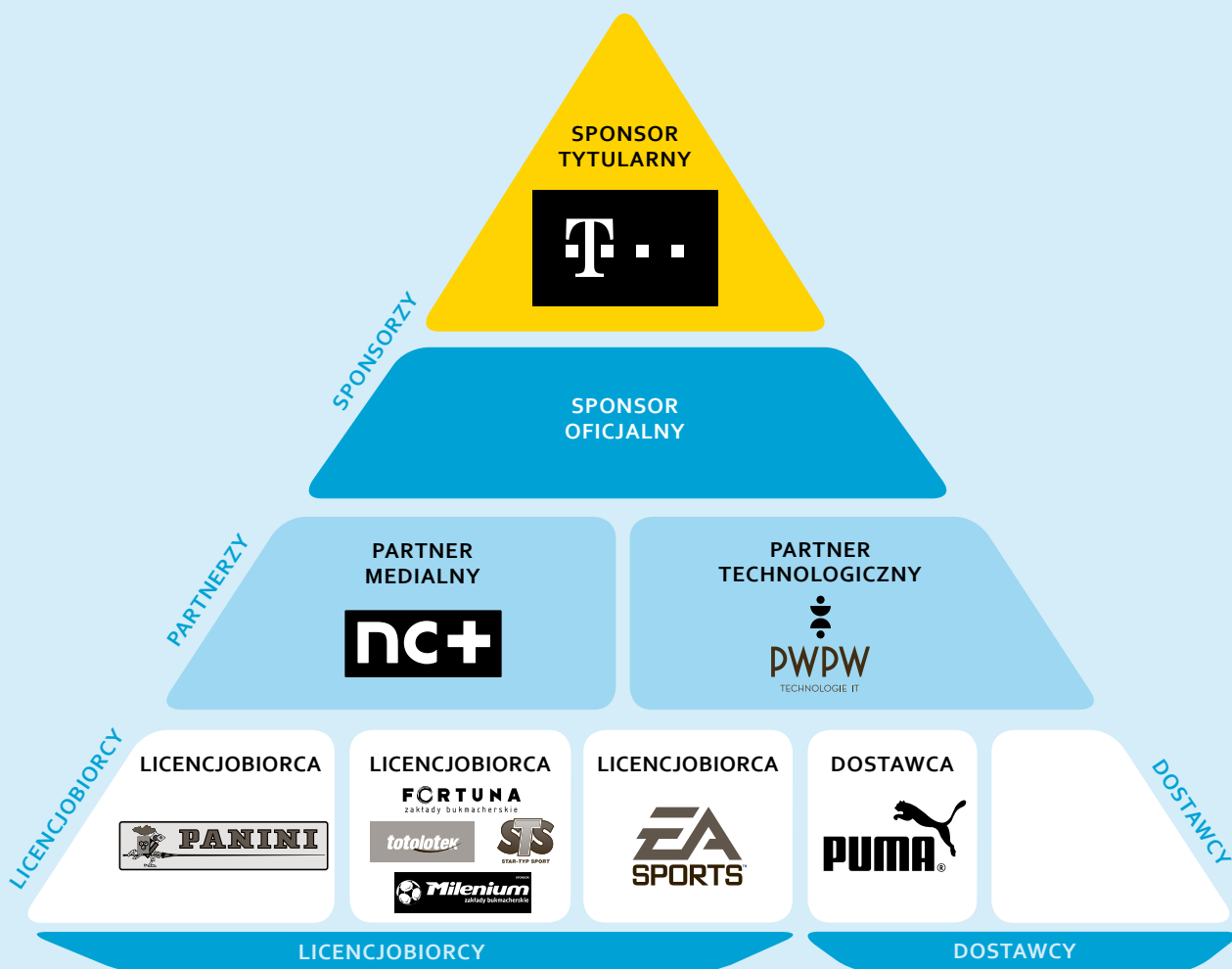
Średnia frekwencja w klubach

Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Mecze z największą frekwencją w sezonie 2013/2014

Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Podział praw marketingowych w sezonie 2013/2014

## PRAWA MARKETINGOWE

Ekstraklasa na mocy umów z klubami dysponuje scentralizowanymi prawami marketingowymi. Prawa te układane są w pakiety i oferowane na rynku w formie pakietów sponsorskich, partnerskich i licencyjnych.

Od sezonu 2011/2012 Sponsorem Tytularnym rozgrywek jest właściciel marki T-Mobile. Sezon 2013/2014 był pierwszym sezonem drugiej dwuletniej umowy, na mocy której T-Mobile będzie również sponsorem tytularnym w sezonie 2014/2015. Kontrakt z T-Mobile składa się z dwóch części. Zawiera szereg świadczeń wizerunkowych i reklamowych, za które Ekstraklasa, a za jej pośrednictwem kluby, otrzymują określone wynagrodzenie podstawowe. Dodatkowo, kontrakt

zawiera opcje bonusowe zależne od zrealizowania przez kluby i samą Ekstraklasę konkretnych zadań. Kluczowymi obszarami bonusowymi są:

- medialność Ekstraklasy mierzona parametrem ekwiwalentu reklamowego
- frekwencja na wszystkich stadionach w sezonie
- wizerunek Ekstraklasy na podstawie badań ilościowych oraz konkretne działania wizerunkowe.

T-Mobile prowadzi szereg aktywności dla fanów Ekstraklasy. Jednym z najważniejszych jest organizacja dedykowanych stref atrakcji w trakcie meczów nazywanych T-Mobile Fan Zone, gdzie kibice mogą spędzić czas angażując się w aktywności sportowe.

T-Mobile organizował także kon-

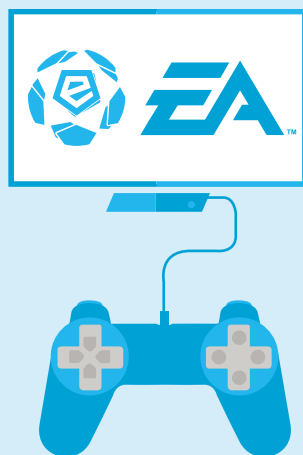
kursy w przerwie meczów, podczas których można było wygrać atrakcyjne nagrody. Szczęśliwi wybrańcy wyłonieni w konkursie SMS mieli niepowtarzalną szansę strzelenia rzutu karnego rezerwowemu bramkarzowi. Partnerem telewizyjnym Ekstraklasy jest nc+. Dzięki temu na prawym rękawie wszystkich koszulek klubowych znalazło się logo nc+. Partner ma także kontraktowy obowiązek realizowania kampanii medialnych informujących o rozgrywkach Ekstraklasy. Ekstraklasa cały czas współpracuje także z Polską Wytwórnią Papierów Wartościowych. Partner zapewnia kompatybilność baz danych kibiców w wymaganym ustawowo zakresie. W zamian Ekstraklasa przyznała PWPW prawa do posługiwania się tytułem Partnera Technologicznego.

Ekstraklasa posiada podpisaną umowę ze światowym liderem w zakresie produktów kolekcjonerskich - firmą Panini. Na mocy tej umowy karty kolekcjonerskie oraz albumy z naklejkami z wizerunkami piłkarzy Ekstraklasy dostępne są w ponad 8 tys. punktów sprzedaży, w tym największych sieciach m.in.: Ruch, EMPIK, Kolporter. Produkty cieszą się ogromnym zainteresowaniem wśród dzieci i młodzieży. Nierzadko organizowane są targi wymiany, na których kolekcjonerzy wymieniają się brakującymi kartami lub naklejkami. Ekstraklasa prowadzi współpracę w zakresie udzielenia zgody na wykorzystywanie wyników spotkań z legalnie działającymi na polskim



Karty kolekcjonerskie oraz albumy z naklejkami z wizerunkami piłkarzy Ekstraklasy dostępne są w ponad 8 tys. punktów sprzedaży

rynku sieciami zakładów bukmacherskich. Współpraca polega na przekazaniu za wynagrodzenie prawa do wykorzystywania wyników spotkań Ekstraklasy w ofercie zakładów bukmacherskich. Przed sezonem 2013/2014 Ekstraklasa nawiązała współpracę z firmą Electronic Arts, wydawcą gry komputerowej FIFA. Na mocy umowy w dwóch sezonach, a więc także w sezonie 2014/2015, kluby Ekstraklasy znajdą się w grze. Gracze kibicujący Ekstraklasie mogą toczyć pojedynki swoimi ulubionymi, polskimi klubami z drużynami z całego świata. Dodatkowo, przed każdą kolejką przeprowadzana jest w formie zabawy wirtualna symulacja wybranego meczu.



W sezonie 2014/2015 kluby Ekstraklasy znajdą się w grze FIFA

Sezon 2013/2014 był ostatnim, w którym mecze były rozgrywane piłkami firmy PUMA o nazwie puma PowerCat 1.12. Na przełomie roku Ekstraklasa przeprowadziła nowy konkurs, który wygrała firma Adidas. Przez dwa kolejne sezony, począwszy od 2014/2015, mecze będą rozgrywane piłkami tej marki. W najbliższym sezonie będzie to dedykowana Brazuca z umieszczonym na niej logo T-Mobile Ekstraklasy.



Od sezonu 2014/2015 mecze będą rozgrywane piłkami Adidas

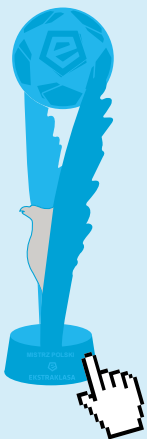
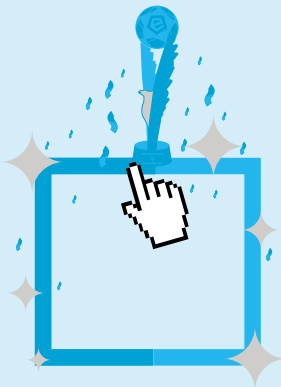


## MARKA EKSTRAKLASA

Sezon 2013/2013 to także Ekstraklasa w nowych barwach i budowany od podstaw świat marki Ekstraklasy. Opracowana została nowa identyfikacja wizualna rozgrywek, która znajduje swoje zastosowanie we wszystkich kluczowych aplikacjach, począwszy od stadionu, przez system grafik telewizyjnych, na aplikacjach korporacyjnych kończąc. Rebranding od strony wizualnej

wprowadził nowe, silne logo i wyrazisty system identyfikacji. Podkreśla "klubowość" rozgrywek, metaforyzuje ją w znaku sferą piłki z łatek, które - jak poszczególne kluby Ekstraklasy - składają się na całą elitę polskiej piłki nożnej. Wprowadzenie w centralną łate w znaku litery "e" w układzie heraldycznym umożliwia wyrazistą komunikację marki nawet w bardzo skróconej formie.





W sezonie 2013/2014 zmianie uległ wygląd Trofeum Mistrza Polski. Teraz jest ono o 45% wyższe i ma 71 cm wysokości.



Spółka EKSTRAKLASA LIVE PARK jest wyłącznym producentem sygnału TV z meczów Ekstraklasy

W sezonie 2013/2014 wyraźnym zmianom uległo także Trofeum. W porównaniu do swojego poprzednika wręczanego od 2006 roku nowa wersja Trofeum Mistrza Polski jest znacznie wyższa, bo ma aż 71 cm wysokości (o 45% więcej), ale i lżejsza. Trofeum zostało odlane z tak zwanego „wosku traconego”, co pozwoliło na zmniejszenie jego wagi. Ważnym elementem Trofeum są skrzydła orła wznoszącego się do lotu, które układają się w kształt litery „V”, symbolizującej zwycięstwo (łac. victoria – zwycięstwo). Na Trofeum znalazły się także nowe elementy identyfikacji wizualnej Ekstraklasy. Zmianom uległy także komplety medali przyznawanych za trzy pierwsze miejsca.

Medale wyglądem nawiązują do logo Ekstraklasy. Na rewersie znajduje się symbol Ekstraklasy, a na awersie został wygrawerowany sezon oraz zajęte miejsce. Ceremonia dekoracji Mistrza Polski odbywała się również w nowej oprawie wizualnej Ekstraklasy. Specjalnie na tą okazję zaprojektowane zostało podium podkreślające nową identyfikację wizualną. To na nim medale mistrzowskie odbierali zawodnicy Legii Warszawa. Sezon 2013/2014 został uroczystie zakończony Galą Ekstraklasy, która odbyła się w patio biurowca Wola Center. W Gali uczestniczyło 700 osób, w otoczeniu których najlepsi zawodnicy sezonu wytypowani przez specjalnie powołaną kapitułę, a następnie wybrani przez zawodników ze wszystkich drużyn uczestniczących w rozgrywkach, odebrali wyróżnienia indywidualne.

#### EKSTRAKLASA LIVE PARK

EKSTRAKLASA LIVE PARK to spółka córka Ekstraklasy założona 23 lutego 2011 roku w wyniku umowy pomiędzy Ekstraklasą S.A. a firmą U.COM Media Polska, z przeważającymi udziałami Ekstraklasy S.A.

W grudniu 2012 roku Ekstraklasa S.A. wykupiła pozostałe udziały i stała się jedynym właścicielem EKSTRAKLASA LIVE PARK.

**EKSTRAKLASA LIVE PARK to wyłączny producent sygnału telewizyjnego ze wszystkich meczów Ekstraklasy i największy producent wydarzeń live w Polsce.** Spółka rozpoczęła swoją działalność w sezonie 2011/2012, produkując 240 meczów na żywo. Wraz ze zmianą systemu rozgrywek i zwiększeniem liczby kolejek z 30 do 37, EKSTRAKLASA LIVE PARK wyprodukował w ubiegłym sezonie 296 meczów. Spółka dostarcza sygnał telewizyjny do wszystkich licencjodawców posiadających prawa do pokazywania T-Mobile Ekstraklasy w Polsce i zagranicą, a także rozwija swoją działalność na innych polach. Wszystkie transmisje z meczów

T-Mobile Ekstraklasy produkowane są w jakości HD. Połowa spotkań w sezonie jest rejestrowana w układzie co najmniej 13 kamer. Pozostałe mecze pokazywane są w układzie co najmniej 10 kamerowym, przy czym każdy układ uwzględnia 3 fazową kamerę Super Slow Motion.

EKSTRAKLASA LIVE PARK zaprezentował w sezonie 2013/2014 pionierskie w historii polskiej produkcji telewizyjnej użycie technologii 4K. 29 marca 2014 roku mecz 28. kolejki T-Mobile Ekstraklasy pomiędzy Legią Warszawa a Lechem Poznań śledziło 17 kamer, wśród nich SONY F-55 z obiektywem Fujinon Zk4.7x19, która w połączeniu z serwerem video EVS XT3 i urządzeniem EVS Epsio Zoom stworzyły system powtórek super zoom. Taki układ z powodzeniem wykorzystywany jest podczas transmisji najważniejszych wydarzeń sportowych takich jak: Super Bowl czy też Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Soczi.

Ekstraklasa S.A. za pośrednictwem EKSTRAKLASA LIVE PARK zapewnia także jednolitą oprawę

graficzną wszystkich meczów Ligi Zawodowej. Standardowa sekwencja otwierająca (czołówka TV przed każdym meczem T-Mobile Ekstraklasy), sposób prezentacji składów i ustawienia taktycznego zespołów czy statystyki meczowe to nieodłączny element każdej transmisji. Oznacza to, że bez względu na antenę i porę, w jakiej pokazywany jest mecz Ekstraklasy, pokazywany jest on w ten sam sposób, według wyliczonego co do minuty planu transmisyjnego.

Jako pierwszy w Polsce EKSTRAKLASA LIVE PARK wprowadził tzw. MRO (Multilateral Running Order). Dzięki temu każdy mecz Ekstraklasy realizowany jest w ustandaryzowany sposób, zgodnie z wyliczonym co do minuty planem transmisji. Nie ma tu znaczenia antena, na której jest pokazywany czy też godzina transmisji. MRO zapewniło spójność wszystkich transmisji i jednakowo wysoką jakość dla wszystkich odbiorców.



Godzina	Czas trwania	Na ekranie	Grafika
17:53:00	00:08	Billboard sponsorski	
17:53:08	00:30	Czołówka	
17:53:38	00:10	Widok ogólny stadionu	Plansza meczowa 6"
17:53:48	00:50	Stadion - atmosfera live	Plansza pogodowa 12"
17:54:38	00:45	Tactical (górną zabramkowa)	Goście, taktyka 25" + 20"
17:55:23	00:45	Tactical (górną zabramkowa)	Gospodarze, taktyka, 25" + 20"
17:56:08	00:05	Tunel	
17:56:13	00:30	Chip cam	Rezerw. Gosp. + Goście, Nieob. Gosp. + Goście 20" + 10"
17:56:43	00:30	Wejście piłkarzy na boisko, atmosfera na stadionie	
17:57:13	00:20	Prezentacja drużyn, przywitanie	
17:57:33	00:20	Rzut monetą + przywitanie sędziów z trenerami	Sędziowie 5"
17:57:53	00:40	Kluczowi gracze+atmosfera na stadionie	Kluczowi gracze
17:58:33	00:30	Stadion - atmosfera	
17:59:03	00:20	Gospodarze (może być slow motion)	Scroll/Belka z tabelą Gospodarze
17:59:23	00:20	Goście (może być slow motion)	Scroll/Belka z tabelą Goście
17:59:43	0:17:00	Sędzia główny	Wizytówka sędziego głównego
18:00:00		Kick-off	Zegar meczowy + wynik

Standardowy plan transmisji meczu

# OPIS METODOLOGII RANKINGU "EKSTRAKLASA PIŁKARSKIEGO BIZNESU"

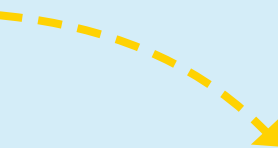
*Metodologia tegorocznego rankingu „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu” przeszła metamorfozę w porównaniu zarówno do roku ubiegłego, jak i poprzednich czterech edycji. Ranking opracowaliśmy na podstawie 11 kryteriów zgrupowanych w trzech obszarach: finansowym, medialności oraz efektywności sportowej, przyznając im określone wagi - odpowiednio 40%, 40% i 20%.*

Do ustalenia kolejności w poszczególnych obszarach wykorzystano szczegółowe kryteria, których punktacja w sposób zrównoważony oddaje, naszym zdaniem, osiągnięcia klubów na poszczególnych polach. Każde kryterium otrzymało odpowiednią wagę w ramach danego obszaru. Punktacja w ramach każdego kryterium polegała na przyznaniu 16 punktów najlepszej drużynie w danej kategorii, podczas gdy najslabszej przyznaliśmy 1 punkt. Zwycięzców poszczególnych obszarów punktowano w podobny sposób, jak w ramach każdego z kryteriów. To znaczy, że najlepszy klub w danym obszarze otrzymywał 16 punktów, natomiast każdy kolejny klub otrzymywał o jeden punkt mniej. Ustalenia najlepszego z klubów dokonaliśmy poprzez obliczenie średniej ważonej liczby punktów przyznanych klubom za miejsca zajęte w poszczególnych obszarach, zgodnie z wagami: 40% obszar finansowy, 40% medialności oraz 20% dla efektywności sportowej. W przypadku równej liczby punktów w rankingu o kolejności decydowała wyższa średnia punktów zdobytych w poszczególnych obszarach.

W szóstej już edycji raportu wzięliśmy pod uwagę dane o 16 klubach, które w sezonie 2013/2014 rywalizowały o tytuł Mistrza Polski w ramach rozgrywek Ekstraklasy.

## ŹRÓDŁA DANYCH

Do opracowania części finansowej rankingu korzystaliśmy ze sprawozdań finansowych 16 klubów. Za okres analizy przyjęto rok kalendarzowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 roku, co pokrywa się z okresem sprawozdawczym dla większości klubów. W przypadku gdy klub przyjmuje za rok obrotowy okres od 1 lipca do 30 czerwca, analiza została sporządzona na podstawie raportów półrocznych, a zatem od 1 stycznia do 30 czerwca 2013 i od 1 lipca do 31 grudnia 2013. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku pięciu klubów: Korony Kielce, Lechii Gdańsk, Piasta Gliwice, Ruchu Chorzów i Widzewa Łódź. Dane finansowe zostały przedstawione przez kluby i nie były weryfikowane przez Ekstraklasę ani przez EY. Informacje niezbędne do analizy kryteriów medialności i efektywności sportowej zostały pozyskane w wyniku ankiety przeprowadzonej przez Ekstraklasę bądź wykonane przez podmioty trzecie na zlecenie Ekstraklasy.



Lp.	Komponenty rankingu biznesowego klubów „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu”	Waga
1.	Finanse	40%
2.	Media i marketing	40%
3.	Sport	20%

## RANKING FINANSOWY

Wśród kryteriów finansowych największą wagę uzyskała wysokość przychodów ze sprzedaży z uwzględnieniem transferów. Na tę wielkość składają się wpływy z dnia meczu (biletów i karnetów), przychody z umów reklamowych, sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych, wpływy z działalności

handlowej, przychody z transferów oraz pozostałe przychody komercyjne. Waga, którą przyznaliśmy tej pozycji wynosi 30%. Uznaliśmy, że wysokość przychodów w najlepszy sposób informuje o rozwoju klubu, jego zdolności do pozyskania nowych partnerów biznesowych i do zachęcenia kibiców do oglądania meczów. Jest też świadectwem skuteczności polityki transferowej

i popularności medialnej. Kolejnym kryterium, które braliśmy pod uwagę, był wskaźnik dywersyfikacji przychodów (waga 20% w ramach subrankingu finansowego). Przy wyliczaniu jego wartości zdecydowaliśmy się nie brać pod uwagę przychodów transferowych, ponieważ jest to działalność incydentalna klubu, podlegająca dużym zmianom w poszczególnych latach.

Lp.	Kryterium finansowe	Waga
1.	Wysokość przychodów w 2013 roku	30%
2.	Wskaźnik dywersyfikacji przychodów w 2013 roku	20%
3.	Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami na koniec 2013 roku	25%
4.	Wskaźnik płynności bieżącej na koniec 2013 roku	25%

Uwzględnienie przychodów transferowych zaburzyłoby wartość wskaźnika. Kryterium dywersyfikacji przychodów jest niezwykle istotne, ponieważ odzwierciedla stabilność finansową klubów. W rankingu premiuje kluby, które są w stanie generować zbliżony poziom przychodów z trzech podstawowych źródeł – dnia meczu, wpływów z transmisji oraz wpływów od sponsorów, wśród których żaden nie dominuje istotnie nad pozostałymi. W zestawieniu niską pozycję zajmują kluby, w których znacząca część przychodów pochodzi w większości od jednego sponsora lub których finansowanie opiera się w przeważającej części na wpływach z praw telewizyjnych. Wtedy też wskaźnik przyjmuje wysokie wartości (im niższa jest wartość wskaźnika dywersyfikacji tym lepiej). Stosunkowo wysoką wagę - 25% - otrzymał wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami. Stosunek wszystkich zobowiązań, rezerw na zobowiązania oraz rozliczeń międzyokresowych do sumy aktywów informuje o tym, w jaki sposób klub finansuje swoją działalność. Im niższą wartość przyjmuje wskaźnik, tym mniejsze jest finansowanie klubu długiem i w związku z tym klub posiada większą stabilność źródeł finansowania. Wynik niższy od 1 oznacza, że klub wykorzystuje zarówno kapitały właścicieli, jak i fundusze pochodzące z zewnątrz. Wartości powyżej 1 informują o tym, że zadłużenie klubu w całości pokrywa majątek, a kapitał własny jest na ujemnym poziomie wskutek wysokich strat, jakie klub wygenerował w okresie swojej

działalności. Warto zaznaczyć, że często dług klubu pochodzi od jednostek powiązanych, jednak prawa właścicieli są wtedy takie same jak pozostałych wierzycieli, a klub jest zobowiązany do zwrotu pożyczki w określonym czasie. Na wyliczenie wskaźnika obciążenia majątku zobowiązaniami nie miało wpływu zróżnicowanie klubów pod kątem finansowania długiem długo- i krótkoterminowym. To zróżnicowanie odzwierciedlone jest w kolejnym wskaźniku finansowym. Ostatnim kryterium rankingu finansowego jest wskaźnik płynności, liczony jako stosunek aktywów obrotowych do sumy zobowiązań krótkoterminowych i krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych. Kluby piłkarskie są dość specyficznymi podmiotami życia gospodarczego i w skład aktywów obrotowych wchodzi przede wszystkim należności krótkoterminowe, a więc należności z tytułu sprzedaży praw telewizyjnych bądź należności transferowe, a także środki pieniężne. Zobowiązania krótkoterminowe to z kolei dług, jaki klub musi uregulować w terminie do roku. Głównie z tytułu kredytów i pożyczek oraz z działalności bieżącej, czyli z tytułu zakupionych towarów i usług, wynagrodzeń czy działalności transferowej. Wskaźnik płynności informuje o tym, jaka jest zdolność klubu do regulowania zobowiązań wynikających z bieżącej działalności. Im wyższa jest jego wartość tym lepiej świadczy to o wiarygodności klubu dla partnerów biznesowych. Waga przypisana wskaźnikowi płynności to 25%.

Lp.	Kryterium medialno – marketingowe	Waga
1.	Średnia oglądalność meczów w platformie cyfrowej nc+ w sezonie 2013/2014	30%
2.	Średnia frekwencja na meczach w sezonie 2013/2014	30%
3.	Wartość ekwiwalentu reklamowego w sezonie 2013/2014	20%
4.	Wartość sprzedanych produktów klubowych w sezonie 2013/2014	20%

## RANKING MEDIALNO - MARKETINGOWY

Na punktację w obszarze marketingu i medialności największy wpływ miały dwa kryteria: średnia oglądalność meczów na platformie cyfrowej nc+ oraz średnia frekwencja na meczach w ciągu sezonu 2013/2014. Oba kryteria otrzymały wagę 30%. Są one najważniejsze z punktu określania atrakcyjności medialnej klubu. Wyższa oglądalność i wyższa frekwencja przekłada się na wymierne korzyści w postaci lepszych umów sponsorskich. Istotą działalności klubu piłkarskiego jest bowiem przyciągnięcie uwagi jak najszerzej widowni, zarówno na trybunach, jak i przed telewizorami. Wagę 20% przyznaliśmy wartości ekwiwalentu reklamowego, czyli szacowanej wartości mediowej ekspozycji wszystkich logotypów sponsorów w związku z całą aktywnością danego klubu. Innymi słowy, ekwiwalent reklamowy mówi o tym, ile szacunkowo sponsorzy musieliby wydać na reklamy, żeby osiągnąć medialnie taki sam efekt, jak ten, który daje im sponsorowanie klubu.

Ponadto wagę 20% przyznaliśmy wartości sprzedanych produktów klubowych, czyli wszelkiego rodzaju pamiątek z herbem i klubowymi barwami. Oczywiście zarówno w tej kategorii, jak i ekwiwalentu reklamowego, tym wyższa atrakcyjność medialna, im wyższe osiągane wyniki.

## RANKING EFEKTYWNOŚCI SPORTOWEJ

Dominujący wpływ na klasyfikację w obszarze efektywności sportowej ma przede wszystkim miejsce w tabeli Ekstraklasy na koniec sezonu 2013/2014. Rozgrywki ligowe są najważniejszą częścią działalności sportowej klubu piłkarskiego i najbardziej wymiernym wskaźnikiem jej efektywności. Do punktacji związanej z miejscem w tabeli Ekstraklasy przypisana została waga 40%. Kolejne dwa kryteria – liczba reprezentantów kraju oraz liczba młodych debiutantów – otrzymały wagę 30% i są związane z potencjałem sportowym zawodników. Kryterium to dotyczy zawodników, którzy reprezentowali swój kraj we wszystkich reprezentacjach krajowych, zarówno juniorskich, jak i seniorskich. Fakt, że zawodnik danego klubu zostaje reprezentantem kraju jest wyznacznikiem tego, jak pracował z nim sztab szkoleniowy klubu, zatem obrazuje efektywność sportową. Podobnie w przypadku kolejnego czynnika, czyli liczby zawodników poniżej 21 roku życia, którzy zaliczyli debiut w pierwszej drużynie. Jest to skutek działalności sportowej Akademii Piłkarskich, w które kluby inwestują obecnie coraz większe pieniądze. Każdy zdolny wychowanek stwarza szansę na poprawę wyników sportowych, a w przyszłości może przynieść klubowi wymierne korzyści finansowe w postaci transferu.

Lp.	Kryterium sportowe	Waga
1.	Miejsce w tabeli rozgrywek Ekstraklasy na koniec sezonu 2013/2014	40%
2.	Liczba reprezentantów kraju w sezonie 2013/2014	30%
3.	Liczba zawodników urodzonych po 1 stycznia 1992, którzy zadebiutowali w 1. składzie w sezonie 2013/2014	30%

# RANKING BIZNESOWY KLUBÓW EKSTRAKLASY

*Legia Warszawa w cuglach wygrała biznesowy ranking polskich klubów piłkarskich opublikowany w 6. edycji naszego raportu. Warszawianie zajęli 1. miejsce w każdej z 3 kategorii rankingu: finansowej, marketingowo - medialnej oraz efektywności sportowej. Drugi za każdym razem był Lech. Trzecie miejsce ogółem zajęła gdańska Lechia, mimo że w poszczególnych kategoriach zajmowała pozycje 5. (finanse), 4. (marketing i medialność) i 5. (sport).*

		SUMA WAŻONA	Finanse	Marketing i medialność	Efektywność sportowa
	Waga kryterium	100%	40%	40%	20%
1.	Legia Warszawa	16,00	16	16	16
2.	Lech Poznań	15,00	15	15	15
3.	Lechia Gdańsk	12,40	12	13	12
4.	Wisła Kraków	11,60	8	14	14
5.	Cracovia	9,60	14	8	4
6.	Śląsk Wrocław	9,00	7	12	7
7.	Ruch Chorzów	8,80	9	9	8
8.	Pogoń Szczecin	8,60	4	11	13
9.	Jagiellonia Białystok	8,20	10	5	11
10.	KGHM Zagłębie Lubin	8,20	13	7	1
11.	Górnik Zabrze	8,20	6	10	9
12.	Zawisza Bydgoszcz	6,60	11	3	5
13.	Korona Kielce	4,00	1	6	6
14.	Podbeskidzie Bielsko-Biała	3,40	5	2	3
15.	Piast Gliwice	3,20	3	4	2
16.	Widzew Łódź	3,20	2	1	10

Ranking biznesowy powrócił do raportu "Ekstraklasa piłkarskiego biznesu". Przypomnijmy, że w poprzedniej edycji zamieszczone zostało jedynie zestawienie finansowe. W tym roku ranking biznesowy uwzględnił poza finansowymi, również kryteria marketingowo – medialne i sportowe. Pojawia się jednak w zmiennej formule w porównaniu do rankingów publikowanych przez Ekstraklasę i EY w przeszłości. Liczba kryteriów w każdej kategorii została zdecydowanie ograniczona. Łącznie, w celu stworzenia rankingu, użyto 11 wskaźników. Więcej na ten temat – w sekcji poświęconej metodologii raportu.

## MISTRZOWSKI DUET

Legia Warszawa i Lech Poznań na przełomie lat 2013/2014 zdeklasowały rywali zarówno na boisku, jak i w biznesie. Legia w każdej kategorii rankingu zajęła 1. miejsce, a Lech 2. Finansowo, warszawianie w porównaniu z rokiem 2012 poprawili się pod każdym względem.

W tabeli przedstawiona jest punktacja w poszczególnych kategoriach rankingu biznesowego. Najlepsza drużyna w danej kategorii otrzymała 16 punktów, najgorsza 1.

Są pierwszym polskim klubem piłkarskim, którego całkowite przychody przekroczyły magiczną barierę 100 mln PLN – osiągnęły wartość aż 114 mln PLN i w porównaniu do 90 mln PLN w 2013 roku wzrosły o 27%. Duży udział w tej kwocie stanowią wpływy za udział w rozgrywkach UEFA. Mimo że o ostatniej edycji Ligi Europy Legia chciałaby jak najszybciej zapomnieć, pod względem finansowym klub zyskał bardzo dużo. Tylko przychody z transmisji telewizyjnych meczów w europejskich pucharach przyniosły więcej niż stanowi roczny budżet niejednego klubu z Ekstraklasy. To pokazuje, jak ważne są regularne występy w rozgrywkach międzynarodowych. W klasyfikacji finansowej warszawianie zajęli pierwsze miejsce w kategorii zarówno wysokości jak i stopnia dywersyfikacji przychodów. Wskaźnik obciążenia majątku zadłużeniem jest lepszy tylko w 3 klubach, a lepszą płynność ma tylko Cracovia. Sezon 2013/2014 przyniósł sporo zmian właścicielskich w lidze. Nie ominęło to Legii. Swoje udziały w klubie sprzedał koncern ITI, a nabyli je Dariusz Mioduski wraz z prezesem Legii, Bogusławem Leśnodorskim. Podsumowując, sezon 2013/2014 Legia z pewnością zaliczy do udanych: Mistrzostwo Polski, znacznie wyższe przychody i ogólna poprawa sytuacji finansowej – to główne powody do zadowolenia kibiców i działaczy. Jeśli klub utrzyma prawie dwukrotnie wyższy budżet niż drugi pod tym względem poznański Lech, Wojskowi mogą zdominować rozgrywkę krajowe w najbliższych latach. Do pełni

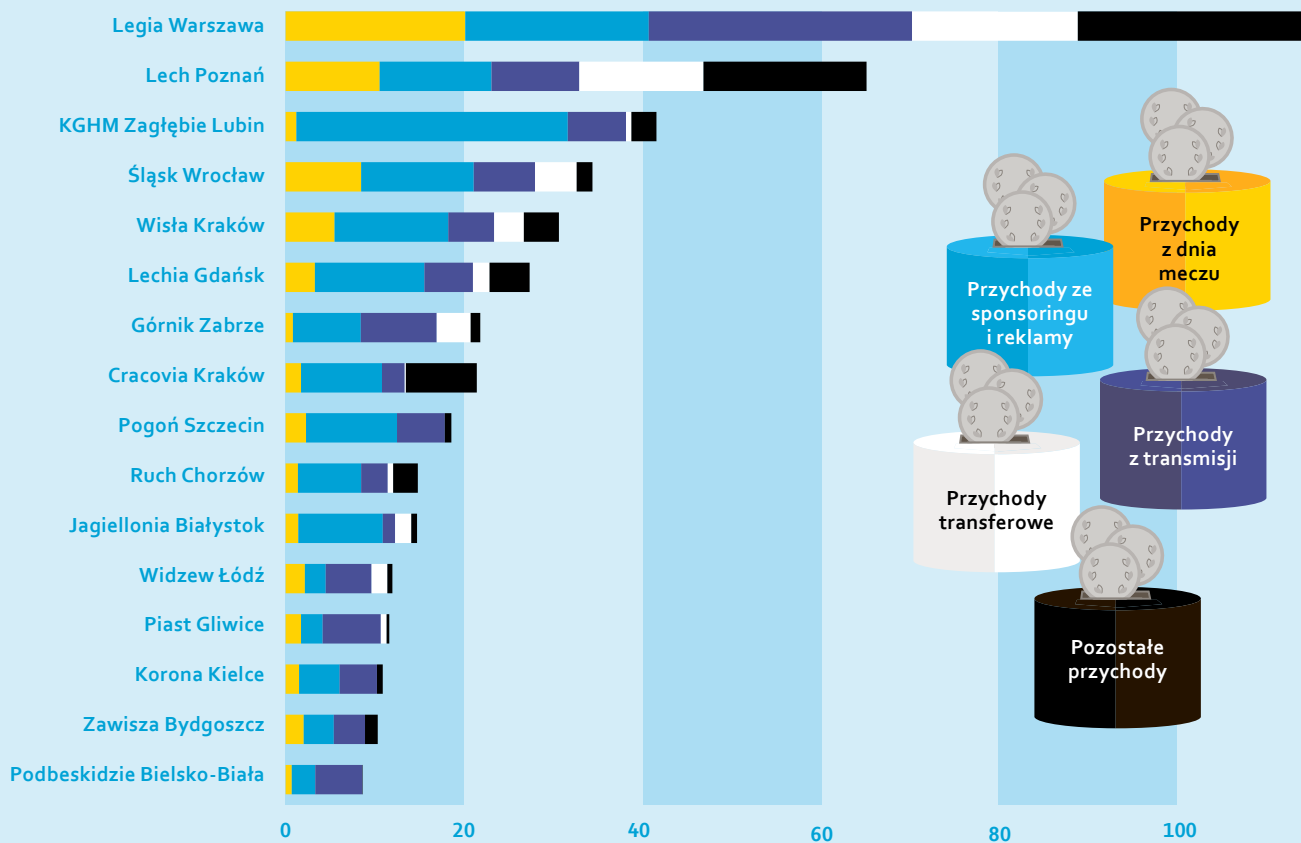
szczęścia brakuje już tylko awansu do Ligi Mistrzów.

Legia zdominowała również klasyfikację marketingowo – medialną. Była najchętniej oglądanym klubem w Canal+. Osiągnęła najwyższą wartość ekwiwalentu reklamowego i sprzedanych gadżetów klubowych. Tylko w kategorii średniej frekwencji ustąpiła miejsca Lechowi. Jedyną kategorią, której Legia nie zdominowała totalnie, była efektywność sportowa. Co prawda, Wojskowi dostali maksymalną liczbę punktów za wynik w lidze oraz liczbę reprezentantów kraju, jednak w kategorii liczby zawodników, którzy zadebiutowali w składzie pierwszej drużyny, a urodzili się w 1992 roku lub później, warszawianie byli dopiero na miejscu 10. Można to jednak zrozumieć, biorąc pod uwagę jak duża była rywalizacja o miejsce w składzie Legii w sezonie 2013/2014.

Poznański Lech obronił drugą pozycję w zestawieniu finansowym z poprzedniej edycji raportu. Ponownie stało się tak głównie dzięki wysokim, bardzo zdywersyfikowanym przychodom. Wpływy klubu poprawiły się aż o 23% i wyniosły 65 mln PLN, co jest bardzo dobrym wynikiem, biorąc pod uwagę, że „europejska przygoda” Lecha była bardzo krótka i z pewnością nie przyniosła spodziewanych rezultatów. Kolejorz zwiększył przychody we wszystkich kategoriach. Minimalnej poprawie uległy także wskaźniki świadczące o lepszym zarządzaniu strukturą finansowania działalności. Lech jest też drugim najchętniej oglądanym klubem przez kibiców przed telewizorami (po Legii).







Struktura przychodów poszczególnych klubów w 2013 roku (mln PLN)

## LEPIEJ W BIZNESIE NIŻ W LIDZE...

Na pozycjach 3. i 4. w rankingu biznesowym znalazły się w tej edycji raportu Lechia Gdańsk oraz, bardzo niespodziewanie, Wisła Kraków. Lechia w zestawieniu finansowym spadła z podium na 5. miejsce zamieniając się z Cracovią. Nie można jednak powiedzieć, że kondycja klubu uległa pogorszeniu. Niepokój budzi co prawda wysokie zadłużenie, ale duża jego część związana jest ze zmianami właścicielskimi, jakie zaszły w klubie i niewykluczone, że za rok sytuacja się poprawi. Właśnie przez poziom zadłużenia klub nie utrzymał trzeciego miejsca w klasyfikacji finansowej. Pozostałe kryteria pokazują, że gdańszczanie są w finansowej czołówce Ekstraklasy. To co wyróżnia Lechię na tle ligi to jeden z najlepszych stosunków wynagrodzeń zawodników do zdobytych punktów. W tej klasyfikacji Lechia była czwarta z wynikiem 129 tys. PLN w wynagrodzeniach zawodników na 1 zdobyty punkt.

Klub prowadzony był więc bardzo efektywnie. Powodem do zmartwień jest natomiast stosunkowo niski poziom wpływów z dnia meczu (3,3 mln PLN, spadek w porównaniu do roku 2012 o 600 tys. PLN). To słaby rezultat biorąc pod uwagę potencjał wielkiej PGE Areny, ale wciąż frekwencja na Lechii daje jej pod tym względem 3. miejsce w lidze. Zieloni byli też czwartym najchętniej oglądanym klubem w Canal+. Razem, osiągnięcia Lechistów na polu marketingu i medialności, dały im 4. miejsce w lidze w tej kategorii. Z kolei pod względem efektywności sportowej byli na pozycji 5. ze względu na stosunkowo niewielką liczbę reprezentantów kraju w składzie. Wielkim zaskoczeniem rankingu biznesowego jest Wisła Kraków, która zajęła w ogólnej klasyfikacji miejsce 4. Złożyły się na nie: 3. pozycja w kategorii marketingu i medialności, taka sama w efektywności sportowej oraz 9. miejsce w rankingu finansowym. Wysokość przychodów, a także ich dobre zróżnicowanie sprawiają, że

krakowianie powinni aspirować do finansowej czołówki ligi. Biała Gwiazda zajęła drugie miejsca w tych kryteriach. Niestety w dół rankingu ciągną Wisłę długi, które mogą być sporym zmartwieniem dla władz. Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami to druga najgorsza wartość w Ekstraklasie – 8,7. Oznacza to, że długi Wisły są niemal dziewięciokrotnie wyższe od aktywów klubu. Brak zdolności do regulowania zobowiązań, zaległości wobec piłkarzy - to problemy z jakimi borykała się Wisła w sezonie 2013/2014. Mimo finansowego dołka, Wisła wciąż jest klubem z ogromnym potencjałem, co pokazały kategorie marketingowo – medialna i efektywności sportowej. Biała Gwiazda to wciąż 3. siła w lidze, jeśli chodzi o oglądalność meczów, nr 4 w średniej frekwencji na stadionie (pomimo konfliktu stowarzyszenia kibiców z władzami) oraz nr 4 w kategoriach liczby reprezentantów i młodzieżowców debiutujących w pierwszej drużynie.

## CRACOVIA, ŚLĄSK, RUCH, ZAGŁĘBIE – KLUBY O DWÓCH OBLICZACH

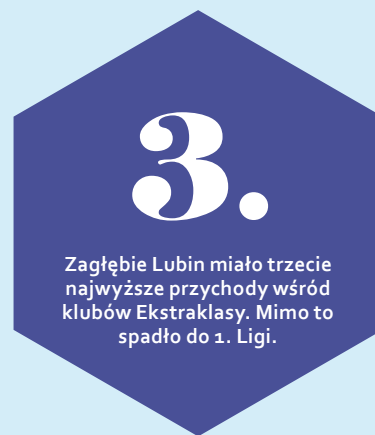
Rok temu Cracovia była na 5. miejscu w rankingu finansowym. Dziś jest na tej samej pozycji w ogólnej klasyfikacji biznesowej. Natomiast jeśli chodzi o same finanse, zaszła zdecydowana poprawa udokumentowana 3. pozycją. Pasy to jeden z najbardziej stabilnych finansowo klubów w Ekstraklasie. Wypada tylko żałować, że wyniki sportowe nie idą w parze z dobrą sytuacją finansową. Krakowianie połowę swojego majątku finansują własnymi kapitałami, co na tle innych klubów Ekstraklasy jest ewenementem. Brak dużego zadłużenia i wysoka płynność to sytuacja, o której większość klubów może tylko pomarzyć. Podobnie jak o posiadaniu solidnego sponsora, jakim w przypadku Cracovii jest Comarch. Wysokość przychodów plasuje klub w połowie stawki, mimo że połowę roku 2013 Pasy spędziły w 1. Lidze. Słabsze wyniki niż na polu finansowym klub z Kałuży notował w kategoriach marketingowo – medialnej (pozycja nr 9) i efektywności sportowej (miejsce 13.). Wszystko przez nienajlepszą postawę w Ekstraklasie. Wpłynęła ona zarówno na frekwencję na stadionie, jak i oglądalność przed telewizorami (trzecia najgorsza w stawce po Widzewie i Zagłębiu).

Na 6. miejsce Śląska w rankingu biznesowym złożyły się: 10. pozycja w finansach, 5. w marketingu i medialności i 10. w kryterium efektywności sportowej. Wrocławianie, razem z Wisłą, są dwoma najsłabszymi w Ekstraklasie klubami jeśli chodzi o poziom zadłużenia i płynność finansową. We Wrocławiu na każdą złotówkę majątku klubowego przypada ponad 10 PLN długu, a płynność jest na minimalnym poziomie. Sytuacji nie ratują wysokie, czwarte w Ekstraklasie, przychody. Mimo słabszej postawy w lidze, kibice nadal chętnie chodzą na mecze klubu, a 8,5 mln PLN przychodów z dnia meczu to wynik słabszy tylko od Lecha i Legii. Pomimo tego, sytuacja Śląska wydaje się ciężka. Pozostaje nadzieja, że nowi właściciele będą inwestować w klub równie chętnie, jak robiło to dotychczas Miasto Wrocław. Podobnie

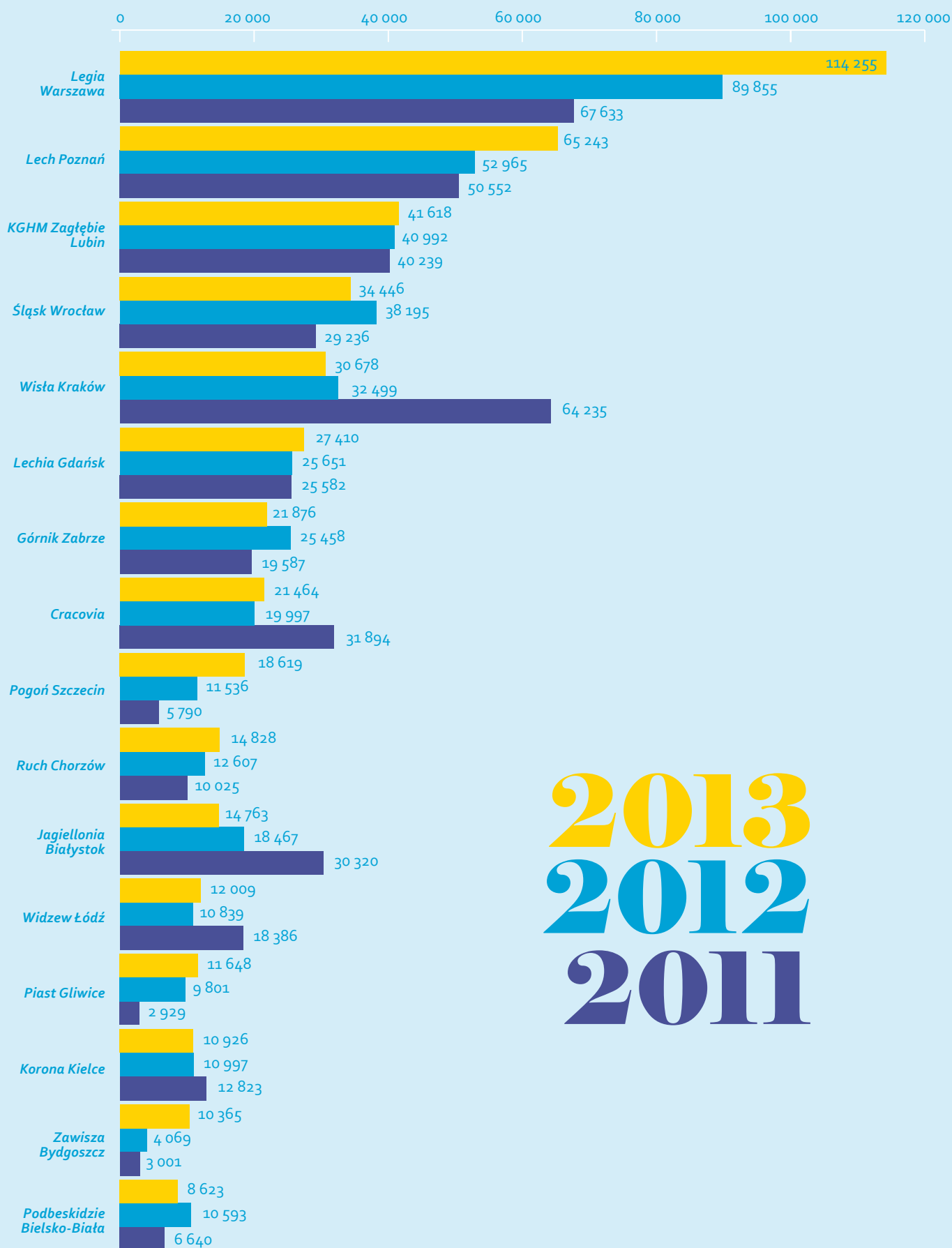
jak Wisła, klub ma wielki potencjał marketingowy.

Największa sportowa niespodzianka sezonu ligowego, Ruch Chorzów, w zestawieniu biznesowym zajął pozycję 7. Złożyły się na nią miejsca nr 8 w kryterium finansowym, 8 w marketingowym i 9 w efektywności sportowej. Biorąc pod uwagę poziom zadłużenia, pozycja w kryterium finansowym jest bardzo wysoka. Niebiescy zawdzięczają ją głównie wyższym przychodom i lepszej niż w 2012 roku ich dywersyfikacji. Szczególnie druga kategoria zasługuje na uwagę, bo Ruch ma utrudnione zadanie grając na jednym z najmniejszych stadionów w lidze. Klub nadal może liczyć na przychylność partnerów biznesowych, których sponsoring daje 50% wszystkich przychodów ze sprzedaży. Jednak w 2013 roku Ruch ponownie zwiększył swoje zadłużenie, a to przyczyniło się do niższego niż rok wcześniej poziomu płynności. Dlatego nie można stwierdzić, że sytuacja finansowa Chorzowian jest dobra. Pomimo zajęcia 3. miejsca w lidze, Ruch w kategorii efektywności sportowej był 9. ze względu na bardzo niewielką liczbę reprezentantów w kadrach narodowych (3. najgorszy wynik w Ekstraklasie). Również liczba zawodników urodzonych po 1992 roku była jedną z 5 najsłabszych w stawce.

Ostatnim z 4 klubów o dwóch wyraźnych obliczach było, w rankingu biznesowym, Zagłębie Lubin, które w sezonie 2014/2015 będzie grało w 1. Lidze. Mimo to w biznesie jest sklasyfikowane ex aequo z Jagiellonią i Górnikiem na miejscu 9. dzięki stabilnej sytuacji finansowej (pozycja nr 4 w tej kategorii). Miedziowi, którzy od lat są spółką zależną od KGHM, nie muszą się martwić o terminy spłat kolejnych rat kredytowych czy pożyczek. Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami przyjął wartość nieosiągalną dla innych klubów. Będąc właścicielem Zagłębia KGHM ma również decydujący wpływ na wysokość przychodów klubu z Lubina. 40 mln PLN to trzeci wynik w lidze, jednak byłby o ponad połowę niższy, gdyby nie wsparcie miedziowego giganta. Nie jest zatem żadnym zaskoczeniem, że pod względem dywersyfikacji przychodów Zagłębie prezentuje się najsłabiej



3.  
Zagłębie Lubin miało trzecie  
najwyższe przychody wśród  
klubów Ekstraklasy. Mimo to  
spadło do 1. Ligi.



2013  
2012  
2011

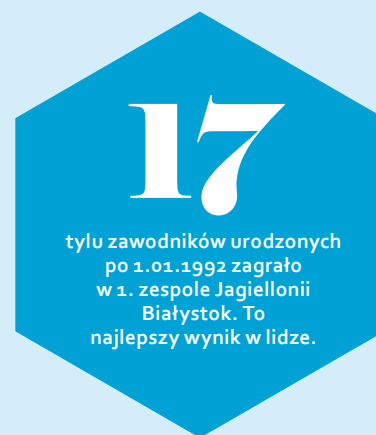
Wysokość przychodów klubów Ekstraklasy w 2011, 2012 i 2013 roku (tys. PLN)

w Ekstraklasie. Mimo posiadania bardzo przyzwoitego stadionu, wpływy z dnia meczu są na niskim poziomie i tylko kluby z obiektami w przebudowie osiągały słabsze wyniki. Zamożny właściciel sprawiał, że pod względem finansowym klub wyglądał w 2013 roku bardzo stabilnie i aż ciężko uwierzyć, że w sezonie 2014/2015 zabraknie go w Ekstraklasie.

### CIASNO W ŚRODKU TABELI BIZNESOWEJ

Na 8. miejscu rankingu biznesowego uplasowała się Pogoń, a na 9. ex aequo aż 3 kluby: Jagiellonia, wyżej wymienione Zagłębie i Górnik. W przypadku Pogoni cieszy fakt, że klub dynamicznie zwiększa przychody. Portowcy zanotowali znaczny wzrost wpływów w każdej kategorii. Nadal jednak większość klubów potrafi osiągnąć wyższy poziom ogólnej wartości przychodów ze sprzedaży. Portowcy powinny też lepiej różnicować źródła przychodów, gdyż ponad połowa pochodzi ze sponsoringu i reklamy. Większym powodem do niepokoju jest jednak niebezpiecznie szybko rosnące zadłużenie. Ciągłe podążanie tą ścieżką może doprowadzić klub nie do pucharów europejskich, o czym marzą w Szczecinie, a do sytuacji finansowej, w której znajduje się obecnie Wisła. To dało Portowcom dopiero 13. pozycję w zestawieniu finansowym, zrównoważoną 6. miejscem w kryterium marketingowo – medialnym i 4. w efektywności sportowej. Jagiellonia Białystok zajmując 9. miejsce w rankingu biznesowym, uplasowała się 2 pozycje wyżej niż w tabeli końcowej sezonu ligowego. Finansowo jest to klub dosyć stabilny o czym świadczy 7. pozycja w kryterium „pieniężnym”. Martwić może to, że **Jaga zanotowała największą obniżkę przychodów (o 20%)**. Również ich zróżnicowanie nie należy do korzystnych. Aż 74% przychodów pochodzi z umów reklamowych i tylko Zagłębie ma słabszy wynik w tym zakresie. Sy-

tuacja powinna się jednak poprawić wraz ze zwiększeniem pojemności stadionu do ponad 22 tys. Jest nadzieja, że stanie się to już w rundzie jesiennej sezonu 2014/2015. Pomimo spadku przychodów niezła sytuacja majątkowa i płynnościowa, zdecydowały, że klub wyprzedził w zestawieniu chorzowski Ruch. Natomiast 6. miejsce Jagi w kategorii efektywności sportowej to na pewno sensacja, bo w lidze Jaga była przecież 11. Ten fakt jednak dziwi mniej w kontekście tego, że Jagiellonia daje najczęściej szans nastolatkom. W sezonie 2013/2014 w 1. składzie białostoczan grało aż 17 piłkarzy urodzonych po 1 stycznia 1992 – najczęściej w lidze. Również w Jadze zadebiutował najmłodszy piłkarz ostatniego zolecia w Ekstraklasie Przemysław Mystkowski. Spadek o cztery pozycje w zestawieniu finansowym za rok 2013 w porównaniu do 2012 zaliczył Górnik Zabrze. 9. pozycję w ogólnym rankingu biznesowym dały zabranom przyzwoite wyniki w kryteriach marketingowo – medialnym (7) i sportowym (8). Przychody klubu to dziesiąty wynik w stawce i jednocześnie największy plus jaki można dać klubowi za finanse. Sytuacja Górników uległa pogorszeniu w skutek wzrostu zadłużenia. Odbija się to na wskaźnikach płynności i obciążenia majątku zobowiązaniami, który jest czwartym najgorszym wynikiem wśród 16 klubów Ekstraklasy. Mimo kłopotów finansowych i objęcia nadzorem przez Komisję Licencyjną PZPN, Górnik nadal pozostaje bardzo popularnym w Polsce klubem i tu może upatrywać szansy na lepsze jutro. Przychody z transmisji telewizyjnych należały w 2013 roku do najwyższych w lidze, a wpływy z reklam i sponsoringu też kształtują się na wysokim, stabilnym poziomie. Należy przypuszczać, że wraz z oddaniem do użytkowania nowego stadionu poprawie ulegną przychody z dnia meczu, które w roku 2013 wyniosły zaledwie 850 tys. PLN.





## PUCHAROWICZ I... BIZNESOWY OGON

Miejsca 12 - 16 w rankingu biznesowym Ekstraklasy zajęły Zawisza, Korona, Podbeskidzie, Piast i Widzew. Dziwić w tym gronie może jedynie obecność Zawiszy, zdobywcy Pucharu Polski. Spowodowana jest ona tym, że wyniki w tych rozgrywkach nie były brane pod uwagę w rankingu. Najsilniejszą stroną Zawiszy były w rankingu biznesowym finanse. 6. miejsce w kryterium finansowym to bardzo dobre osiągnięcie. Z racji bycia beniaminkiem przychody klubu należą co prawda do najniższych w lidze, ale sukcesy sportowe zapewne przyczynią się szybkiego ich wzrostu w najbliższych latach. Zarówno struktura finansowania działalności, jak i płynność, a także dywersyfikacja przychodów, plasują Zawiszę w górnej połowie stawki.

**Warto również zaznaczyć, że jest to jeden z trzech klubów (obok Legii i Lecha), który zanotował zysk**

w roku 2013. Pomimo dobrej sytuacji finansowej, Zawiszę w dół rankingu ciągną 3. pozycja od końca w kategorii marketingowo – medialnej i 12. w klasyfikacji efektywności (spowodowana najmniejszą liczbą młodzieżowców w składzie ze wszystkich 16 klubów).

13. w klasyfikacji ogólnej okazała się Korona. Była najgorszym klubem w zestawieniu finansowym, a w kategoriach marketingowej i sportowej zajęła pozycję 11. Zdaje się, że klub ten nie może znaleźć pomysłu na dalszy rozwój. Przychody stoją w miejscu (trzecie najniższe w lidze). Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami cały czas ulega pogorszeniu wskutek zbyt wysokiego poziomu kosztów w relacji do przychodów, a aż 85% wpływów ze sprzedaży pochłaniają pensje zawodników. Sytuacja kielczan pogarsza się z każdym rokiem i ma to również swoje odzwierciedlenie na boisku, bo Korona od sezonu 2011/2012 zajmuje coraz niższe pozycje w tabeli Ekstraklasy.

Najniższe w lidze przychody z dnia meczu Podbeskidzia Bielsko-Biała wynikały z modernizacji stadionu i jego ograniczonej pojemności. Dlatego Podbeskidzie zajęło 12. miejsce

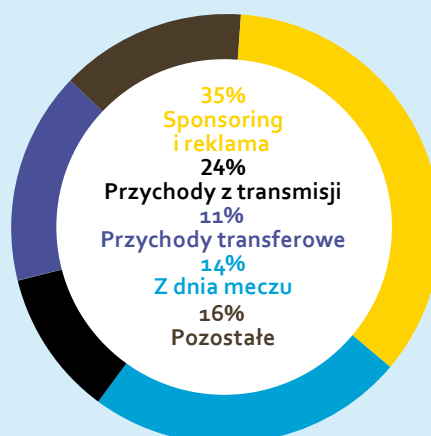
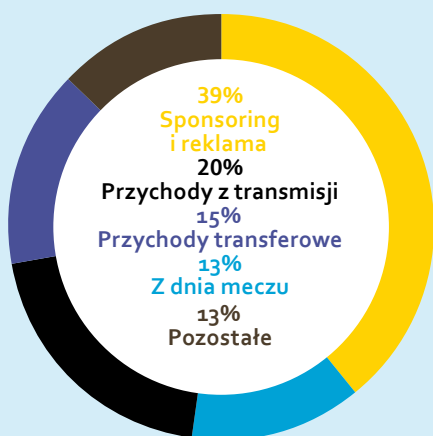
w kryterium finansowym, i był to drugi obok Górnika klub, który nie potrafił z dnia meczu uzyskać w ciągu roku nawet 1 mln PLN. Z kolei 8,6 mln PLN przychodów to najniższy wynik w Ekstraklasie - wszystkie pozostałe kluby przekroczyły barierę 10 mln PLN. Trzeba zauważyć, że klub poprawił się zarówno jeżeli chodzi o płynność, jak i obciążenie majątku zadłużeniem. Jest to efekt polityki optymalizacji, która przyniosła wymierne efekty. W kategoriach medialności i efektywności sportowej Górale zajęli miejsca odpowiednio 2. i 3. od końca. Nadzieją na poprawę sytuacji jest zmodernizowany stadion, który ma zostać oddany do użytku jeszcze w roku 2014.

Na 15. pozycji w rankingu biznesowym sklasyfikowany został Piast. 14. w finansach, 13. w marketingu i medialności i 15. w kryteriach sportowych. Gliwiczanie zanotowali najbardziej spektakularny spadek w zestawieniu finansowym w porównaniu z poprzednią edycją raportu (o 10 miejsc). Wysokość przychodów nigdy nie była mocną stroną klubu z Gliwic i tak było też w roku 2013, choć Piast zanotował wzrost wpływów o 19%. Dramatycznie pogorszył się natomiast wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami. W dodatku nadal dużym wsparciem dla klubu pozostaje samorząd, a dotacje są istotną częścią budżetu, co dało Piastowi niską pozycję w kategorii wskaźnika dywersyfikacji.

16. miejsce Widzewa w klasyfikacji biznesowej odzwierciedla to, w jakim momencie historii znalazł się ten zasłużony dla polskiej piłki klub. Wiele o sytuacji ogólnej Widzewiaków mówi fakt, że jest to jedyny klub, który przez większość sezonu występował w koszulkach bez logo głównego sponsora, a wszystkie brane pod uwagę kryteria klasyfikowały łodzian w dolnej połowie subrankingu finansowego. Dużym problemem okaże się zapewne brak przychodów z transmisji meczów w Canal+ w sezonie 2014/2015. Obecnie jest to połowa wpływów klubu i trudno sobie wyobrazić, że taką dziurę Widzew będzie w stanie „załatać” grając w 1. Lidze.

# 2012

# 2013



Struktura przychodów klubów w 2012 (po lewej) i 2013 roku (po prawej)

## GLOBALNE PRZYCHODY ROSNĄ

Biorąc pod uwagę wyniki osiągnięte w 2013 roku przez całą Ekstraklasę, to zgodnie z oczekiwaniami są one lepsze niż rok wcześniej. Wpływ na to miała reforma ligi wzbogacająca rozgrywki o dodatkową rundę w podziale na 2 grupy. W całym sezonie 2013/2014 kluby miały do rozegrania o 56 spotkań więcej niż sezon wcześniej, a większa liczba meczów wpłynęła pozytywnie na sprzedaż biletów i kartonów. Łączne przychody ze sprzedaży wszystkich klubów, uwzględniając również przychody z transferów, wzrosły do poziomu 459 mln PLN. Dla porównania w roku 2012 kluby Ekstraklasa wygenerowały 418 mln PLN. Oznacza to wzrost o 10% i może być odczytywany jako

zwiastun wychodzenia z kryzysu. Poziom przychodów osiągniętych łącznie przez kluby był najwyższy w sześciolletniej historii rankingu finansowego. W zwiększeniu puli łącznych przychodów pomogła Legia Warszawa, która wygenerowała o 24 mln PLN więcej wpływów niż w 2012 roku, a to dzięki występom w Lidze Europejskiej i związanymi z tym wpływami z transmisji. 6 klubów odnotowało spadek przychodów w stosunku do ubiegłorocznego zestawienia i to może być sygnałem, że mamy do czynienia z rozwarstwieniem finansowym w naszej lidze. Ciekawe zmiany zaszły w strukturze wygenerowanych przychodów. **Pierwszy raz od 2008 r. spadły przychody z umów reklamowych.** Wydawać się mogło, że większa liczba rozgrywanych meczów

i nieco lepsza kondycja krajowej gospodarki sprawią, że przynajmniej w tej kategorii wpływy nie ulegną zmniejszeniu, a jednak spadek wyniósł 2%. Najwięcej przychodów straciły: Widzew, który pozostawał bez głównego sponsora właściwie przez cały sezon, a także Podbeskidzie oraz Śląsk Wrocław. Tym samym zmniejszył się udział wartości umów reklamowych w całym „torcie przychodów” i stanowi obecnie 35% ogółu. Kategoria ta nadal pozostaje jednak dominującą w Ekstraklasie. Niepokój budzi fakt, że wiele klubów ma problem z pozyskaniem znaczącego wsparcia, a kluby takie jak: Wisła Kraków, Piast Gliwice, Cracovia, Górnik Zabrze grają w koszulkach, na których widnieje logo właściciela klubu.



## TELEWIZJA DAJE ZAROBIĆ

Przychody z transmisji telewizyjnych wzrosły w 2013 roku o **prawie 25%** i tym samym **przekroczyły kwotę 100 mln PLN**. Decydujący wpływ miały na to aneksy do umowy z nc+ na sezony 2013/2014 i 2014/2015 zwiększające wartość praw mediowych oraz gra Legii w fazie grupowej Ligi Europy, co wiązało się z dodatkowymi wpływami ze scentralizowanych praw do transmisji od UEFA. W porównaniu do roku 2012 Legia zwiększyła wpływy z transmisji aż trzykrotnie, z 10 do 29,5 mln PLN i to właśnie ona odpowiada za 19% przychodów telewizyjnych całej ligi. Na tym przykładzie idealnie widać, jaki wpływ mają puchary europejskie na klubowe finanse. Udział kategorii przychodów telewizyjnych w przychodach ogółem wyniósł 24% i zwiększył się w stosunku do roku poprzedniego o 3 pkt proc.

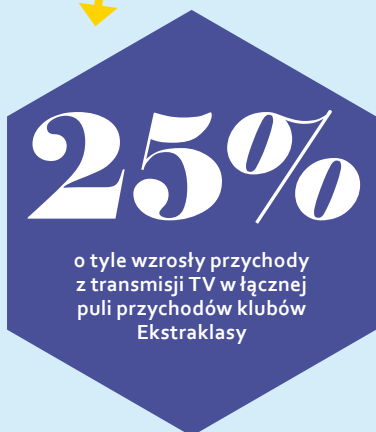
Istotny, blisko 20% wzrost zanotowano w przychodach z dnia meczu. To bardzo dobra informacja po nieudanym 2012 roku, kiedy widownia zapłaciła aż 20% mniej za bilety i karnety. Poziom przychodów zbliżył się więc do wpływów odnotowanych w 2011 roku przed turniejem EURO 2012, zwiększył się w ogólnej strukturze o 1 punkt procentowy i wynosi 14%. Średnia frekwencja utrzymuje się na tym samym poziomie, pomimo decyzji administracyjnych zamykających poszczególne stadiony bądź trybuny. Blisko połowę wszystkich przychodów z biletów i karnetów zainkasowały dwa kluby: Legia i Lech, łącznie na sprzedaży wejściówek zarobiły ponad 30 mln PLN. Przyciągnięcie większej liczby widzów na stadiony wciąż jest wyzwaniem, przed którym stoją ligowe zespoły. I tutaj właśnie pojawia się zadanie dla klubowych speców od marketingu, aby stworzyć ofertę nie tylko dla piłkarskich zapaleńców, która byłaby atrakcyjna dla osób szukających ciekawej rozrywki w nowoczesnej oprawie. Póki co to źródło dodatkowych pieniędzy dla klubów pozostaje do zagospodarowania.

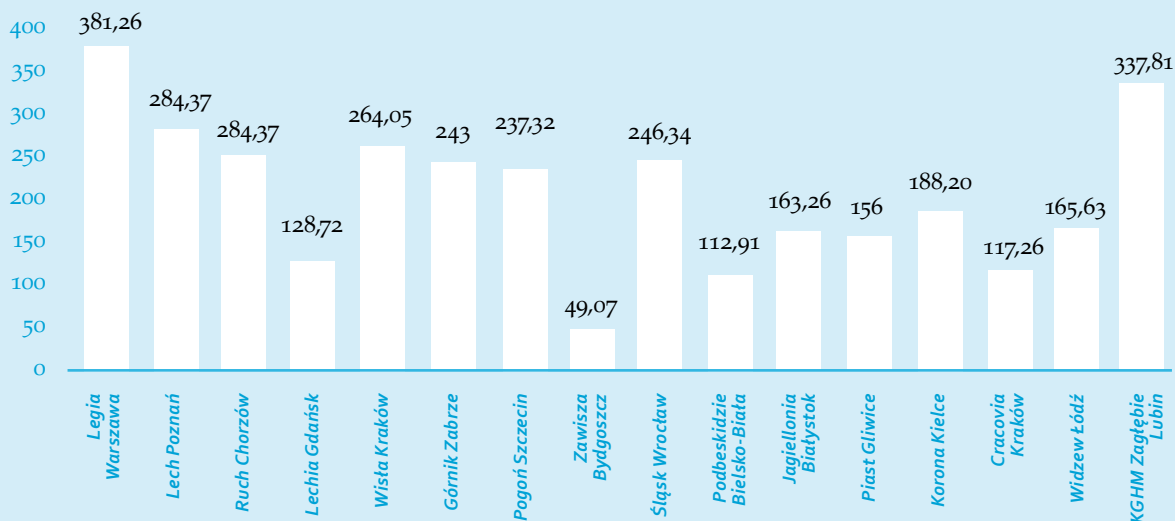
Wszelkie pozostałe przychody generowane przez kluby wzrosły ponad dwukrotnie, do kwoty 73 mln PLN. W Warszawie, Poznaniu, Gdańsku czy Krakowie zarabia się na wynajmowaniu powierzchni komercyjnej stadionów. Przychody z dnia meczu stały się trzecim najważniejszym źródłem utrzymania dla klubów.

Działalność transferowa tradycyjnie podlega największym wahaniom, gdyż wiąże się głównie z formą sportową i błyskiem talentu zawodników. W roku 2013 przychody z transferów osiągnęły poziom 52 mln PLN i były niższe o 18%, niż w roku 2012. 70% wpływów w tej kategorii wygenerowały Legia, Lech i Śląsk, a połowa klubów za transfery nie uzyskała nawet 1 mln PLN.

## STRATY MIMO CIĘCIA KOSZTÓW

Z powodu zmiany formuły rozgrywek ciężko ocenić, czy wzrost przychodów jest konsekwencją poprawy efektywności, czy raczej tylko i wyłącznie większej liczby rozegranych meczów. Ocenę ułatwić może dynamika zmiany kosztów operacyjnych, które wzrosły zaledwie o 1,5%. W zestawieniu z dynamiką wzrostu przychodów pozwala to stwierdzić, że zarządzający klubowymi finansami powinni uznać rok 2013 za bardziej udany niż poprzedni. W zestawieniu jest kilka klubów, które przez bardzo złą sytuację finansową zmuszone były radykalnie ciąć koszty. Wisła Kraków ograniczyła wydatki o 19%, Śląsk o 16%, a Łódzki Widzew o 10%. Z drugiej strony Legia i Lech zwiększyły koszty prowadzonej działalności o około jedną czwartą. Koszt jednego zdobytego w roku 2013 punktu (brano pod uwagę punkty zdobyte we wszystkich rozgrywkach w roku kalendarzowym 2013), mierzony wynagrodzeniami zawodników (łącznie z premiami), wynosił średnio 208 tys. PLN. Gdyby więc, czysto teoretycznie, pokusić się o symulację ile trzeba wydać





Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w 2013 roku (tys. PLN)

na wynagrodzenia piłkarzy, aby utrzymać klub w polskiej Ekstraklasie, można by założyć, że jest to kwota zbliżona do liczby punktów wywalczonych przez Widzew plus 1 punkt (bez uwzględniania dzielenia punktów po 30 kolejkach) pomnożona przez średnie wynagrodzenie za punkt. Dałoby to kwotę rzędu ok. 7,1 mln PLN. W roku kalendarzowym 2013 były jednak w lidze kluby, które wydały na wynagrodzenia piłkarzy mniej niż 7 mln PLN, a jednak w sezonie 2013/2014 utrzymały się w Ekstraklasie. Były to Lechia Gdańsk, Zawisza Bydgoszcz i Podbeskidzie Bielsko-Biała. Z drugiej strony, Zagłębie potwierdziło futbolowe powiedzenie, że „pieniądze nie grają”. Lubinianie za punkt „zapłacili” najwięcej po Legii, a mimo to spadli z Ekstraklasy. Zmniejszenie kosztów znalazło odzwierciedlenie w lepszych wynikach finansowych. 16 drużyn Ekstraklasy objętych 6. edycją rankingu finansowego EY i Ekstraklasy S.A. wygenerowało w 2013 roku łączną stratę netto w wysokości 50 mln PLN, przy 110 mln PLN w roku 2012. 9 klubów osiągnęło lepsze wyniki niż w 2012 roku. Natomiast rekordową w 2013 roku stratę, stanowiącą prawie 1/3 straty łącznej wszystkich drużyn poniósł Ruch Chorzów (16 mln PLN, o 3,5 mln PLN wyższą, niż rok wcześniej).

## ZADŁUŻENIE PRZEWYŻSZA MAJĄTKI KLUBÓW

Źle wygląda sytuacja finansowania majątków klubowych. Wskaźnik obciążenia zobowiązaniami pokazuje, że połowa klubów Ekstraklasy posiada zadłużenie ponad dwukrotnie przewyższające wartość majątku. Rekordzistą jest Śląsk, którego zobowiązania 10 razy przewyższają aktywa. W miarę pozytywnym wskaźnikiem zadłużenia do majątku (niższym niż 100%) może się pochwalic zaledwie 5 zespołów. Problem zadłużenia pozostaje obecny nie tylko w Ekstraklasie, ale i innych ligach europejskich. Kluby rozmaicie argumentują swoje zadłużenie – chęcią pozyskania piłkarzy na odpowiednim poziomie, walką o utrzymanie, próbą awansu do europejskich pucharów bądź najzwyczajniej koniecznością pokrycia bieżących zobowiązań. Negatywny trend pogarsza fakt, że właściciele niechętnie chcą podwyższać kapitał własny swoich klubów, częściej sami stając się wierzycielami. Inaczej postąpili właściciele Cracovii, Zawiszy czy Podbeskidzia. Szczególnie w przypadku klubu z Krakowa pozytywne skutki takiej polityki oddaje ostateczny kształt rankingu finansowego. Piłka nożna wciąż pozostaje biznesem, na którym nie udaje się zarabiać, przynajmniej w aspekcie stricte finansowym.

55%

o tyle niższa była łączna strata klubów Ekstraklasy w roku 2012 w porównaniu z 2013



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



# KLUBY EKSTRAKLASY

58	Legia Warszawa
62	Lech Poznań
66	Ruch Chorzów
70	Lechia Gdańsk
74	Wisła Kraków
78	Górnik Zabrze
82	Pogoń Szczecin
86	Zawisza Bydgoszcz
90	Śląsk Wrocław
94	Podbeskidzie Bielsko-Biała
98	Jagiellonia Białystok
102	Piast Gliwice
106	Korona Kielce
110	Cracovia
114	Widzew Łódź
118	KGHM Zagłębie Lubin



#### NAJWIĘKSZE SUKCESY:

MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1955, 1956, 1969, 1970, 1994, 1995, 2002, 2006, 2013, 2014

PUCHAR POLSKI 🏆 1955, 1956, 1964, 1966, 1973, 1980, 1981, 1989, 1990, 1994, 1995, 1997, 2008, 2011, 2012, 2013

PUCHAR LIGI 🏆 2002

SUPERPUCHAR 🏆 1989, 1994, 1997, 2008

ADRES: 00-449 Warszawa, ul. Łazienkowska 3

TEL.: + 48 22 318 20 00

FAX: + 48 22 318 20 01

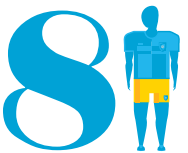
## LEGIA WARSZAWA

*Legia absolutnym numerem 1 w Polsce. Warszawianie zdobyli Mistrzostwo Polski, mają w składzie najlepszego zawodnika Ekstraklasy, a w rankingu biznesowym zdobyli maksymalną liczbę punktów. W dodatku, Legia została pierwszym klubem w Polsce z przychodami powyżej 100 mln PLN. Czas najwyższy na sukcesy międzynarodowe.*

### SPORT



miejsce Legii  
w kategorii Sport



tylu zawodników  
urodzonych po  
1 stycznia 1992  
wystąpiło w barwach  
Legii Warszawa  
w sezonie 2013/2014

Mistrzostwo Polski trudno zdobyć, ale jeszcze trudniej je obronić. Czyżby? Legia Warszawa w sezonie 2013/2014 nie była pierwsza w tabeli tylko w dwóch kolejkach - czwartej i piątej! Sezon ten należał więc zdecydowanie do Wojskowych, choć i mistrzom Polski zdarzyło się kilka wpadek.

Po odejściu Danijela Ljuboi wielu ekspertów zastanawiało się, kto będzie nowym liderem zespołu. Bardzo szybko okazało się, że odpowiedzialność na siebie wziął Miroslav Radović. I to z jakim skutkiem! Serb rozegrał zdecydowanie najlepszy sezon w dotychczasowej karierze. Kreował grę, w trudnych momentach to jego koledzy szukali na boisku, był niespotykane skuteczny. A stąd już prosta droga do wniosku, że odejście Ljuboi, który był przecież druhem Radovicia na boisku i poza nim, okazało się dla pomocnika Legii idealnym rozwiązaniem. Wyszedł po prostu z cienia. To na Radoviću ogniskowała się uwaga i świetnie sobie z tą presją poradził. Docenili to również piłkarze i trenerzy wszystkich klubów Ekstraklasy przyznając Serbowi tytuł Pomocnika oraz Piłkarza Sezonu, który piłkarz odebrał na uroczystej Gali Ekstraklasy.

Ale nie tylko Radović rozegrał najlepszy sezon w karierze. Dokładnie to samo można powiedzieć o Jakubie Rzeźniczaku, Tomaszu Jodłowcu czy Michale Żyro. Skoro aż tytuł zawodników grało „życiówkę”, a pozostali mieli więcej dobrych momentów niż złych - Legia musiał obronić tytuł mistrzowski.

Wbrew pozorom sezon 2013/2014 nie był wyłącznie czasem błędnego spokoju w klubie z Łazienkowskiej. Po pierwsze, Legia nie poradziła sobie w fazie grupowej Ligi Europy przegrywając 5 z 6 spotkań. Po drugie Bogu-

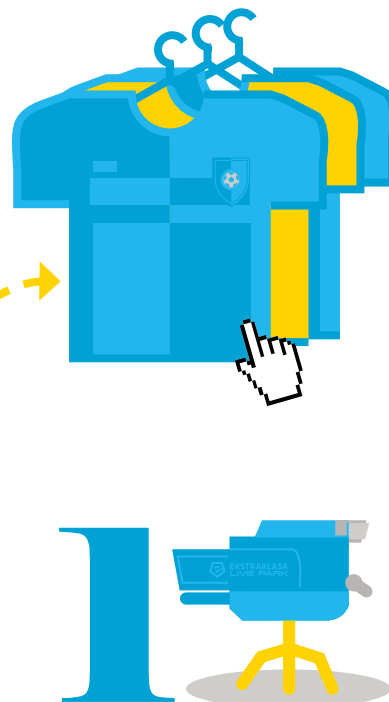
sław Leśnodorski do spółki z Dariuszem Mióduskim zostali właścicielami Legii, a z klubem pożegnał się trener Jan Urban. Jego miejsce zajął Henning Berg i zrobił to, co do niego należało - utrzymał drużynę na pierwszym miejscu w tabeli. Ale weryfikacja Norwega jako trenera nastąpi dopiero w europejskich pucharach w nowym sezonie, choć na podstawie wyników z wiosny 2014 można śmiało powiedzieć, że organizacja gry Legii weszła na wyższy poziom.



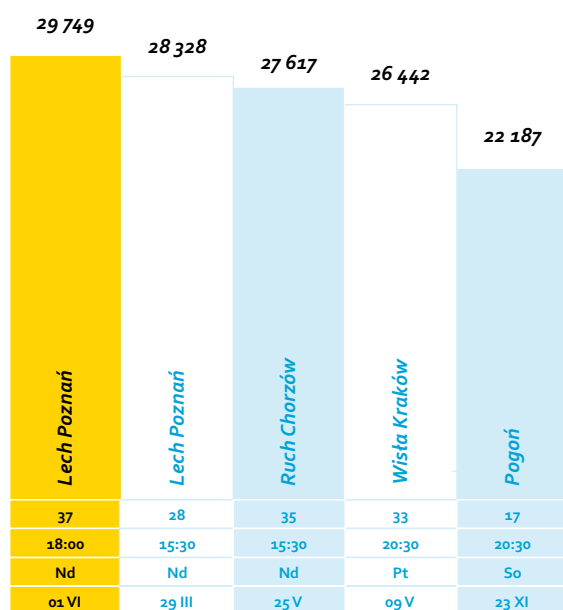
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Sezon 2013/2014 zakończył się drugi raz z rzędu wręczeniem Trofeum Mistrza Polski dla Legii Warszawa. Sama ceremonia oraz perspektywa ujrzenia swoich ulubieńców ze złotymi medalami na szyi sprawiły, że ostatni boiskowy akcent sezonu, jakim był mecz Legia – Lech, obejrzało blisko 30 tys. widzów. Legia uplasowała się na drugim miejscu pod względem średniej frekwencji na meczach rozgrywanych na własnym boisku. Każde spotkanie Legionistów z trybun widziało średnio przeszło 17 tys. fanów. Najwięcej osób przybyło na stadion na obydwa hitowe spotkania z Lechem Poznań. Wysoka frekwencja na trybunach budowana jest dzięki prężnie rozwijającym się aktywnościom na trybunie rodzinnej. Legia dba o to, aby jej najmłodszy sympatycy zasilali klubowe sekcje młodzieżowe, a być może, już wkrótce, klubową kasę. Po rundzie jesiennej Legioniści zmienili głównego sponsora.

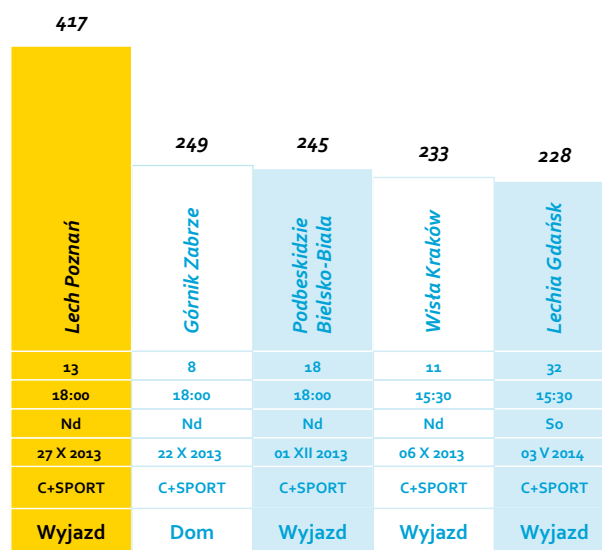
Zamiast marki ActiveJet na koszulkach pojawił się logotyp legalnego polskiego bukmachera – firmy Fortuna. Nowe koszulki sprzedawały się „na pniu”. Legia sprzedała najwięcej koszulek ze wszystkich klubów Ekstraklasy – 6790. Tak dobra sprzedaż była też efektem otwarcia nowego sklepu kibica, znajdującego się przy stadionie. Dwa razy większa powierzchnia, ponad 400 różnych produktów związanych z Legią, największa kolekcja butów firmy Adidas w Polsce, najnowocześniejszy sprzęt sportowy i produkty związane z innymi sekcjami Legii - to czeka na fanów w rozbudowanym sklepie. Legia była też najchętniej oglądanym zespołem na antenach kanałów nct+. Wszystkie mecze Legionistów śledziło średnio 179 tys. widzów. Wśród najpopularniejszych transmisji znalazły się mecze z Lechem oraz Górnikiem Zabrze.



miejsce Legii w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Legia Warszawa  
NAZWA SPÓŁKI: Legia Warszawa Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: DARIUSZ MIODUSKI  
BARWY KLUBOWE: czerwono-biało-zielono-czarne  
ROK ZAŁOŻENIA: 1916  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 31.103 miejsca  
E-MAIL: info@legia.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.legia.com  
FANPAGE: www.facebook.com/LegiaWarszawa

## FINANSE

Rok 2013 był trzecim z rzędu, w którym Legia zanotowała dwucyfrowy wzrost przychodów. Progresja na poziomie 27% była jednym z najlepszych wyników w lidze. Umożliwiło to osiągnięcie przychodów na rekordowym poziomie **114,3 mln PLN** (łącznie z przychodami z transferów). Stało się tak m.in. dzięki sprzedaży zawodników, a także wpływom z europejskich pucharów. Uwzględniając działalność finansową, kwota całkowitych przychodów Legii przekroczyła 150 mln PLN. Jest to poziom obecnie nieosiągalny dla pozostałych polskich klubów. Z całą pewnością można stwierdzić, że jeśli chodzi o potencjał biznesowy mierzony zdolnością do generowania wpływów finansowych, Legia stała się zdecydowanym liderem Ekstraklasy. Niewiele gorzej wypadają Wojskowi w pozostałych kryteriach rankingu finansowego. W żadnym kryterium

Legia nie zajęła miejsca niższego niż czwarte.

Wskaźnik dywersyfikacji przychodów Legii wyniósł 0,26 i był również najlepszy w lidze. Oznacza to, że podobnie jak w roku 2012, źródła przychodów Legii za rok 2013 były równomiernie rozłożone, co pozytywnie wpływa na stabilność finansową klubu. W zakresie przychodów ze sprzedaży Legia zanotowała wzrost właściwie we wszystkich kategoriach. Uwagę zwraca przede wszystkim trzykrotny wzrost przychodów z transmisji telewizyjnych (do poziomu 29,5 mln PLN), z czego aż 21 mln PLN, mimo fatalnych wyników sportowych, przyniosły występy w europejskich pucharach. Pozostałe źródła przychodów to sprzedaż biletów i karnetów sezonowych na imprezy sportowe w kwocie 20,1 mln PLN oraz reklama 20,6 mln PLN (w tym 4,3 mln PLN pochodzi od głównego



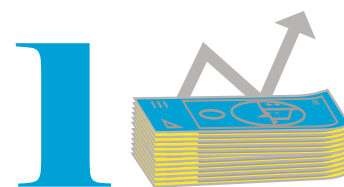
# 114,3

mln PLN, tyle wyniosły przychody Legii w roku 2013. O 27% więcej niż rok wcześniej.

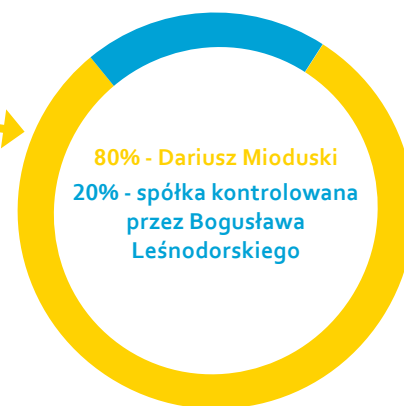


sponsora). Rosnącym przychodom Legii towarzyszył wzrost kosztów operacyjnych do poziomu 112 mln PLN. Legia przeznaczająca na płace zawodników 40 mln PLN co jest najwyższą kwotą wśród klubów Ekstraklasy i mimo że zdobyła ponad 100 punktów w 2013 roku, to za każdy „zapłaciła” (w płacach piłkarzy) najwięcej, bo średnio aż 381 tys. PLN. Różnicę między przychodami ze sprzedaży a kosztami operacyjnymi udało się pokryć m.in. dzięki transferom (sprzedaż Wolskiego, czy Jędrzejczyka), które wzbogaciły Wojskowych w 2013 roku aż o kwotę 18,6 mln PLN. Z drugiej strony, Legia także aktywnie kupowała zawodników. W sezonie 2013/2014 na ten cel przeznaczyła 9,1 mln PLN (najwięcej w Ekstraklasie). Dodatni wynik na działalności transferowej umożliwił zrównanie przychodów operacyjnych z kosztami. W 2013 roku Legia wygenerowała imponujący zysk netto na poziomie 37 mln PLN. Jednak podobnie jak w roku 2012, był on efektem nie działalności operacyjnej, lecz finansowej w postaci otrzymania dywidendy w kwocie 36,5 mln PLN, a następnie sprzedaży spółki MBC Real Estate za kwotę 3,7 mln PLN. Niezależnie jednak od źródła wygenerowanego zysku, pozwolił on na poprawę wskaźników finan-

sowych klubu. W efekcie, wskaźniki płynności klubu są również na relatywnie dobrym poziomie i zostały zdecydowanie poprawione w porównaniu z rokiem 2012. Pamiętać należy, że w kolejnym roku taka finansowa kropelka dla Legii może się nie powtórzyć. Najważniejszym wydarzeniem w obszarze korporacyjnym Legii była **sprzedaż 100% udziałów** w klubie przez ITI na rzecz Dariusza Mioduskiego i Bogusława Leśnodorskiego. Nie miało to jednak wpływu na strukturę finansowania. Ogromna strata z lat ubiegłych jest pokrywana kapitałem rezerwowym, choć zysk netto z roku 2013 sprawia, że kapitał własny klubu nieznacznie wzrósł. Zauważalna jest częściowa restrukturyzacja zadłużenia klubu z krótkoterminowego na długoterminowe (w tym nowo zaciągnięta pożyczka od podmiotu powiązane go w wysokości 7,8 mln PLN). 16 mln PLN, czyli około 30% majątku Legii, stanowią inwestycje rzeczowe na Pepsi Arenie, co przynosi klubowi wymierne korzyści (przychody m.in. z najmu powierzchni to prawie 17 mln PLN). Rok 2013 pokazał, że pozycja Legii w polskim futbolu, mimo fatalnych występów w pucharach europejskich, jest niepodważalna. Budżet warszawskiego klubu, jako



**miejsce Legii w kategorii Finanse**



**Struktura właścicielska klubu**

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	114 255	89 855	67 633	31 812	33 016	26 217
Dynamika przychodów	27,2%	32,9%	112,6%	-3,6%	25,9%	-42,9%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,26	0,27	0,26	0,26	0,30	0,27
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	381,26	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	38,91%	19,6%	-88,9%	-116,3%	-91,5%	-203,1%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,98	0,48	0,73	1,53	1,86	2,09
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,81	0,84	5,14	4,45	4,76	3,64

**Legia Warszawa w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat**

pierwszy, przekroczył magiczną granicę 100 mln PLN. Co więcej w kwocie tej nie ma żadnych kontraktów sponsoringowych z byłym lub obecnymi właścicielami. Są to wyłącznie komercyjne wpływy od zewnętrznych podmiotów. W efekcie finansowy dystans między Legią a resztą ligowej stawki jeszcze się powiększył. Dysponując prawie dwukrotnie wyższym budżetem niż drugi pod tym względem poznański Lech, jeśli tylko hegemonia finansowa przełoży się na jakość sportową, Wojskowi mogą na długie lata zdominować rozgrywki krajowe. Prawdziwym wyzwaniem będzie jednak przełożenie siły finansowej na wyniki sportowe Legii na arenie międzynarodowej.

**NAJWIĘKSZE SUKCESY:**

MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1983, 1984, 1990, 1992, 1993, 2010

PUCHAR POLSKI 🏆 1982, 1984, 1988, 2004, 2009

PUCHAR LIGI 🏆 brak

SUPERPUCHAR 🏆 1990, 1992, 2004, 2009

ADRES: 60-320 Poznań, ul. Bułgarska 17

TEL.: +48 61 886 30 00

FAX: +48 61 886 30 10

# LECH POZNAŃ

***Wicemistrz Polski, drugi również w rankingu biznesowym klubów Ekstraklasy. Kolejorz w każdej kategorii zajął miejsce za warszawską Legią. Czy istnieje sposób, by dogonić odwiecznego rywala w rankingu biznesowym? Tak. Lech musi pokazać swoją wyższość na boisku, a w europejskich pucharach grać zdecydowanie dłużej niż w sezonie 2013/2014.***

## SPORT



**miejsce Lecha  
w kategorii Sport**



**601  
tyle strzałów  
oddali w sezonie  
2013/2014 zawodnicy  
Lecha. Najwięcej  
w Ekstraklasie.**

Zdecydowana większość klubów Ekstraklasy z radością przyjąłaby drugie miejsce w tabeli na koniec sezonu. Jednak dla poznańskiego Lecha drugie wicemistrzostwo z rzędu wiąże się z dużym niedosytem. Wszak cel na rozgrywki 2013/2014 był prosty – zdezonizować mistrzowską Legię. Zadanie od początku nie było więc łatwe, a słaby start rozgrywek w wykonaniu Lecha tylko je utrudnił. Patrząc wstecz można znaleźć wiele plusów w minionym sezonie Kolejorza, ale było też spora liczba słabszych momentów.

Skupmy się jednak na pozytywach, wszak drugiego miejsca w lidze nie można rozpatrywać wyłącznie w kategorii porażki. Przede wszystkim transfery. Nie ma wątpliwości, że sięgnięcie po mieszankę krajowo-zagraniczną pokazało transferowego nosa działaczy Lecha: Maciej Gostomski, który wygryzł ze składu Krzysztofa Kotorowskiego na większość sezonu; Szymon Pawłowski, który w rundzie wiosennej był jednym z najlepszych pomocników w lidze; Barry Douglas, który z powodu kontuzji zagrał tylko w 18. meczach ligowych, ale prezentował w nich bardzo wysoki poziom. Nowi zawodnicy nie zawiedli oczekiwań, a jeśli dopiszemy do nich Kaspera Hamalainena, który dopiero w sezonie 2013/2014 pokazał pełnię swoich umiejętności, otrzymujemy obraz trzonu zespołu, który stworzyli nowi gracze Kolejorza.

Drugi pozytyw to odważne stawianie na młodych, utalentowanych Polaków. Reprezentanci młodzieżowych kadr, czyli: Marcin Kamiński,

Karol Linetty, Dawid Kownacki, Dariusz Formella, zaliczyli łącznie aż 84 ligowe występy. Uwagę kibiców i ekspertów przyciągnął zwłaszcza Kownacki, który zadebiutował w T-Mobile Ekstraklasie grubo przed 17. urodzinami i jest najmłodszym strzelcem sezonu 2013/2014.

Zarówno udane transfery, jak i stawianie na młodych to w dużym stopniu zasługa trenera Rumaka. 37-letni szkoleniowiec musiał sobie radzić z ogromną krytyką po odpadnięciu z Ligi Europy z Żalgirisem Wilno i słabym początkiem w lidze, powracającymi plagami kontuzji w zespole oraz problemami wychowawczymi, jakie w środku sezonu sprawili mu Bartosz Ślusarski i Rafał Murawski. W każdej z tych sytuacji trener starał się być silnym przywódcą, nie wahał się nawet przed wyrzuceniem z drużyny Lecha dwóch doświadczonych liderów.

Sezon 2013/2014 może okazać się tym, z którego Kolejorz wyciągnie najlepsze wnioski na przyszłość i może dzięki niemu będzie mógł skuteczniej włączyć się do walki o trofea.

W pierwszych rozgrywkach po reformie Lech nie wygrał mistrzostwa ani Pucharu Polski, a z europejskich pucharów odpadł już w predbiegach. Udane transfery, skuteczni napastnicy, powiew młodości i wspaniali kibice, którzy uczynili stadion w Poznaniu najczęściej odwiedzanym w całej lidze, to świetny kapitał na kolejne lata. Tym razem każdy z 371 tys. kibiców z rozgrywek 2013/2014 będzie chciał zobaczyć przy Bułgarskiej puchary.

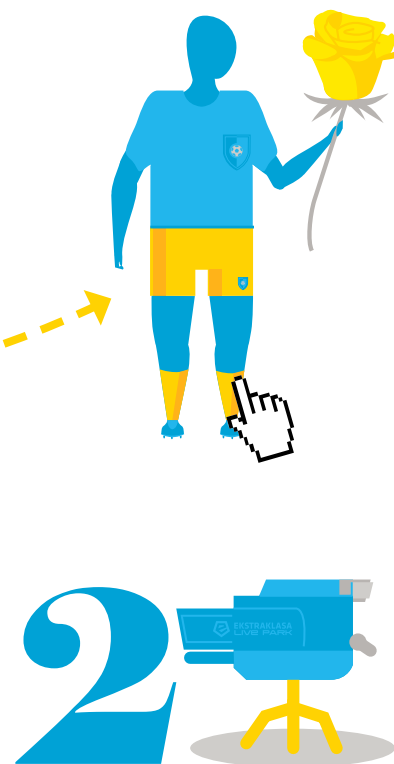
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Lech Poznań w sezonie 2013/2014 może poszczycić się najwyższą średnią frekwencją w Ekstraklasie. Na meczach przy Bułgarskiej wyniosła ona 19 571 widzów. Klub spośród wszystkich drużyn uczestniczących w rozgrywkach T-Mobile Ekstraklasy sprzedał największą liczbę karnetów – ponad 19 tys. w średniej cenie 212 PLN każdy.

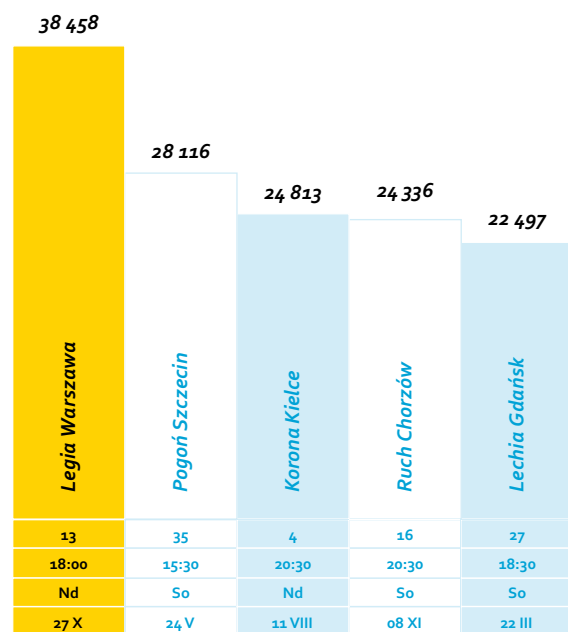
Stadion Kolejorza żył również pomiędzy meczami, czy to za sprawą koncertów czy też dzięki organizowanym przez klub aktywnościom. Ciekawą inicjatywą były chociażby plenerowe ćwiczenia fizyczne w **Dniu Kobiet**. Cieszy fakt, że była to dla części pań pierwsza wizyta przy Bułgarskiej, ale jak się okazało – nie ostatnia. Wiele z nich wróciło podczas rozgrywek wspierać zmagania piłkarzy ze stolicy Wielkopolski. Piłkarze Lecha mogli liczyć na szczególnie liczne wsparcie w niedzielę, 27 października, kiedy to na ich stadionie zagościła warszawska Legia. Na meczu było ponad 38 tys. widzów co stanowi frekwencyjny rekord sezonu 2013/2014.

To spotkanie Lecha z Legią zgromadziło również największą liczbę widzów na antenach nc+ - 409 tys.

To jeden z najlepszych wyników, biorąc pod uwagę wszystkie mecze piłkarskie w telewizji płatnej. Piłkarze Lecha w sezonie 2013/2014, tak jak i w poprzednich latach, występowali na boisku w strojach marki Puma. Klub sprzedał 4,5 tys. koszulek. Był to drugi wynik wśród wszystkich ligowców. Dobrą sprzedaż udało się osiągnąć również dzięki bardzo ciekawemu projektowi, który Lech wprowadził na polski rynek – numery zawodników zostały stworzone ze zdjęć kibiców. Fani mogli wykupić zdjęcie na danym numerze i nie tylko szcycić się faktem, że znaleźli się na meczowej koszulce, ale również że „biegali” razem ze swoimi ulubieńcami po boisku przez pełne 90 minut. Kolejorz, wspólnie z kibicami, wspierał inicjatywy społeczne. Przed dwoma ostatnimi domowymi meczami Lecha w rundzie finałowej, przy Bułgarskiej prowadzona była zbiórka rzeczy dla mieszkańców Serbii oraz Bośni i Hercegowiny, ponieważ tereny te dotknęła największa powódź od 120 lat. Inicjatorami akcji byli piłkarze pochodzący właśnie z Bałkanów, jak chociażby Ivan Djurdjević, który nie ukrywał dumy, że udało się zebrać aż 1,5 tony darów.

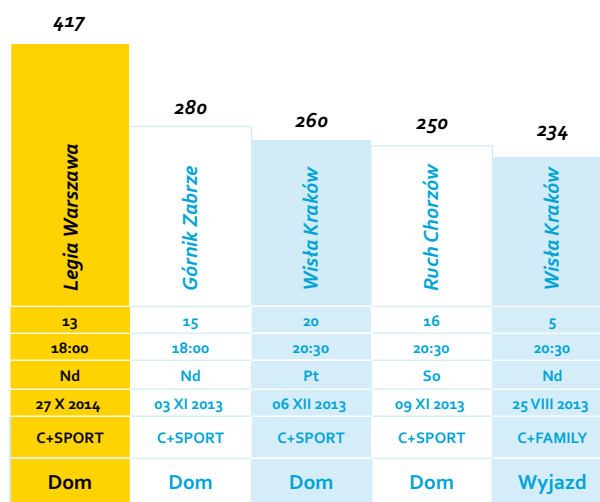


miejsce Lecha w kategorii marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza

Zródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+

Zródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: Lech Poznań  
NAZWA SPÓŁKI: KKS Lech Poznań Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Invesco Spółka Akcyjna  
BARWY KLUBOWE: niebiesko-białe  
ROK ZAŁOŻENIA: 1922  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 41.609 miejsc  
E-MAIL: lech@lechpoznan.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.lechpoznan.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/lechpoznan.oficjalna

## FINANSE

Przychody osiągnięte przez Lecha wyniosły, łącznie z transferami, **65 mln PLN**. Wynik ten pozwolił na zajęcie drugiego miejsca w finansowej części rankingu biznesowego, ze sporą przewagą nad kolejnym klubem. Podobnie jak w roku 2012, Kolejorz dał się wyprzedzić jedynie warszawskiej Legii. Wynik ten zawdzięcza przede wszystkim wysokiej dynamice wzrostu przychodów (23% - jeden z lepszych rezultatów w lidze) oraz dobrze rozwiniętej działalności handlowej. Dzięki transferowi Aleksandara Toneva do angielskiej Aston Villi udało się utrzymać przychody z transferów na wysokim poziomie (14 mln PLN). Na tym polu Lech również ustąpił jedynie warszawiakom (18,6 mln PLN). Wyniki te potwierdzają zasadność inwestycji w scouting i własną akademię piłkarską. Stabilność finansową Lecha potwierdza, nieprzerwanie od 2010 roku, wysoki wskaźnik dywersyfikacji przychodów. Lech

jest jednym z pięciu klubów, dla których transmisje telewizyjne nie są głównym źródłem utrzymania, a ich udział w przychodach wynosi poniżej 20%. Przychody ze sprzedaży biletów i karnetów pozostają niezmiennie jednymi z najwyższych w lidze. W tym jednak przypadku Lech, mimo większego stadionu i wyższej frekwencji, przegrał wyraźnie z Legią (zarobił na dniach meczowych 10 mln PLN - Legia 16 mln PLN, bez uwzględnienia europejskich pucharów). Uwagę zwraca mały udział sponsora głównego w przychodach klubu – najmniejszy spośród klubów w zestawieniu finansowym. W sezonie 2013/2014 Lech, po dwóch latach strat, zbilansował budżet i osiągnął rentowność netto na poziomie 4,6%. Lech jest jedyny z trzech klubów Ekstraklasy, obok Legii i Zawiszy, wykazującym zyski. Nadal jednak koszty operacyjne Lecha znacznie przewyższają przychody ze sprzedaży (aż o 43%) i są



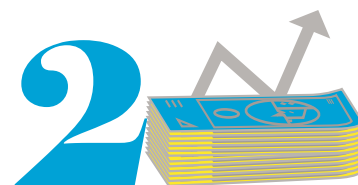
mln PLN, tyle wyniosły przychody Lecha w roku 2013. O 27% więcej niż rok wcześniej.



wyższe niż łączne koszty operacyjne Zawiszy, Korony, Pogoni i Jagiellonii razem wziętych (a z tymi klubami zdarzyło się Lechowi w minionym sezonie przegrywać na boisku). Lech, po Zagłębiu i Legii, poniósł najwyższe koszty wynagrodzeń zawodników w przeliczeniu na punkt (284 tys. PLN). Niemniej jednak, zakończenie współpracy z Arboledą (najwyższym kontraktem w Lechu), Ślusarskim i Murawskim powinno wpłynąć na obniżenie wynagrodzeń stanowiących główny składnik kosztów operacyjnych. Wysoki poziom pozostałych przychodów operacyjnych (26 mln PLN, w większości uzyskanych ze sprzedaży zawodników), pozwolił na osiągnięcie zysku na działalności operacyjnej w wysokości 585 tys. PLN.

Lech dobrze się prezentuje, jeżeli chodzi o wskaźnik zobowiązania/aktywa. Wartość 0,99 oznacza, że tylko cztery kluby w Ekstraklasie są lepsze pod tym względem. Sytuacja klubu uległa nieznacznej poprawie w porównaniu do roku 2012, a kapitał własny jest na dodatnim poziomie. Z kolei wysoki poziom krótkoterminowych zobowiązań przyczynił się do nieco słabszej płynności Kolejorza – 0,56. Pod tym względem w klubie

nie zaszły jednak istotne zmiany w porównaniu do roku 2012. W sezonie 2013/2014 Lech po raz kolejny pokazał, że jest **jednym z najstabilniejszych finansowo klubów** w Ekstraklasie. Tym samym utrzymał wysokie drugie miejsce w rankingu finansowym. Jednak dystans dzielący „poznańską lokomotywę” od Legii pod względem przychodów, uległ dalszemu zwiększeniu, sięgając blisko 50 mln PLN. Istotnym kapitałem Lecha pozostają kibice, którzy licznie odwiedzali Inea Stadion, mimo konfliktu z klubem na skutek wywieszenia antylitewskiego transparentu w meczu rozgrywek UEFA, samorozwiązania stowarzyszenia „Wiara Lecha” oraz fatalnej postawy w eliminacjach Ligi Europy. O wielkim potencjale poznańskiej drużyny świadczy fakt, że mecz Lech – Legia był najchętniej oglądanym meczem na platformie nc+ od momentu jej powstania, pokonując nawet spotkanie Barcelona - Real. To właśnie baza kibicowska i popularność Kolejorza w regionie jest jednym z podstawowych powodów, dla których Lech powinien przez lata stanowić co najmniej drugą siłę w polskim futbolu.



**miejsce Lecha  
w kategorii  
Finanse**



**Struktura właścicielska klubu**

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	65 243	52 965	50 552	85 989	54 151	53 104
Dynamika przychodów	23,2%	4,8%	-41,2%	58,8%	2,0%	73,4%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,27	0,26	0,26	0,27	0,40	0,32
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	284,37	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	4,6%	-17,4%	-37,4%	13,6%	1,6%	1,4%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,56	0,55	0,38	1,24	0,74	0,88
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,99	1,07	0,85	0,48	0,61	0,58

**Lech Poznań w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat**



**NAJWIĘKSZE SUKCESY:****MISTRZOSTWO POLSKI** 🏆 1933, 1934, 1935, 1936, 1938, 1951, 1952, 1953, 1960, 1968, 1974, 1975, 1979, 1989**PUCHAR POLSKI** 🏆 1951, 1974, 1996**PUCHAR LIGI** 🏆 Brak**SUPERPUCHAR** 🏆 1989, 1996**ADRES:** 41-506 Chorzów, ul. Cicha 6**TEL.:** +48 32-241-75-54**FAX:** +48 32-346-35-35

# RUCH CHORZÓW

***W biznesie dużo gorzej niż na boisku - tak można podsumować sezon 2013/2014 w wykonaniu chorzowskiego Ruchu. Trzecia drużyna Ekstraklasy w rankingu biznesowym zajęła dopiero 7. pozycję. Klub wciąż boryka się z problemami finansowymi i ogromnym zadłużeniem, które nie pozwala mu się rozwijać.***

## SPORT

Jedna trafiona decyzja władarzy chorzowskiego klubu odmieniła sezon Niebieskich o 180 stopni i doprowadziła drużynę do eliminacji Ligi Europy. Chodzi o zatrudnienie na stanowisku trenera Jana Kociana, który chociaż przejmował drużynę na skraj strefy spadkowej, doprowadził ją do trzeciego miejsca w tabeli. A wszystko w zaledwie osiem miesięcy.

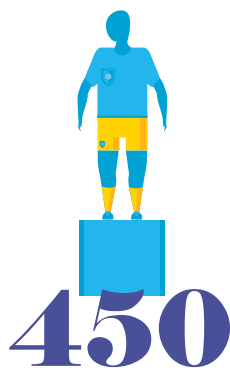
Można powiedzieć, że 15 września, w meczu siódmej kolejki ligowej, Niebiescy osiągnęły punkt krytyczny, po którym mogło być już tylko lepiej. Porażka 0:6 z Jagiellonią Białystok wymusiła odważne ruchy kadrowe. Z drużyną pożegnał się Jacek Zieliński, a w jego miejsce zatrudniono nieznanego szerzej w Polsce słowackiego trenera, Jana Kociana. 56-letni szkoleniowiec, który na tym etapie z pewnością nie spodziewał się tytułu Trenera Sezonu, jaki otrzymał podczas czerwcowej Gali Ekstraklasy, z miejsca odmienił wyniki Ruchu Chorzów. Drużyna zaczęła zdobywać punkty. Pierwszą porażkę w nowej roli Kocian poniósł dopiero w swoim dziewiątym meczu i to nie z byle kim, bo z Lechem Poznań na wyjeździe.

Siłą Niebieskich w poprzednim sezonie Ekstraklasy była umiejętność wygrywania kilku meczów z rzędu, co rekompensowało pojedyncze wpadki czy słabsze występy. Najlepszym przykładem było zbliżenie się do klubowego rekordu kolejnych zwycięstw, kiedy między 7 grudnia a 16 marca Ruch zdobył osiemnaście punktów na osiemnaście możliwych. Nie znaczy to jednak, że sezon chorzowian charakteryzowały same sukcesy. Zaraz po najlepszej serii zwycięstw od lat, Niebiescy musieli poradzić sobie z serią

trzech porażek z rzędu. Ostatecznie udało się osiągnąć sukces w postaci wywalczenia miejsca premiowanego udziałem w eliminacjach Ligi Europy. Nie mała w tym rola ligowych weteranów - Łukasza Surmy, Marka Zienczuka, Marcina Malinowskiego czy Piotra Stawarczyka. Wszyscy mają na koncie dobre kilkaset meczów w Ekstraklasie, a w sezonie 2013/2014 pokazali wszystkim, jak ważne jest doświadczenie w drużynie. Teraz przed nimi, ich młodszymi kolegami z kadry Niebieskich oraz trenerem zadanie jeszcze trudniejsze. Po udanej grze w krajowych rozgrywkach czas pokazać się z dobrej strony w Europie.



**miejsce Ruchu  
w kategorii Sport**



**tyle występów na  
poziomie Ekstraklasy  
ma Łukasz Surma. Do  
wyrównania rekordu  
Marka Chojnackiego  
brakuje mu jeszcze  
dwóch meczów.**

## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Dobra postawa piłkarzy Ruchu w sezonie 2013/2014 przełożyła się na bardzo wysoki procent zapełnienia stadionu. Na każdym meczu Niebieskich trybuny były wypełnione w 90% - to drugi wynik wśród klubów Ekstraklasy. Dodatkowo, ponad połowa stadionu zapełniona była na cały sezon przez posiadaczy karnetów. Było to również możliwe dzięki temu, że Ruch działał bardzo aktywnie prosprzedażowo. Akcja „Wszyscy w Ruchu” miała na celu sprzedaż karnetów przed sezonem. Kreacja reklamowa promowała karnet jako narzędzie wsparcia klubu przez kibiców. Pokazywała, że „wszyscy jesteście w Ruchu” na dobre i na złe i mamy realne przełożenie na wynik przez budowanie frekwencji, płacąc za karnet.

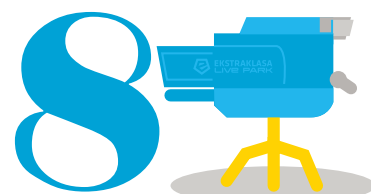
W ramach kampanii wykorzystane zostały: specjalne grafiki prezentujące hasło reklamowe, plakaty, billboard, prasa, social media, internet oraz co ciekawe, głos kapitana (M. Malinowski) nagrany i odtwarzany poprzez połączenie telefoniczne z podziękowaniem za zakup karnetu.

Ruch obdarzył zaufaniem swoich fanów i wraz z jednym ze sponso-

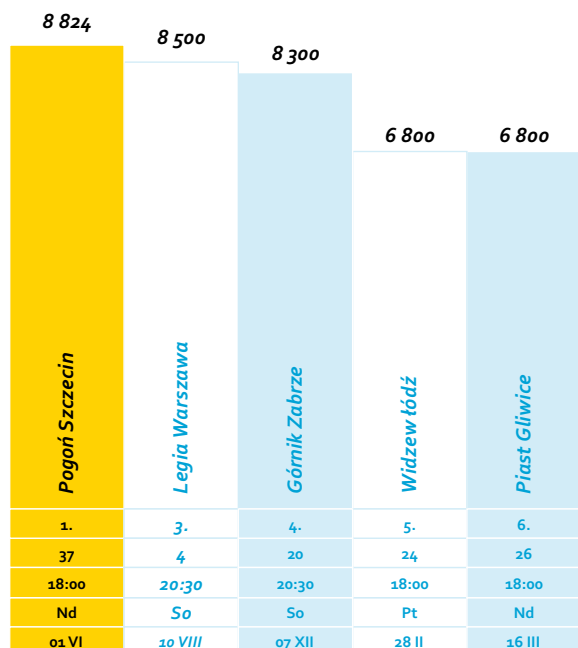
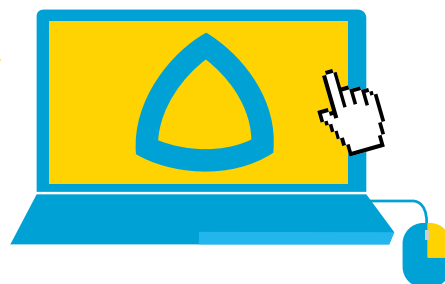
row propagował akcję „Wszyscy na Cichą”. Jej zasady były bardzo proste, sponsor płacił złotówkę za każdego kibica, który przyszedł na Cichą oglądać mecz Ruchu. Dzięki tej akcji Klub zgromadził ponad 120 tys. PLN poprzez wsparcie swoich fanów.

Ruch postanowił rywalizować z innymi drużynami Ekstraklasy nie tylko na boisku, ale również w sferze marketingowej. Dzięki spektakularnej inicjatywie z dziedziny marketingu partyzanckiego (ang. „guerilla marketing”) o nazwie „Ruch podbija Internet”, klub z Cichej zanotował niewyobrażalny wzrost aktywności na swoich kontaktach społecznościowych i stronie internetowej. Poprzez nowoczesne narzędzie reklamy internetowej, jakim jest Google AdWords, reklama chorzowskiego klubu pojawiła się na stronach Górnika Zabrze, Legii Warszawa, Korony Kielce czy Widzewa Łódź. Kampania ta była nawet nominowana do nagrody Klubu Twórców Reklamy.

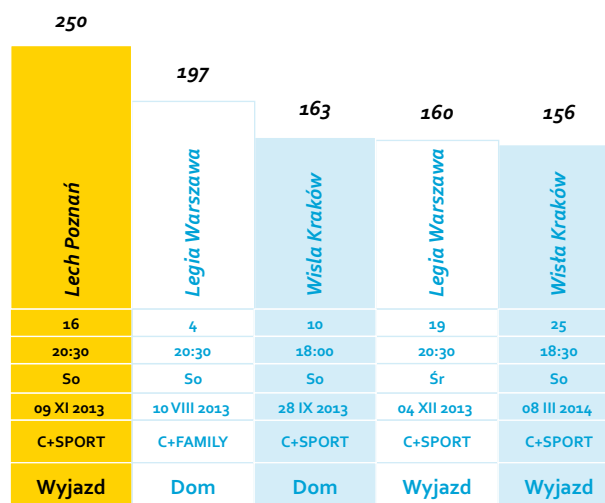
Być może w następnym sezonie Ruchu pokusi się o inwazję reklamową nie w sieci, a w telewizji, w której do najchętniej oglądanych pojedynków Niebieskich należały mecze z Lechem oraz po dwa pojedynki z Legią i Wisłą.



miejsce Ruchu  
w kategorii  
Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Ruch Chorzów  
NAZWA SPÓŁKI: Ruch Chorzów Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: 4Energy S.A., Dariusz Smagorowicz  
BARWY KLUBOWE: niebiesko-białe  
ROK ZAŁOŻENIA: 1920  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 9,300 miejsc  
E-MAIL: [ruch@ruchchorzow.com.pl](mailto:ruch@ruchchorzow.com.pl)  
STRONA INTERNETOWA: [www.ruchchorzow.com.pl](http://www.ruchchorzow.com.pl)  
FANPAGE: [www.facebook.com/ruchchorzow](http://www.facebook.com/ruchchorzow)

## FINANSE

W ciągu 2013 roku Ruch dwukrotnie znalazł się nad przepaścią i dwukrotnie został uratowany. Za pierwszym razem sportowo, kiedy na koniec sezonu 2012/2013 pozostanie w Ekstraklasie chorzowianom udało się zapewnić jedynie dzięki licencyjnej degradacji Polonii Warszawa. Widmo zapaści finansowej, w której znaleźli się chorzowianie, udało się przynajmniej na jakiś czas oddalić, dzięki znacznemu wsparciu partnerów biznesowych w trakcie sezonu. Te korzystne dla klubu wydarzenia pozwoliły zawodnikom skutecznie walczyć w sezonie 2013/2014 o sukces sportowy. Na koniec roku 2013 Ruch zajmo-

wał 5. miejsce w tabeli Ekstraklasy. Zakończył sezon jeszcze lepiej, bo na najniższym stopniu podium. Jednak sukcesowi sportowemu nie towarzyszy równie dobra sytuacja finansowa. Co prawda, w analizowanym 2013 roku Ruch zwiększył swoje przychody o blisko 18%, jednak osiągnięta kwota niecałych 15 mln PLN nie może imponować w warunkach Ekstraklasy. Przedłużenie umowy z Węglokoksem, nowa umowa z Węglózbytem i umowa na promocję Miasta Chorzów sprawiają, że wpływy ze sponsoringu są nadal najważniejszym źródłem przychodów dla klubu. Mały obiekt, na którym mecze rozgrywa



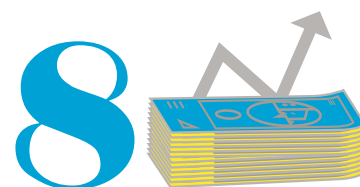
# 14,8

mln PLN, tyle wyniosły przychody Ruchu w roku 2013. O 18% więcej niż rok wcześniej.

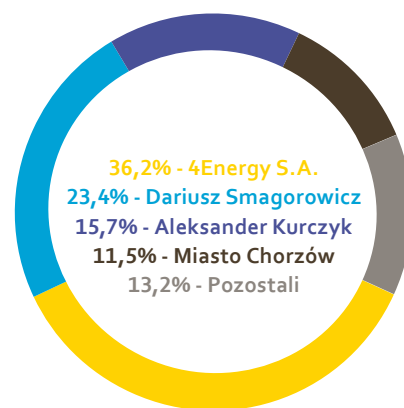


Ruch, jest w stanie wygenerować zaledwie 1,4 mln PLN przychodów z dnia meczu. Jest to jeden z czterech najsłabszych wyników w lidze. Stąd planowane przez władze klubu przenosiny na Stadion Śląski. Obiekt ten jest jednak nadal w przebudowie i data jego faktycznego oddania do użytku cały czas pozostaje zagadką. Niskie przychody z dnia meczu i brak alternatywnych źródeł przychodów znajdują odzwierciedlenie we wskaźniku dywersyfikacji na poziomie 0,34, który plasuje klub w połowie stawki. W strukturze przychodów dominują wpływy sponsoringowe, a wpływy z transmisji i dnia meczu to w sumie mniej niż klub otrzymuje od głównego sponsora. Docenić trzeba jednak fakt, że w roku 2012 wskaźnik dywersyfikacji wyniósł aż 0,49, więc Ruch znacznie się poprawił pod względem różnicowania przychodów. Jednak największym problemem Ruchu pozostaje zadłużenie, którego wartość blisko dwukrotnie przewyższa roczne przychody

klubu. Wysokość zadłużenia jest efektem bardzo wysokich kosztów funkcjonowania, których nie można pokryć skromnymi przychodami. Same koszty finansowe wynoszą blisko 4,3 mln PLN, a więc trzy razy więcej niż przychody z tytułu dnia meczu. Aby uzyskać licencję na występy w Ekstraklasie i Europejskich Pucharach w sezonie 2014/2015, klub zaciągnął krótkoterminową pożyczkę w wysokości 3 mln PLN, by uregulować najważniejsze zobowiązania. Spłata zobowiązań licencyjnych poprzez zaciągnięcie innych zobowiązań zmieniła strukturę zadłużenia klubu, ale nie zmieniła generalnego poziomu długu. Stąd też nie dziwi, że wskaźnik płynności na poziomie 0,15 plasuje Ruch wśród klubów Ekstraklasy na 5. miejscu od końca. Niebiescy notują od trzech lat coraz większe straty. Strata w roku 2013 wyniosła 15,9 mln PLN w porównaniu do 12,4 mln PLN w roku 2012 i 12,1 mln PLN w roku 2011. Koszty samych wynagrodzeń przewyższają wartość przychodów



### miejsce Ruchu w kategorii Finanse



### Struktura właścicielska klubu

Ruchu o ponad 1 mln PLN. Klub nie jest w stanie zbilansować wysokich kosztów przychodami ze sprzedaży. Wskaźnik rentowności sprzedaży na poziomie -79,5% świadczy o tym, że strata klubu jest bliska generowanym przez klub przychodom. Pomimo starań władz i dobrej postawy zawodników, sytuacja finansowa klubu z Cichej w sezonie 2013/2014 nie uległa znaczącej poprawie. Co prawda koszty operacyjne klubu są stopniowo obniżane, na co mają wpływ również ograniczenia nakładane na chorzowian od roku przez Komisję Licencyjną, ale wysokość ich zadłużenia osiągnęła takim poziom, którego klub nie jest w stanie zniwelować wyłącznie własnymi działaniami. Konieczna będzie głęboka restrukturyzacja zadłużenia przy pomocy właścicieli i sponsorów.

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	14 828	12 607	10 025	20 857	12 304	9 692
Dynamika przychodów	17,6%	25,7%	-51,9%	69,5%	26,9%	36,1%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,34	0,49	0,37	0,31	0,41	0,41
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	252,73	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-112,2%	-103,3%	-121,7%	9,7%	-14,1%	-48,6%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,15	0,14	0,17	0,46	0,19	0,19
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,78	1,50	4,17	1,64	2,60	2,06

Ruch Chorzów w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 1983  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 1983  
ADRES: 80-560 Gdańsk, ul. Pokoleń Lechii Gdańsk 1  
TEL.: +48 58 76 88 401  
FAX: +48 58 76 88 403

## LECHIA GDAŃSK

*Sezon 2013/2014 był dla Lechii pod względem sportowym najlepszym od ponad pół wieku. Finansowo i medialnie gdańszczanie od kilku lat utrzymują się w czołówce klubów Ekstraklasy, więc można powiedzieć, że sukces sportowy jest kwestią czasu. Niemniej jednak, wciąż wielkim wyzwaniem dla władz klubu pozostaje zapewnienie PGE Areny kibicami.*

### SPORT



miejsce Lechii  
w kategorii Sport

58 długich lat czekała Lechia Gdańsk na tak udany sezon na poziomie Ekstraklasy jak ten z przełomu 2013/2014 roku. W 1956 roku gdańszczanie skończyli ligę na trzeciej pozycji, poprzednie rozgrywki zakończyli natomiast na czwartym miejscu. To drugi najlepszy wynik Lechii w historii!

Wcale nie musiało tak być, bo długo nie było jasne, czy gdańszczanom uda się awansować do Grupy A rundy finałowej. A tylko takie rozwiązanie pozwalało Lechii na grę o najwyższe cele w T-Mobile Ekstraklasie. Lechia w rundzie zasadniczej balansowała na granicy między Grupą A i B, aby w 30. kolejce ostatecznie zrealizować cel i móc walczyć o grę w europejskich pucharach. Lechia do rundy finałowej startowała więc z ósmej pozycji, ale dzięki podziałowi punktów po rundzie zasadniczej i dobrej grze w ostatnich 7 kolejkach, długo liczyła się w walce o ligowe podium. Nie było już wtedy w klubie Michała Probiezra, którego na stanowisku trenera zastąpił Ricardo Moniz. Pod wodzą Holendra gdańszczanie odzyskali wigor, ale nie można też zapominać o pracy, którą w Gdańsku wykonał Probiezra. W końcu to w trakcie jego kadencji Lechia była nawet liderem - wspólnie z Górnikiem Zabrze - Ekstraklasy i momentami grała naprawdę dobrą piłkę. Wystarczy przypomnieć remis wywalczony w bardzo dobrym stylu z Barceloną, zwycięstwo z Legią w Warszawie czy kapitalną akcję, kiedy podopieczni Probiezra „piętkami” rozklepali defensywę Cracovii.

Warto również zauważyć, że trenerzy Lechii w sumie zdecydowali się skorzystać z usług aż 11 młodzieżowców (w sezonie 2013/2014 byli to piłkarze urodzeni 1 stycznia 1992 roku

i później). Był to jeden z najlepszych wyników w Ekstraklasie. Co więcej, Paweł Dawidowicz spisywał się na tyle dobrze, że o jego pozyskanie postarał się mistrz Portugalii Benfica Lizbona.

Przekształcenia właścicielskie, do których doszło w Lechii w sezonie 2013/2014, pozwalają sądzić, że w Gdańsku budowana jest bardzo silna drużyna z aspiracjami sięgającymi gry w kwalifikacjach Ligi Europy, a może nawet



tyle lat Lechia  
czekała na tak  
udany sezon  
w Ekstraklasie jak  
2013/2014

wyżej. Ruchy transferowe, do których doszło w Lechii przed startem rozgrywek 2014/2015 również pokazują, że klub z Gdańska stał się bardzo mocnym punktem na piłkarskiej mapie Polski

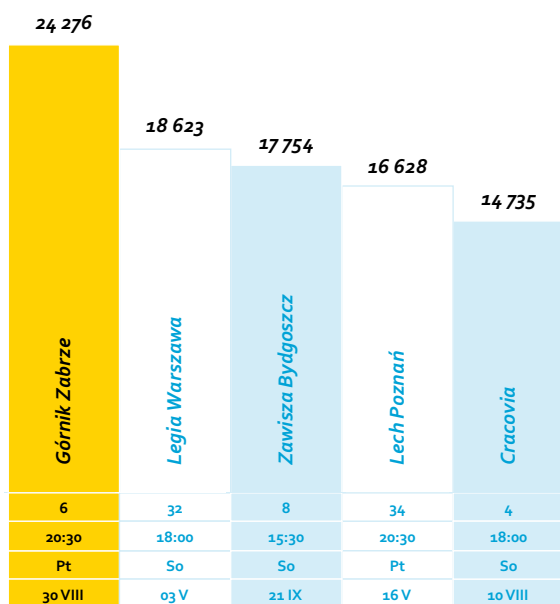
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Sezon 2013/2014 to dalszy, bardzo intensywny rozwój programów mających na celu przyciągnięcie coraz większej liczby sympatyków na mecze Lechii. Na początku sezonu Lechia gościła na swoim obiekcie słynną **Barcelonę**. Mecz ten zgromadził na stadionie szeroką rzeszę fanów. Niestety, tylko niektóre spotkania w ramach T-Mobile Ekstraklasy nie odbiegały od niego poziomem frekwencji. Choćby na mecz z Górnikiem Zabrze w 6. kolejce przybyło 24 276 widzów, co było oczywiście wyznacznikiem formy Lechistów, którzy znajdowali się wtedy na pozycji lidera Ekstraklasy. Piłkarze Lechii, dzięki nowej formule rozgrywek, w rundzie finałowej zmierzyli się na własnym obiekcie z Legią, Lechem i Wisłą, co pozwoliło im osiągnąć trzeci wynik wśród średnich frekwencji wszystkich klubów. Spotkania z Legią były również bardzo chętnie oglądane przez widzów stacji tele-

wizyjnej nc+. Wśród 4 najchętniej oglądanych meczów trzykrotnie pojawia się pojedynek z drużyną z Warszawy. Widać to również w statystykach meczów lechistów. Klub wspólnie z głównym sponsorem – marką Lotos - kontynuował politykę zachęcania dzieci do sportu. Akcja „Biało-zielona przyszłość z Lotosem” nie koncentruje się wyłącznie na wyszukiwaniu największych talentów wśród najmłodszych, ale obejmuje też swoim oddziaływaniem szeroką grupę dzieci i młodzieży, która chce grać w piłkę na poziomie amatorskim. Klub pozyskuje w ten sposób przyszłych sympatyków. W ramach programu sukcesywnie są otwierane kolejne ośrodki działające w formie klubów partnerskich, klubów patronackich, oddziałów Akademii Piłkarskiej Lechia Gdańsk lub filii Szkołki Piłkarskiej „Lechista”. Przez cały sezon realizowany był projekt przybliżenia gdańszczanom klubu, zawodników oraz sztabu trenerskiego nazwany „Lechia bliżej kibiców”. Wydarzenia z tego cyklu gromadziły niejednokrotnie tysiące sympatyków czy to poprzez prezentacje drużyny organizowane w najatrakcyjniejszych punktach miasta, udział w festynach sportowych czy akcje świąteczne.

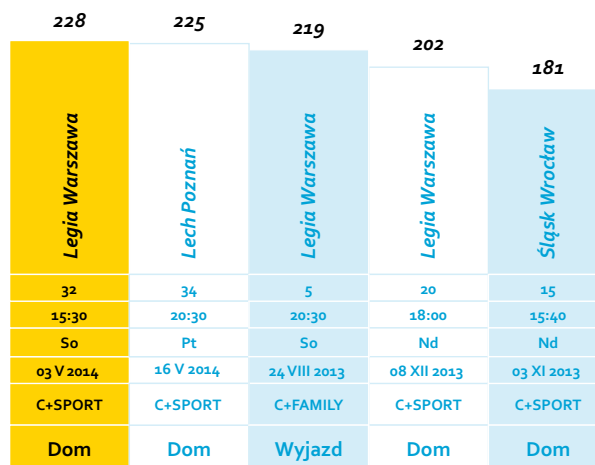


miejsce Lechii w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza

Zródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+

Zródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: Lechia Gdańsk  
NAZWA SPÓŁKI: Lechia Gdańsk Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Lechia Investment Sp. z o.o.  
BARWY KLUBOWE: biało-zielone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1945  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 40.609 miejsc  
E-MAIL: biuro@lechia.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.lechia.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/LechiaGdansk

## FINANSE

W porównaniu do poprzedniej edycji raportu Lechia zaliczyła spadek w klasyfikacji rankingu finansowego. Mimo to klub nadal wydaje się podążać w dobrym kierunku. W kategorii płynności Lechia straciła pozycję wicelidera, przesuując się o dwie lokaty w dół. Nadal jednak pozostaje jednym z sześciu klubów, które regularnie osiągają przychody na poziomie **przekraczającym 25 mln PLN**. Klub od trzech lat wykazuje stabilny poziom przychodów ze sprzedaży, a 7% wzrost w sezonie 2013/2014 został spowodowany przede wszystkim działalnością transferową. Daisuke Matsui, który do klubu przyszedł za darmo, już w połowie sezonu wrócił do ojczyzny. Jubilo Iwata zgodziło się zapłacić podyktowaną przez Lechię kwotę odstępnego.

Niewykorzystanym nadal potencjałem Lechii pozostaje ogromny stadion. Przychody ze sprzedaży biletów i karnetów plasują Lechię niewiele wyżej od Pogoni, Zawiszy czy Widzewa, a pojemność gdańskiego obiektu należy przecież do największych w Ekstraklasie. Co więcej, potencjał ekonomiczny i ludnościowy Trójmiasta sprawia, że uzasadnione jest stwierdzenie, że 3,3 mln PLN przychodów z dnia meczu to po prostu za mało i Lechia musi się poprawić. Tak słaby wynik klub osiągnął ostatnio w roku 2010, kiedy grał jeszcze na starym obiekcie. Pomimo stosunkowo wysokich wpływów z reklam i niskich wpływów z biletów, wskaźnik dywersyfikacji przychodów tradycyjnie **kształtuje się** na niezłym poziomie i w tym roku wyniósł 0,33. Pozycję



# 27,4

mln PLN, tyle wyniosły przychody Lechii w roku 2013.



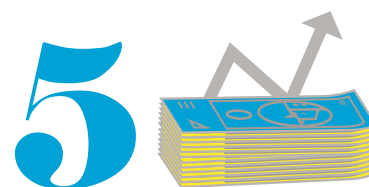
marki klubowej na polskim rynku potwierdzają umowy reklamowe Lechii. Klub zarabia na nich około 12,3 mln PLN, a więc tylko o 250 tys. PLN mniej niż Lech Poznań. W 2010 roku kwota przychodów ze sponsoringu była o połowę niższa. Ponadto, partnerzy klubu to firmy o dużej renomie i należy docenić fakt, że Grupa Lotos zdecydowała się przedłużyć obecną umowę o kolejne trzy lata.

Nieco gorzej Lechia prezentuje się pod względem posiadanego majątku i tego, w jaki sposób go finansuje. Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami pokazuje, że dług Lechii czterokrotnie przewyższa wartość całego majątku klubu, a gorzej pod tym względem prezentują się jedynie kluby o naprawdę słabej sytuacji finansowej, takie jak Śląsk, Wisła czy Górnik. Niepokojący jest również fakt, że w ciągu roku wskaźnik obciążenia długiem uległ znaczącemu pogorszeniu, wzrastając z 2,9 do 3,98. Spadek gotówki w kasie i wzrost zobowiązań sprawiły z kolei, że płynność klubu

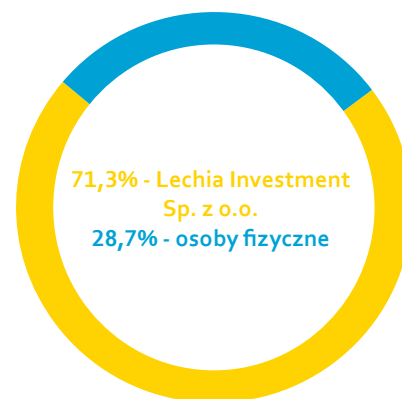
spadła z 1,98 do 0,64 i jest najniższa od 2008 roku.

Kibice gdańskiego klubu z pewnością wiążą duże nadzieje ze zmianami właścicielskimi. O transakcji mówiono już w styczniu, lecz ostatecznie dopiero w marcu Wrocławskie Centrum Finansowe sprzedało swoje udziały zagranicznemu funduszowi private equity, należącemu do grupy ETL niemieckiego biznesmena Franza Josefa Wernze. Na razie jest zbyt wcześnie, by ocenić, jaki będzie to miało wpływ na finanse klubu.

Potwierdzeniem, że Lechia jest klubem rozsądnie zarządzanym, może być wskaźnik efektywności wynagrodzeń zawodników. Cena, jaką gdańszczanie zapłacili za każdy zdobyty w 2013 roku punkt wyniosła 128 tys. PLN i tylko trzy kluby potrafiły efektywniej wydawać pieniądze na pensje piłkarzy. Biorąc pod uwagę zespoły z czołówki ligowej tabeli, Lechia jest zdecydowanie najlepsza, zostawiając daleko w tyle zarówno Legię, Lecha, Wisłę i Ruch. Co więcej, Lechia „płaciła” również



**5**  
miejsce Lechii  
w kategorii  
Finanse



Struktura właścicielska klubu

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	27 410	25 651	25 582	17 832	8 702	11 531
Dynamika przychodów	6,9%	0,3%	43,5%	104,8%	-24,5%	131,6%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,33	0,34	0,29	0,32	0,32	0,30
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	128,72	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-6,2%	-4,7%	-0,3%	-40,3%	-6,5%	-4,8%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,64	1,98	0,90	0,64	0,95	0,48
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	3,98	2,90	2,41	2,60	0,88	1,30

Lechia Gdańsk w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat

piłkarzom za każdy punkt prawie trzy razy mniej niż spadkowicz z Lubina.

Lechia z pewnością należy do czołówki Ekstraklasy, zarówno pod względem sportowym, jak i finansowym. Choć być może to przedwczesne nadzieje, ale nowy właściciel może zapewnić nie tylko wsparcie finansowe, ale również spokój i stabilizację. Mogą się one okazać kluczowe, aby w sezonie 2014/2015 Lechia zdołała zakwalifikować się do europejskich pucharów, o czym marzą gdańszczanie. Gdyby udało się wywalczyć awans, klub zrobiłby krok naprzód w kwestii finansowej i miałby szansę wreszcie zapełnić piękną PGE Arenę.



#### NAJWIĘKSZE SUKCESY:

MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1927, 1928, 1949, 1950, 1978, 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2008, 2009, 2011

PUCHAR POLSKI 🏆 1926, 1967, 2002, 2003

PUCHAR LIGI 🏆 2001

SUPERPUCHAR 🏆 2001

ADRES: 30-059 Kraków, ul. Reymonta 22

TEL.: +48 12 630-76-00

FAX: +48 12 630-76-91

## WISŁA KRAKÓW

***Sportowo Wisła Kraków była na pewno jedną z niespodzianek sezonu 2013/2014. Skazywana przez wielu, jeszcze przed rozgrywkami, na walkę o utrzymanie, Biała Gwiazda na boisku spisywała się dużo lepiej niż przewidywano. Niestety, klubowa kasa świeci pustkami, a zadłużenie rośnie. Medialnie Wisła to jednak wciąż ścista polska czołówka.***

### SPORT

Nic nie zapowiadało, że Wisła Kraków w sezonie 2013/2014 będzie się tak świetnie spisywała jesienią. Drużyna konsekwentnie gromadziła kolejne punkty, dając kibicom nadzieję, że wiosną włączy się do walki o mistrzostwo Polski. Tak się jednak nie stało i ostatecznie Biała Gwiazda zakończyła rozgrywki na piątym miejscu w tabeli.

Wisła, zmagająca się z problemami nie tylko natury sportowej, nie była stawiana w gronie zespołów, które powalczą o grę w europejskich pucharach. Mało tego, nie brakowało opinii, że Biała Gwiazda skupi się na grze o utrzymanie w Ekstraklasie. Tymczasem w Krakowie, decyzja o zatrudnieniu na stanowisku szkoleniowca Franciszka Smudy, okazała się strzałem w dziesiątkę. Smuda w Wiśle odżył jako trener, ale też dał nową szansę takim zawodnikom jak: Arkadiusz Głowacki, Paweł Brożek czy Łukasz Garguła. Okazało się, że są oni w stanie prowadzić Białą Gwiazdę do zwycięstw choćby z Legią Warszawa, czy Lechem Poznań. Arkadiusz Głowacki był zdecydowanie najlepszym obrońcą w lidze jesienią, a według piłkarzy i trenerów klubów Ekstraklasy - Obrońcą Sezonu 2013/2014. Z kolei duet Brożek-Garguła dawał Wiśle jakość w ataku, bo ci dwaj piłkarze rozumieli się na boisku doskonale. O ile jesienią zespół z Krakowa spisywał się bardzo dobrze, to wiosną było już gorzej. Kiedy wydawało się, że Biała Gwiazda będzie w drugiej części sezonu jeszcze silniejsza, bo do zespołu dołączyli choćby Dariusz Dudka i Semir Stilić, coś w drużynie przestało funkcjonować. Samo pojawienie się w klubie Stilića spowodowało, że Smuda chętnie

korzystał z piłkarza z Bośni i Hercegowiny, a duet Garguła-Brożek został rozdzielony. To Stilić grał na pozycji Garguły, a ten został przesunięty bliżej prawej strony boiska. Inną kwestią jest to, że forma Brożka też długo nie była najwyższa, choć w rundzie finałowej było już znacznie lepiej - właśnie wtedy napastnik popisał się hat-trickiem i wszedł do Klubu 100. Warto również dodać, że Smuda dał zagrać aż dwunastu zawodnikom urodzonym w roku 1992 i młodszym. To jeden z najlepszych wyników w całej lidze w sezonie 2013/2014.



miejsce Wisły  
w kategorii Sport



tylko bramek na  
poziomie Ekstraklasy  
zdobył Paweł Brożek.  
W sezonie 2013/2014  
do siatki trafił 17 razy.

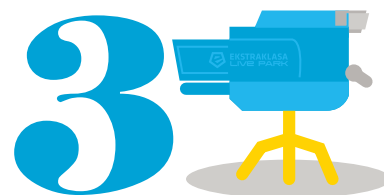
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

W 11. kolejce sezonu 2013/2014 Wisła zmierzyła się na własnym boisku z Legią Warszawa – było to spotkanie, na którym po raz pierwszy w historii stadion Henryka Reymana wypełnił się do ostatniego miejsca – 32 458 osób obejrzało na żywo zwycięstwo swoich ulubieńców.

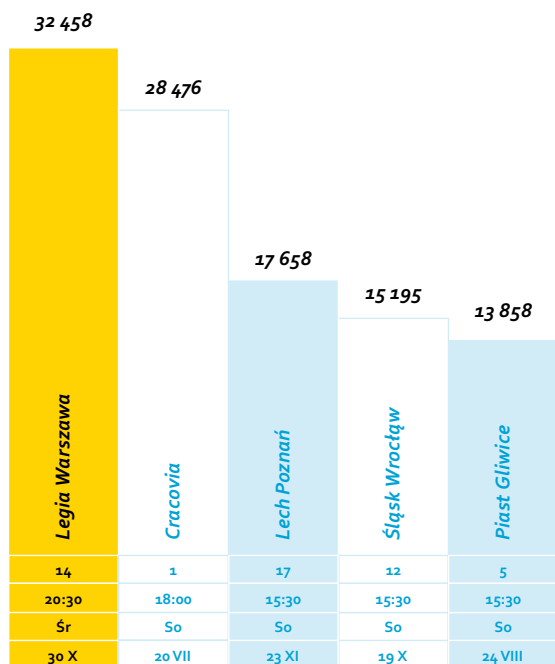
Wisła, ze średnią widzów na poziomie przekraczającym ponad 12 tys. sympatyków, osiągnęła czwarty rezultat w lidze. Oprócz wspomnianego już meczu z Legią, ponad 28 tys. widzów zagościło na Reymonta podczas derbowego meczu z Cracovią.

Na podkreślenie zasługuje **kampania promocyjna Wisły**, która odpowiedziała na prośby swoich fanów. Po latach na czerwone koszulki wróciła Biała Gwiazda, która zastąpiła herb klubu. Spot z Arkadiuszem Głowackim w roli głównej, promujący nowe koszulki marki Adidas z Białą Gwiazdą,

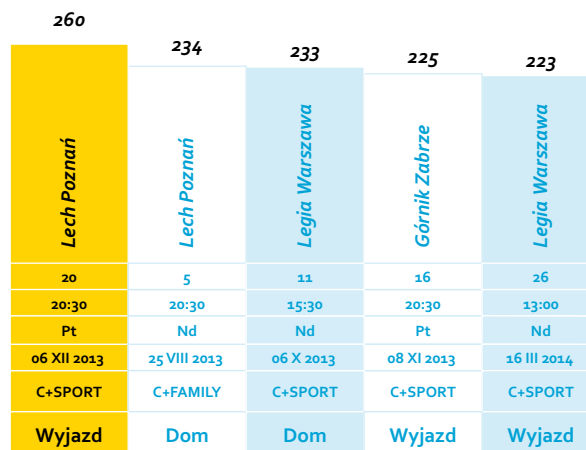
został uznany za wielki sukces. Dzięki powrotowi Białej Gwiazdy na koszulki, kibice tłumnie ruszyli do 8 punktów sprzedaży gadżetów. W sumie Wisła sprzedała 1247 koszulek, co stanowi wynik gorszy tylko od Legii i Lecha. Krakowscy zawodnicy wzięli również udział w międzynarodowym przedsięwzięciu pod roboczym tytułem „Work of Art”. Projekt, realizowany dzięki dotacji otrzymanej z funduszy unijnych, miał na celu podniesienie kompetencji językowych pracowników muzeów. Krakowski klub, podobnie jak pod względem frekwencji, również wysoko uplasował się w rankingu oglądalności na antenach programów nc+. Średnia widownia każdego spotkania Białej Gwiazdy w Canal+ sport oraz Canal+family to 159 tys. widzów. Dodatkowo, wspomniany już mecz 11. kolejki z Legią, transmitowany był również na antenie TVP1 i zgromadził przed telewizorami blisko 1,5 miliona widzów.



3 miejsce Wisły w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Wisła Kraków  
NAZWA SPÓŁKI: Wisła Kraków Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Tele-Fonika Kable Sp. z o.o. Spółka Komandytowo-Akcyjna  
BARWY KLUBOWE: czerwono-biało-niebieskie  
ROK ZAŁOŻENIA: 1906  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 33.130 miejsc  
E-MAIL: sekretariat@wisla.krakow.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.wisla.krakow.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/WislaKrakow

## FINANSE

Słabe wyniki sportowe Wisły w sezonie 2012/2013 Ekstraklasy zbiegły się w czasie z dopiero piętnastym miejscem Białej Gwiazdy w ubiegłorocznym rankingu finansowym. W sezonie 2013/2014 Wisła wyszła ze sportowego dołka, a przez moment wydawała się nawet jedyną alternatywą dla Legii w wyścigu po tytuł mistrzowski. W aspekcie finansowym krakowianie nie prezentowali się jednak tak dobrze jak na boisku. Doniesienia prasowe dotyczące słabej kondycji finansowej Wisły znajdują swoje pokrycie w danych finansowych. Tradycyjnie drużyna z Reymonta nadal potrafi wygenerować relatywnie wysokie przychody na poziomie 30 mln PLN. Niewiele klubów potrafi osiągnąć lepszy wynik. To samo dotyczy wskaźnika dywersyfikacji przychodów, który wyniósł 0,31 i, co prawda, pogorszył się w stosunku do roku 2012, kiedy

to jego wartość wyniosła 0,29, jednak wciąż jest znacznie lepszy od średniej ligowej. Potwierdza to, że Wisła nie jest uzależniona od jednego źródła przychodów.

Martwi natomiast kolejny już spadek wartości wpływów do kasy w każdej z kategorii. Poziom przychodów jest zbliżony do tego z 2010 roku. Wisła, wskutek reformy rozgrywek ligowych, rozegrała więcej spotkań niż rok temu, a pomimo tego spadły przychody ze sprzedaży biletów i karnetów. Wpływ na to miała słabsza postawa zawodników w sezonie 2012/2013, a w 2013/2014 – konflikt z kibicami, który przyczynił się również do spadku atrakcyjności meczów Wisły. Liczba transmisji telewizyjnych także uległa zmniejszeniu, co jest pochodną słabego wyniku w tabeli na koniec sezonu 2012/2013. W drugiej połowie 2013 roku lepsze wyniki i dobra ogła-



# 30,6

mln PLN, tyle wyniosły przychody Wisły w roku 2013.

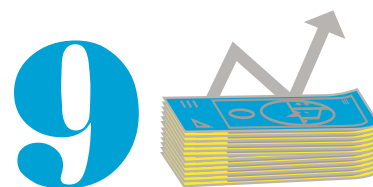


dalność przełożyły się na wysokie wpływy z puli za tzw. medialność, z której klub otrzymał aż 1,2 mln PLN – więcej zarobiły tylko Lech i Legia.

Innym problemem krakowskiego klubu jest brak reklamodawców. Na koszulkach Wisły widnieje logo właściciela – Tele-Foniki Kable – a władze klubu nie potrafią znaleźć nikogo, kto zdecydowałby się zostać sponsorem głównym klubu. Wpływy od Tele-Foniki i pozostałych, mniejszych partnerów zapewniają Wiśle aż 47% przychodów. Receptą na brak dużych partnerów biznesowych ma być pomoc agencji UFA Sports, zajmującej się marketingiem sportowym i wsparciem organizacyjnym klubów piłkarskich, między innymi z Bundesligi. Pierwszym owocem tej współpracy było pozyskanie nowego partnera – Totolotek SA.

Lata finansowej swobody klubu w pogoni za awansem do Ligi Mistrzów skutkują ogromnym zadłużeniem spółki. Wisła od lat finansowana jest przez właścicieli tylko zobowiązaniami – po roku 2007 nie miało miejsce żadne podwyższenie kapitału własnego. Dlatego wskaźnik zobowiązania/aktywa z każdym rokiem jest coraz gorszy i nic nie wskazuje na to, by ta sytuacja miała się poprawić. W tym roku przekroczył 8, co oznacza, że na każdą złotówkę majątku klubowego przypada 8 PLN długu. Jest

to drugi najgorszy wynik w lidze. Zdecydowaną większość zobowiązań klub ma wobec właściciela, a wynoszą one ponad 82 mln PLN. Poczieszeniem może być nadzieja, że właściciel nie zażąda natychmiastowej spłaty długu. Kolejne zaległości dotyczą pensji byłych i obecnych pracowników klubu i wynoszą ponad 8 mln PLN. Właśnie długi i brak płynności finansowej wpłynęły na decyzję Komisji Licencyjnej PZPN, która odmówiła Wiśle prawa do występów w pucharach europejskich. Klubowi stara się pomagać Miasto Kraków, które przejęło zarządzanie stadionem przy Reymonta, dzięki czemu Wisła zaoszczędzi 2 mln PLN rocznie. Zasileniem dla budżetu może być też działalność transferowa. W sezonie 2012/2013 przychody zwiększyła sprzedaż Maora Meliksona. Z kolei po sezonie 2013/2014 klub opuścił wychowanek Michał Chrapek. Włoska Catania zapłaci za niego około 1,4 mln EUR. Sytuacja Wisły nie napawa optymizmem i, co gorsze, nie poprawi się nagle, z roku na rok. Potrzebna jest żmudna i systematyczna praca. Klub podkreśla, jak ważnym krokiem było uzyskanie licencji na występy w Ekstraklasie w sezonie 2014/2015. Cieszy również fakt, że pomimo kłopotów, udało się oddać do użytku nową bazę treningową w Myślenicach, która należy do najnowocześniejszych w Polsce, a o której mówiono już od wielu lat.



**miejsce Wisły  
w kategorii  
Finanse**

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	30 678	32 499	64 235	47 539	31 071	41 783
Dynamika przychodów	-5,6%	-49,4%	35,1%	53,0%	-25,6%	36,1%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,31	0,29	0,27	0,34	0,36	0,26
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	264,05	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-54,4%	-73,4%	-1,7%	4,9%	-54,3%	-22,0%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,08	0,07	0,15	0,14	0,10	0,17
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	8,63	6,26	3,38	4,25	4,47	2,84

Wisła Kraków w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



Struktura właścicielska klubu



#### 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

PUCHAR LIGI 🏆 brak

SUPERPUCHAR 🏆 1988

PUCHAR ZDOBYWCÓW Pucharów 🏆 Finał 1970

ADRES: 41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 81

TEL.: +48 32 271 49 26

FAX: +48 32 271 05 30

## GÓRNIK ZABRZE

*Nawet kiedy na początku rozgrywek Górnicy grali rewelacyjnie, ich obiekt mogły odwiedzić jednorazowo zaledwie 3 tys. kibiców, co zdecydowanie ograniczało potencjał marketingowy i finansowy klubu. Wszystko przez to, że wciąż trwa budowa nowego stadionu. Stąd też miejsce Górnika w środku tabeli we wszystkich 3 kategoriach rankingu biznesowego.*

### SPORT

Gdyby kluby piłkarskie mogły chorować, Górnik Zabrze z pewnością cierpiałby na „syndrom Nawałki”. Po fantastycznym początku sezonu, kiedy zabrzanie deptali po piętach liderowi z Warszawy i grali prawdopodobnie najbardziej porywający futbol w całej lidze, wraz z odejściem Adama Nawałki wszystko się skończyło. Ani zatrudnienie Ryszarda Wiercorka, ani duetu Dankowski-Warzycha nie przybliżyło Górnika do tamtych wyników, a jedynie wzmogło tęsknotę za nowym selekcjonerem reprezentacji Polski.

Problemem stała się postawa zawodników, od których wymagano w Zabrzu najwięcej. Prejuce Nakoulma, mimo kilku dobrych występów i strzelonych goli nie wszedł na taki poziom, aby pociągnąć za sobą drużynę.

Najlepszy strzelec rundy jesiennej, Mateusz Zachara na wiosnę przestał strzelać zupełnie, a sytuacji nie ułatwiła kontuzja i przedłużająca się rehabilitacja. Z tonu spuścił także Paweł Olkowski, który podczas przerwy zimowej był już pewny transferu do niemieckiej Bundesligi. Więcej wymagano też od doświadczonego pomocnika Łukasza Madeja, który w barwach Górnika rozegrał swój trzechsetny mecz w Ekstraklasie. Spośród naturalnych liderów zespołu nie zawiódł, a wręcz przekroczył oczekiwania jedynie Radosław Sobolewski. 37-latek nie tylko wystąpił aż w 33. kolejkach ligowych, ale też zaliczył swój najlepszy sezon w karierze pod względem strzelonych bramek (7). Z defensywnych obowiązków również wywiązywał się bez zarzutu.



miejsce Górnika  
w kategorii Sport



tyle bramek stracił  
w sezonie 2013/2014  
Górnik Zabrze. To  
trzeci najgorszy wynik  
w lidze.

Odczuwalna była też przedłużająca się nieobecność kapitana Górnika, Adama Dancha. Obrońca nie grał od sierpnia do kwietnia, wracając na boisko w sam raz na początek rundy finałowej. Jego obecność pomogła podopiecznym Warzuchy tracić mniej goli i uporządkować grę, co przełożyło się na niezłe wyniki w ostatnich siedmiu kolejkach i szóstą pozycję na koniec sezonu. Oprócz walki o puchary na ligowych boiskach, zabrzańskie drużyny pozostawali w grze o Puchar Polski. Po wyeliminowaniu obrońcy trofeum – Legii Warszawa, nastroje w drużynie były znakomite, a ci rywale, którzy pozostali Górnikowi na drodze do pucharu, wydawali się jak najbardziej do pokonania. Cóż jednak z tego, skoro w pierwszym meczu ćwierćfinałowym Górnik uległ 1:2, a w rewanżu aż 0:3 przyszłemu zwycięzcy rozgrywek, Zawiszy Bydgoszcz. Pokonanie Legii i odpadnięcie w kolejnej rundzie z beniaminkiem stanowi dobre podsumowanie sezonu 2013/14 w wykonaniu drużyny z al. Roosvelta w Zabrzu.

## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

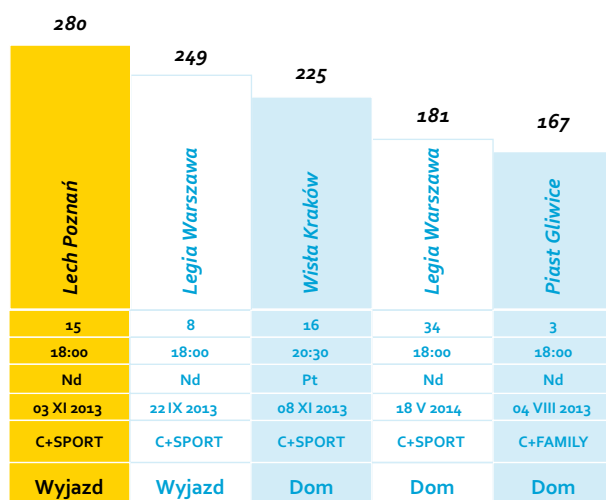
Górnik Zabrze w sezonie 2013/2014 zrobił niespotykany dotychczas w Ekstraklasie ruch. Do nabycia akcji klubu zostali zaproszeni kibice. Takie formy udziału w klubach

piłkarskich praktykowane są m.in. w lidze hiszpańskiej i niemieckiej. W wyniku tego działania Górnik ma dzisiaj 230 nowych współwłaścicieli.

Klub z Zabrza jest jednym z najbardziej wartościowych medialnie w Ekstraklasie. Wartość ekspozycji marek będących partnerami Górnika wycenia się na 31,5 mln PLN, co jest czwartym wynikiem spośród wszystkich klubów Ekstraklasy. Po otwarciu nowego stadionu wartości te prawdopodobnie jeszcze się zwiększą.

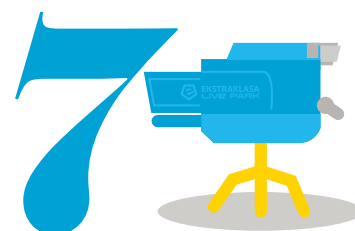
Górnicy mogą się pochwalić najlepszym procentowo wypełnieniem własnego obiektu spośród wszystkich drużyn Ekstraklasy – 99%. Wynika to z ograniczonej na czas modernizacji stadionu pojemności (do 3 tys. widzów). Z uwagi na przywiązanie zabrzańskich kibiców do Górnika można się spodziewać, że po otwarciu nowego stadionu frekwencja w Zabrzu dalej będzie jedną z najwyższych w lidze.

Górnik Zabrze był jedną z najchętniej oglądanych drużyn w Ekstraklasie. W rundzie zasadniczej chętniej oglądane były tylko Legia, Lech i Wisła. Kapitał, jakim są fani Górnika stanowi podstawę, która może pozwolić zabrzanom na walkę o Mistrzostwo Polski w najbliższych sezonach.



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



miejsce Górnika  
w kategorii  
Marketing i medialność





NAZWA DRUŻYNY: Górnik Zabrze  
NAZWA SPÓŁKI: Górnik Zabrze Sportowa Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Stadion w Zabrzu Sp. z o.o.  
BARWY KLUBOWE: biało-niebiesko-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1948  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 3.021 miejsc (stadion w przebudowie)  
E-MAIL: gornikzabrze@gornikzabrze.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.gornikzabrze.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/GornikZabrzeSSA

## FINANSE

W sezonie 2012/2013 Górnik wyprzedził swojego wielkiego rywala z lokalnego podwórka – Ruch Chorzów – zarówno w Ekstraklasie, jak i w rankingu finansowym. W sezonie 2013/2014 role się odwróciły, a szczególny niepokój budzi sytuacja finansowa klubu z Zabrza. Stąd za sukces należy uznać fakt uzyskania licencji na występy w Ekstraklasie w kolejnym sezonie. Podstawowym problemem Zabrzan jest ogromne zadłużenie, zbliżające się do 40 mln PLN, wielokrotnie przekraczające wartość posiadanego majątku. Nic więc dziwnego, że wskaźnik obciążenia majątku zo-

bowianiami wyniósł 4,5, podczas gdy jeszcze rok w roku 2012 kształtował się na poziomie 3,2. Jednakże włodarzom Górnika nie udało się zatrzymać tej negatywnej tendencji. W Ekstraklasie są tylko trzy bardziej zadłużone kluby. Duże zadłużenie, z którego większa część jest wymagalna w ciągu roku od daty bilansowej, spowodowało również obniżenie płynności finansowej klubu. Wskaźnik płynności na poziomie 0,19 to najgorszy wynik, jaki Górnicy osiągnęli od początku historii naszego rankingu. Bardzo słabej sytuacji klubu nie poprawiają efekty finansowe bieżącej



# 21,9

mln PLN, tyle wyniósł przychody Górnika w roku 2013.

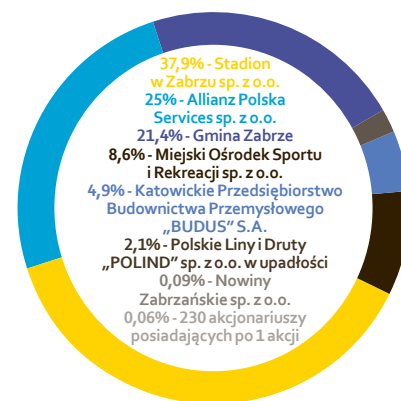


działalności. Pierwszy raz od trzech lat spadły całkowite przychody klubu uwzględniające transfery. Przyczyną jest spadek wpływów z transferów, z których w roku 2012 zabranom udało się uzyskać rekordowe dla Górnika 10 mln PLN, co w przeważającej mierze było efektem sprzedaży Arkadiusza Milika. Był to najwyższy transfer w historii klubu. W roku 2013 przychody z transferów wróciły do poziomu z poprzednich lat i wyniosły 3,8 mln PLN. Pozytywnym akcentem był wzrost przychodów z podstawowej działalności o kwotę 2,7 mln zł. W sumie przychody z działalności podstawowej (czyli przychody operacyjne, nie obejmujące transferów) wyniosły 18 mln PLN, jednak nawet ta kwota nie pozwoliła zbilansować wyniku. Koszty Górnika są wciąż zbyt wysokie w porównaniu do przychodów. Same wynagrodzenia piłkarzy konsumują blisko 80% wpływów operacyjnych. Istotnym elementem pogarszającym finansową sytuację Górnika jest znaczące ograniczenie wpływów z dnia meczu w wyniku trwającej kolejny rok przebudowy stadionu. Na domiar złego budowa napotyka na duże problemy i opóźnienia. Umowa z dotychczasowym wykonawcą została zerwana i obecnie inwestycja prowadzona przez spółkę „Stadion w Zabrze” ma być zakończona jesienią 2014 roku. Nowy obiekt zapewne pomoże klubowi poprawić kondycję finansową, o ile oczywiście fani tłumnie ruszą na zmodernizowany

stadion. Górnik i Podbeskidzie to obecnie jedyne kluby w Ekstraklasie, które nie potrafią osiągnąć nawet 1 mln PLN przychodów ze sprzedaży biletów i karnetów. Planowane podpisanie umowy pomiędzy operatorem stadionu, a Górnikiem powinno przynieść klubowi wzrost przychodów z dnia meczu o około 5 mln PLN, co może wreszcie pozwolić klubowi nie tylko na zbilansowanie kosztów i przychodów, ale wręcz wygenerowanie nadwyżki i rozpoczęcie redukcji zadłużenia. Pewną rekompensatą dla Górnika są przychody z transmisji telewizyjnych. Uzyskane w 2013 roku 8,5 mln PLN to trzeci wynik w Ekstraklasie i tylko Lech i Legia zarobiły więcej. Wynik uzyskany przez śląski klub jest o ponad 2 mln PLN lepszy niż rok temu, co jest konsekwencją piątego miejsca w tabeli na koniec sezonu 2012/2013. Z kolei dobre wyniki w pierwszej połowie sezonu 2013/2014 przyczyniły się do tego, że Górnik był jedną z chętniej oglądanych drużyn w telewizji, a to przełożyło się na premię za medialność. Solidni partnerzy biznesowi przyczyniają się do utrzymania stabilnych wpływów sponsorowanych. Allianz, Kompania Węglowa, a od I kwartału 2014 także właściciel marki Łomża oraz Stabill zapewniają wpływy około 7,5-8 mln PLN w skali roku. Przed sezonem 2013/2014 do AS Roma odszedł Łukasz Skorupski, którego transfer w największym stopniu wpłynął na osiągnięcie przychodów transfe-



### miejsce Górnika w kategorii Finanse



Struktura właścicielska klubu

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	21 876	25 458	19 587	12 355	12 729	9 988
Dynamika przychodów	-14,1%	30,0%	58,5%	-2,9%	27,4%	53,8%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,40	0,42	0,42	0,38	0,35	0,31
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	243	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-53,7%	-40,4%	-54,8%	-121,0%	-83,6%	-125,9%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,19	0,30	0,22	0,19	0,25	0,27
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	4,48	3,16	3,97	3,84	2,14	2,59

Górnik Zabrze w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat

rowych w wysokości 3,8 mln PLN. Niestety wiadomo, że Górnikowi nie uda się zarobić na odejściu Prejuce Nakoulmy - zawodnika, którego wartość szacuje się na minimum 4 mln PLN. Reprezentantowi Burkina Faso kończy się kontrakt i odejście z Zabrza jako wolny zawodnik. Obecnie tematem numer jeden dla klubu jest rozpoczęcie korzystania z nowego stadionu, który ma pomóc zabranom złapać finansowy oddech. Ponadto, Górnik będzie musiał zrewidować politykę transferową, ponieważ Komisja Licencyjna nałożyła na klub ograniczenia zarówno w sprowadzaniu nowych zawodników, jak i ich pensjach (maks. 15 tys. PLN brutto miesięcznie). Miejmy nadzieję, że suma tych działań pomoże Górnikowi w zbilansowaniu budżetu i wyjściu na finansową prostą.



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 brak  
ADRES: 71-102 Szczecin, ul. Karłowicza 28  
TEL.: +48 91-487-20-30  
FAX: +48 91 487-22-32

## POGOŃ SZCZECIN

***Mimo 13. pozycji w zestawieniu finansowym, dobra postawa Pogoni na boiskach Ekstraklasy oraz niewątpliwy marketingowy potencjał Portowców, dały klubowi 8. miejsce w ogólnym rankingu biznesowym. Pozycja ta była o 1 oczko niższa od tej, zajętej przez Pogon w tabeli Ekstraklasy na koniec sezonu 2013/2014.***

### SPORT



**miejsce Pogoni w kategorii Sport**

Zawodnicy Pogoni Szczecin w sezonie 2013/2014 do samego końca liczyli się w grze o europejskie puchary. Zupełnie inaczej wyglądała sytuacja beniaminka w sezonie 2013/2013, kiedy Pogon musiała walczyć o utrzymanie. Ale jeśli ma się w składzie takiego napastnika jak Marcin Robak, gra w czołowej ósemce ligi jest wręcz obowiązkiem.

Doświadczony snajper jeszcze nigdy nie był tak skuteczny, jak w poprzednim sezonie. Dwadzieścia jeden goli strzelonych dla Portowców i jedna bramka jeszcze w barwach Piasta pozwoliły mu zdobyć tytuł króla strzelców i statuetkę dla **Napastnika Sezonu**. W drodze po indywidualne wyróżnienia Marcin Robak popisał się kilkoma wyczynami, które zostaną w pamięci kibiców na bardzo długo. Swojego pierwszego hat-tricka dla klubu ze Szczecina ustrzelił w meczu z Piastem, czyli... swoim poprzednim klubem. Następnie był fenomenalny mecz z Lechem Poznań i pięć goli strzelonych Kolejorzowi, a jeszcze później pokaz siły zawodnika, który w meczu z Koroną Kielce wystąpił mimo rodzinnej tragedii i dwukrotnie wpisał się na listę strzelców. Nie byłoby jednak świetnych wyników Pogoni, gdyby nie wysoka forma pomocników (Takafumi Akahoshi), obrońców (Wojciech Golla) i przede wszystkim bramkarza – Radosława Janukiewicza. Golkipier Portowców zagrał we wszystkich meczach sezonu, oprócz ostatniego, tracąc 50 bramek w 36 występach. Przez cały sezon zasadniczy Pogon grała skutecznie i przede wszystkim równo. Porażki zdarzały się rzadko, a jeśli już Portowcy schodzili z boiska pokonani, to nigdy zdecydowaną różnicą bramek. Tę umiejętność często



**tyle bramek zdobył w sezonie 2013/2014 Marcin Robak, król strzelców Ekstraklasy.**

chwalił u swoich piłkarzy trener Dariusz Wdowczyk, jednak w rundzie finałowej jego podopieczni nie dawali już powodów do pochwał. Siedem ostatnich spotkań to kompromitacja Pogoni jako zespołu, który marzył o grze w Lidze Europy. Szczecinianie zdobyli zaledwie trzy punkty w siedmiu meczach, ani razu nie wygrali i zaliczyli poważną wpadkę przegrywając z Wisłą Kraków 0:5. Obiecujące początki poprzedziły więc fatalne zakończenie, w kolejnym sezonie Pogoń będzie musiała zagrać nie 30, a 37 dobrych spotkań, aby poprawić tegoroczne siódme miejsce.

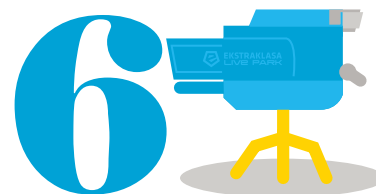
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Pogoń Szczecin to duma Pomorza Zachodniego. Od powrotu do Ekstraklasy klub tylko umocnił swoją pozycję w regionie. W sezonie 2013/2014 klub obchodził jubileusz 65-lecia. W związku z tym, przed rozpoczęciem sezonu, zorganizowano mecz towarzyski z francuskim Olympique Lyonnais oraz jubileuszowy piknik. Klub realizował bardzo ciekawe projekty marketingowe. Jednym z nich była kampania billboardowa z hasłem: „To my panujemy nad tym miastem”. Kampania miała również odsony w miastach ościennych wokół Szczecina. Tym razem hasło kampanii brzmiało: „Czekamy na Was w Szczecinie”.

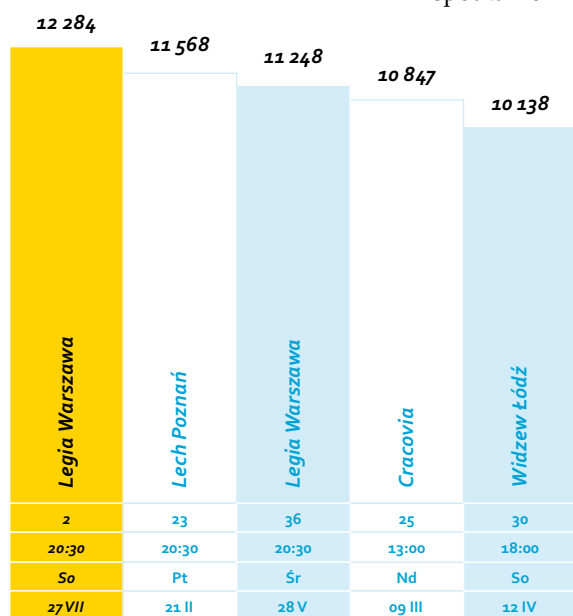
Interesująca była akcja zbierania kapsli po piwie realizowana przez Klub Kibica wspólnie z wieloletnim sponsorem klubu - marką Bosman. Cała akcja była połączona z mechanizmem budowania frekwencji na meczach. Udział w niej wzięła także Grupa Azoty oraz Urząd Marszałkowski. Pogoń angażowała się także w akcje społeczne - zbierania krwi przed meczami oraz rejestracji potencjalnych dawców komórek macierzystych.

Na trykocie Portowców widniały reklamy Grupy Azoty (ZCh Police) oraz miasta Szczecin. Wartość wszystkich reklam Portowców była szóstą w lidze. Pogoń grała w strojach marki Nike. Kibice mogli nabywać je w cenie 169 PLN w ośmiu punktach sprzedaży. Stadion Pogonii odwiedziło w sumie ponad 142,5 tys. widzów, co daje pod tym względem również szóstą miejsce w lidze. Średnia na mecz ponad 7,5 tys. była niższa tylko od klubów dysponujących dużymi, nowoczesnymi arenami. Najwyższa frekwencja była na meczu drugiej kolejki z Legią Warszawa, rozgrywanym w sobotę 27 lipca o 20.30 przy temperaturze +27°C.

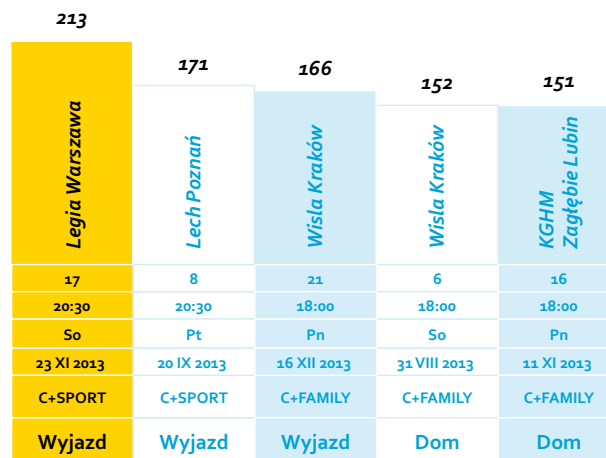
Oglądalność telewizyjna meczów na antenach Canal+ wynosiła średnio 114 tys. widzów, co dało klubowi z Pomorza Zachodniego 8. miejsce w Ekstraklasie. Najchętniej oglądanym meczem było spotkanie z Legią Warszawa.



miejsce Pogoni w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Pogon Szczecin  
NAZWA SPÓŁKI: Pogon Szczecin Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: EPA Sp. z o.o.  
BARWY KLUBOWE: granatowo-bordowe  
ROK ZAŁOŻENIA: 1948  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 17.036 miejsc  
E-MAIL: sekretariat@pogonszczecin.pl  
STRONA INTERNETOWA: : www.pogonszczecin.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/PogonSA

## FINANSE

Za sukcesem sportowym Pogoni Szczecin w 2013 roku nie podążył na razie sukces finansowy. Klub zajął dopiero trzynaste miejsce w zestawieniu finansowym. Wpływ na to miała głównie zła sytuacja płynnościowa. Zobowiązania Pogoni na koniec roku przewyższały niemal ośmiokrotnie jej aktywa. Klub był zmuszony ponieść wysokie koszty operacyjne, niezbędne do rywalizacji w Ekstraklasie, a trend wzrostowy trwa już od trzech lat. Aby pokryć zwiększające się koszty, Portowcy finansowali się kolejnymi pożyczkami zarówno od jednostek powiązanych, jak i innych podmiotów. Środki, oprócz działalności operacyjnej, na którą składały się głównie wynagrodzenia piłkarzy, musiały wystarczyć też na wzmocnienia składu. Pogon wydała ponad 1,3 mln PLN na pozyskanie

zawodników, nie zarabiając jednak na transferach ani złotówki. Najistotniejszym transferem klubu w sezonie 2013/2014 był zakup Marcina Robaka z Piasta Gliwice za kwotę około 150 tys. EUR. Wychowanek legnickiego Konfeksu zakończył sezon z 22 trafieniami na koncie, dzięki czemu zdobył tytuł króla strzelców Ekstraklasy oraz walnie przyczynił się do zajęcia przez Pogon wysokiego miejsca w tabeli.

Koszty operacyjne klubu wzrosły o 10% do ponad 24 mln PLN co przy 44 punktach zdobytych przez drużynę ze Szczecina w 2013 roku skutkowało przeciętnym kosztem zdobytego punktu (wyrażonym w płacach zawodników) na poziomie 237 tys. PLN. Koszty operacyjne nadal przewyższają przychody klubu, co niezmiennie skutkuje stratą spółki. Strata ze sprzedaży

wyniosła -5,4 mln PLN, w porównaniu do aż -10,3 mln w sezonie 2012/2013 i -9,1 mln w sezonie 2011/2012. Pogon drugi rok z rzędu odnotowała znaczący wzrost przychodów, osiągając dynamikę zmiany wpływów na poziomie 61,4%, co było drugim wynikiem wśród analizowanych klubów i zapewne jest dla zarządzających powodem do satysfakcji. Wchodząc do Ekstraklasy klub powiększył przychody ze sprzedaży z 5,1 mln PLN do 11,5 mln PLN. W roku 2013 udało się powiększyć sprzedaż o kolejne 7,1 mln PLN, osiągając wartość 18,5 mln PLN.

55% przychodów klubu stanowiły przychody ze sponsoringu i reklamy. Oprócz Pogoni, tylko Jagiellonia Białystok oraz Zagłębie Lubin odnotowały ponad 50% udział takich przychodów w całkowitych przychodach. Głównym



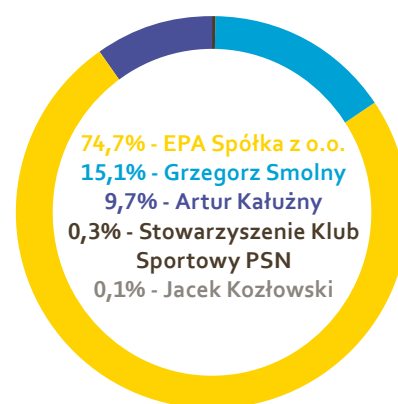
# 18,6

mln PLN, tyle wyniosły przychody Pogoni w roku 2013. O 61% więcej niż rok wcześniej.





**miejsce Pogoni  
w kategorii Finance**



**Struktura właścicielska klubu**

sponsorem klubu pozostała grupa Azoty, która zasilila Portowców kwotą niemal 3 mln PLN. Znaczący udział w przychodach miały również wpływy pochodzące z biletów i karnetów, które osiągnęły 2,3 mln PLN, co jest szóstym wynikiem w Ekstraklasie. Cały rok spędzony w najwyższej klasie rozgrywkowej sprawił, że wpływy z transmisji telewizyjnych zwiększyły się dwukrotnie w porównaniu z 2012. Dużym wsparciem dla klubu jest również Miasto Szczecin, które przekazuje określone kwoty w zamian za promocję. Największe problemy klubu to po pierwsze spłata narosłego zadłużenia, które zagraża dalszej działalności, a po drugie brak nowoczesnego stadionu, który w ogranicza potencjał biznesowy Szczecinian. Gdyby te problemy mogły zostać zażegnane, Pogoń z pewnością miałaby warunki finansowe do realizacji ambicji sportowych i walki o europejskie puchary.

Rok	2013	2012	2011	2010
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	18 619	11 536	5 790	7 316
Dynamika przychodów	61,4%	99,2%	-20,9%	brak danych
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,40	0,44	0,61	0,63
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	237,32	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-32,7%	-111,8%	-178,1%	-37,6%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,20	0,25	1,30	0,34
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	7,85	5,99	5,10	5,35

**Pogoń Szczecin w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat**



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 2014  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 2014  
ADRES: 85-915 Bydgoszcz, ul. Gdańska 163  
TEL.: +48 52 588-08-32  
FAX: +48 52 588-08-32

## ZAWISZA BYDGOSZCZ

*W rankingu biznesowym Zawisza uplasował się na 12. pozycji, głównie dlatego, że wyniki w Pucharze Polski i Superpucharze nie były brane pod uwagę w kryterium efektywności sportowej. Nikt jednak nie odbierze Zawiszy niewątpliwych sukcesów sportowych oraz osiągnięć na polu finansowym. Bydgoszczanie to jeden z 3 klubów, które zakończyły rok 2013 z zyskiem!*

### SPORT



miejsce Zawiszy  
w kategorii Sport

Zawisza Bydgoszcz z przytupem, po 19 latach, wrócił na salony Ekstraklasy. Beniaminek najpierw awansował do Grupy A rundy finałowej, a potem wywalczył Puchar i Superpuchar Polski.

Zawiszę śmiało można nazwać jedną z największych rewelacji minionego sezonu T-Mobile Ekstraklasy. Co ważne, zespół z Bydgoszczy pokazał szerokiej publiczności kilku naprawdę ciekawych zawodników, którzy wkrótce mogą zostać wiodącymi piłkarzami w Ekstraklasie.

Było to możliwe przede wszystkim dzięki rozsądnej polityce transferowej. Przed startem sezonu 2013/2014 można było mieć wątpliwości, czy sięganie po obcokrajowców jest

dobrym pomysłem. W miarę upływu czasu okazało się, że jak najbardziej tak, bo drużynę beniaminka wzmocnili zawodnicy reprezentujący wysoki poziom. Wystarczy wymienić tu Herolda Goulona, który szybko wyrósł na czołową postać całej Ekstraklasy. Szkoda, że Francuza z gry wyeliminowała kontuzja. Największym objawieniem był jednak Michał Maślowski. Zresztą piłkarze i trenerzy klubów Ekstraklasy również wskazali pomocnika Zawiszy jako Odkrycie Sezonu 2013/2014. Nic dziwnego, bo grę Maślowskiego oglądało się z największą przyjemnością. To piłkarz, który nie boi się trudnych wyborów na boisku, jest dobrze wyszkolony pod względem technicznym, dużo widzi i trudno mu zabrać piłkę.



to pierwsze w historii  
trofeum Zawiszy  
w piłce nożnej



Selekcjoner reprezentacji Polski Adam Nawałka widział Masłowskiego w kadrze, która przystąpi do kwalifikacji mistrzostw Europy 2016. Niestety, pomocnika Zawiszy, podobnie jak Goulona, z gry wyłączyła kontuzja. Teraz będzie musiał od nowa budować swoją pozycję. W pewnym stopniu kontuzjami kluczowych dla trenera Ryszarda Tarasiewicza zawodników, można tłumaczyć słabszą dyspozycję Zawiszy w rundzie finałowej. Możliwe, że rozprężenie w zespole nastąpiło po zdobyciu Pucharu Polski. Nie zmienia to faktu, że sezon 2013/2014 był dla beniaminka wyjątkowo udany. Pytanie, czy Zawisza zdoła zagrać tak dobrze drugi raz z rzędu. Po pierwsze, drugi sezon na najwyższym poziomie jest przeważnie trudniejszy, o czym przekonał się choćby Piast Gliwice, a po drugie Tarasiewicz rozstał się z Zawiszą i teraz odpowiada za wyniki Korony Kielce.

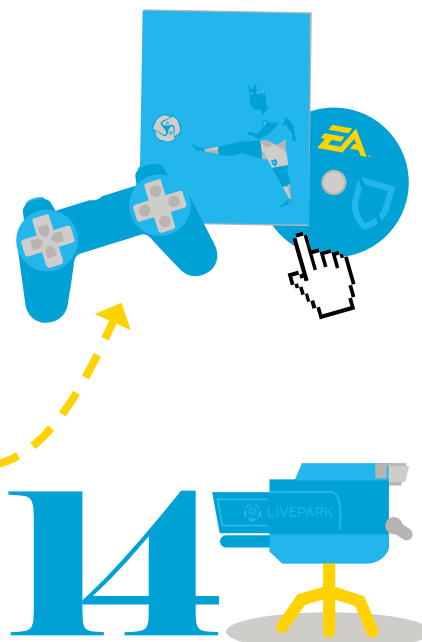
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Zawisza na swoje spotkania w sezonie 2013/2014 sprzedał ponad dwa tysiące karnetów. Aktywna polityka klubu i aktywizacja przyszłych pokoleń kibiców pokazała, że można budować frekwencję krok po kroku, a wytężona praca w niedługim czasie przyniesie po-

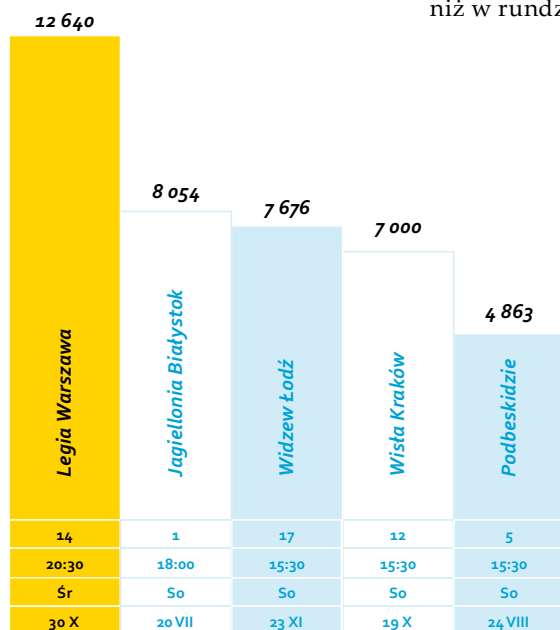
zytywne efekty. Sukces w postaci zdobycia Pucharu Polski dał dodatkowy impuls dla sympatyków z Bydgoszczy. Jednak bydgoski stadion najczęściej widzów gościł w 14. kolejce, kiedy to Zawisza pokonał Legię Warszawa 3:1, a triumf Niebiesko-Czarnych na żywo obejrzało 12 640 osób.

Piłkarze Zawiszy mieli szczególnie dużo pracy po sukcesie w Pucharze Polski. Wszyscy sponsorzy i partnerzy klubu chcieli zobaczyć swoich bohaterów oraz puchar, który udało się uzyskać w pierwszym sezonie po awansie do Ekstraklasy. Zawodnicy, wraz z pucharem, wizytowali również przedszkola i szkoły, zachęcając przy tym najmłodszych do przyjscia na mecze ligowe w Bydgoszczy.

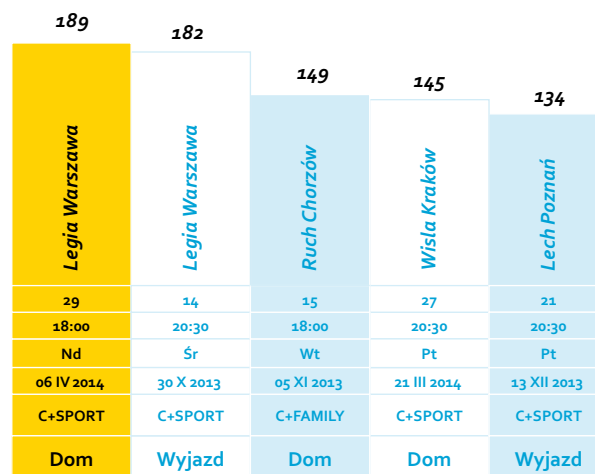
Zawisza nie tylko debiutował w Ekstraklasie, ale po raz pierwszy w historii pojawił się w jednej z najbardziej popularnych na świecie gier piłkarskich – FIFA 14. Piłkarze pojawili się również na premierze gry w jednym z bydgoskich sklepów, promując wydarzenie oraz wykorzystując okazję do zmierzenia się z kibicami w FIFĘ. Najchętniej oglądanymi meczami z udziałem bydgoskiego Zawiszy były mecze z Legią Warszawa. W sumie te dwa spotkania obejrzało ponad 370 tys. widzów. Dodatkowo, z racji gry w rundzie finałowej w grupie A, mecze Zawiszy osiągnęły lepszą średnią oglądalności niż w rundzie zasadniczej.



miejsce Zawiszy w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: Zawisza Bydgoszcz  
NAZWA SPÓŁKI: WKS Zawisza Bydgoszcz Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Radosław Osuch  
BARWY KLUBOWE: niebiesko-czarne  
ROK ZAŁOŻENIA: 1946  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 20,559 miejsc  
E-MAIL: klub@wkszawisza.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.wkszawisza.pl/  
FANPAGE: www.facebook.com/pages/WKS-ZAWISZA-BYDGOSZCZ-SA/

## FINANSE

Ubiegłoroczne podsumowanie dotyczące bydgoskiego klubu zakończone zostało stwierdzeniem, że dopiero sezon 2013/2014 będzie prawdziwym testem dla Zawiszy i Bydgoszczanom udało się go zdać wzorowo. Od strony sportowej było bardzo dobrze - klub awansował do grupy mistrzowskiej Ekstraklasy i zdobył Puchar Polski. Natomiast w rankingu finansowym za rok 2013 Zawisza zajął solidne 6. miejsce.

Zawisza, co typowe dla beniaminów, zanotował istotny wzrost przychodów. Dynamika zmian wyniosła 154,8% i była najwyższa wśród wszystkich klubów.

10 mln PLN przychodów, jakie udało się wypracować w roku 2013, to wciąż jednak słaby wynik jak na warunki Ekstraklasy i tylko Podbeskidzie było pod tym względem słabsze. Przychody klubu z Bydgoszczy pochodziły jednak z wielu źródeł, co pozwoliło osiągnąć wskaźnik dywersyfikacji na poziomie 0,28 i zająć 3. miejsce w tej kategorii, obok zdecydowanie bardziej rozwiniętych i stabilnych finansowo klubów - Legii Warszawa i Lecha Poznań.

Na kwotę przychodów istotny wpływ miały 2 mln PLN z dnia meczu. Jest to wartość większa niż w przypadku części klubów, które w Ekstraklasie występują od lat. 3,5 mln PLN przychodów pochodzących od Ekstraklasy z tytułu sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych miało największy wpływ na poprawę wielkości przychodów w 2013 roku, a jest to kwota, jaką klub otrzymał jedynie za pół roku gry w najwyższej klasie rozgrywkowej.

Wraz ze wzrostem przychodów, wzrosły również koszty. Wzrost wynagrodzeń piłkarzy był niezbędny do realizacji założeń sportowych. Koszt zdobycia

jednego punktu, w odniesieniu do pensji zawodników, wyniósł jedynie tylko 49 tys. PLN. To wynik zdecydowanie najlepszy w lidze, dwukrotnie niższy od następnej drużyny w klasyfikacji - Podbeskidzia. Należy oczywiście mieć na uwadze, że Zawisza grał przez pół sezonu w 1. Lidze i zgromadził tam aż 34 punkty.

Klub potrafił rozsądnie bilansować swój budżet i rok 2013 zakończył z zyskiem w wysokości 0,5 mln PLN. Bydgoszczanie nie wydali też ani złotówki na transfery zawodników w roku 2013. Z drugiej strony



# 10,3

mln PLN, tyle wyniosły przychody Zawiszy w roku 2013. O 155% więcej niż rok wcześniej.

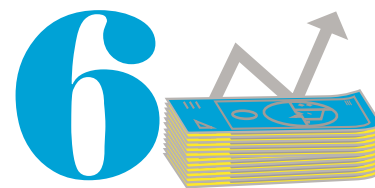




nie zarobili żadnych pieniędzy na transferach.

Stabilnie wygląda także sytuacja majątkowa klubu. Zawisza większość swoich aktywów finansuje zobowiązaniami, ale jest to jeden z pięciu klubów, który może się pochwalić dodatnim kapitałem własnym. Wynik obciążenia aktywów zobowiązaniami na poziomie 0,77 uplasował Zawiszę na trzecim miejscu w tej kategorii. Na tak dobry rezultat istotny wpływ miała decyzja właściciela pakietu większościowego klubu – Radosława Osucha. Zdecydował się podwyższyć kapitał podstawo-

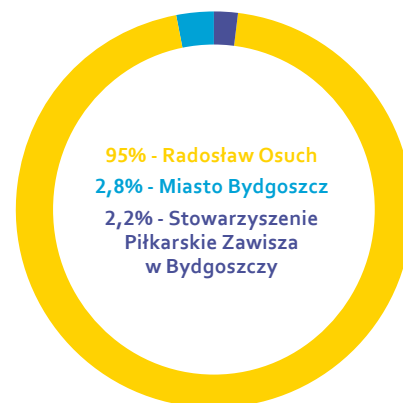
wy spółki i właśnie dzięki temu relacja zobowiązań do aktywów uległa tak znaczącej poprawie, w porównaniu do roku 2012, kiedy wskaźnik ten wyniósł 2,25. Rok 2014 powinien być finansowo jeszcze lepszy niż 2013. Klub rozegra cały sezon w Ekstraklasie, co istotnie wpływa na poziom przychodów. Udany koniec sezonu 2013/2014 i możliwa współpraca z jednym z portugalskich klubów pozwalają wierzyć, że w następnych latach Zawisza może dalej osiągać dobre wyniki zarówno sportowe, jak i finansowe.



**6** miejsce Zawiszy  
w kategorii **Finanse**

Rok	2013	2012
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	10 365	4 069
Dynamika przychodów	154,8%	35,6%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,28	0,51
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	49,07	-
Wskaźnik rentowności netto	5,4%	-28,3%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,53	0,06
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,77	2,25

Zawisza Bydgoszcz w rankingu finansowym 2012 roku



**Struktura właścicielska klubu**

95% - Radosław Osuch  
2,8% - Miasto Bydgoszcz  
2,2% - Stowarzyszenie Piłkarskie Zawisza w Bydgoszczy



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1977, 2012  
PUCHAR POLSKI 🏆 1977, 1987  
PUCHAR LIGI 🏆 2009  
SUPERPUCHAR 🏆 1987, 2012  
ADRES: 53-434 Wrocław, ul. Oporowska 62  
TEL.: +48 71 722 39 36  
FAX: +48 71 722 39 47

## ŚLĄSK WROCŁAW

*Sezon 2013/2014 to dla wrocławian czas pełen rozczarowań. Po dobrym początku i wyeliminowaniu z Ligi Europy Club Brugge, kibice na pewno liczyli na dobrą postawę w lidze. Tymczasem Śląsk nie zakwalifikował się do Grupy A rundy finałowej. Stąd też jego 10. pozycja w kategorii Sport rankingu biznesowego. Finansowo klub również mocno podpadł, o czym świadczą gigantyczne długi.*

### SPORT



miejsce Śląska  
w kategorii Sport

Mistrzostwo, wicemistrzostwo i trzecie miejsce w Ekstraklasie. Ostatnie trzy sezony ligowe można bez wahania wpisać jako jedno z najlepszych w całej historii wrocławskiego klubu. Występy Śląska w sezonie 2013/2014, dzięki zatrzymaniu w klubie kapitana Sebastiana Mili oraz ciekawym transferom, miały być szansą do powrotu na sam szczyt. Zamiast tego, Śląsk Wrocław nie awansował nawet do czołowej ósemki i musiał znacząco zweryfikować swoje plany.

Przygoda w Lidze Europy była emocjonująca, ale niestety krótka. W Pucharze Polski Śląsk także odpadł już w drugiej rundzie, ale prawdziwa katastrofa, nieprzewidywana przez nikogo we Wrocławiu, miała miejsce w meczach ligowych. Na początkowym etapie rozgrywek Ekstraklasy, słabe wyniki można było tłumaczyć tym, że klub skupił się na rozgrywkach europejskich. Po dwumeczu z Sevillą – późniejszym triumfator rozgrywek, wymówek już niestety zabrakło. Stanislav Levy miał w składzie Sebastiana Mile, świetnego Marco Paixao w ataku, Dudu Paraíba w obronie i kilku innych doświadczonych zawodników, którzy mieli pomóc drużynie liczyć się w grze o najwyższe miejsca. Czegoś jednak musiało zabraknąć, bo wyniki układały się całkowicie nie po myśli wrocławian. Dotkliwie porażki z Wisłą Kraków (0:3), Jagiellonią Białystok (1:3), Cracovią (0:3) czy Zawiszą Bydgoszcz (1:2) sprawiły, że na koniec rundy jesiennej brązowi medaliści poprzedniego sezonu byli na dalekim, trzynastym miejscu, siedem oczek nad strefą spadkową.

Wzmóżona aktywność transferowa w czasie zimowej przerwy miała odwrócić sytuację,

ale szybko okazało się, że ilość nie zawsze przekłada się na jakość. W tej sytuacji na stanowisko trenera pierwszej drużyny powołano osobę, dla której uratowanie Śląska było ważne także ze względów osobistych. Tadeusz Pawłowski, żywa legenda wrocławskiego klubu, od pierwszego dnia pracy obiecywał, że przywróci Śląsk na należne mu miejsce, czyli w górnej połowie tabeli. Tej obietnicy nie udało mu się spełnić, ale zdecydowanie sprawił, że zespół z Górnego Śląska zaczął grać znacz-



657  
tyle minut na boisku  
spędził Marian  
Kelemen bez straty  
gola. To osiem  
kolejnych spotkań  
i wyrównany rekord  
klubu.



nie lepiej. Jako jeden z pierwszych, Śląsk zapewnił sobie utrzymanie w lidze i zakończył sezon mocnym akcentem, nie przegrywając żadnego z ostatnich dziewięciu spotkań.

## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Śląsk Wrocław rozpoczął sezon 2013/2014 od sukcesów w europejskich pucharach. Ciekawi europejscy rywale, jak FC Brugge i przyszedł triumfator całych rozgrywek FC Sevilla, przyciągały na trybuny prawie komplet publiczności. Sumaryczna widownia na stadionie Śląska podczas meczów Ekstraklasy osiągnęła blisko 200 tys. widzów. Kibice najliczniej stawili się, aby zobaczyć pojedynki z Lechem Poznań oraz Lechią Gdańsk.

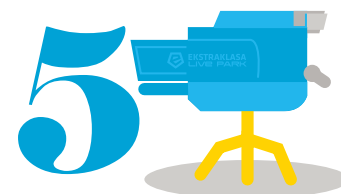
Wśród najpopularniejszych spotkań znalazł się również mecz z Legią, który odbywał się 9 marca – dzień po Dniu Kobiet. Śląsk przygotował specjalnie zaproszenie, w którym to panie zachęcały do przybycia i dopingowania wrocławian.

Śląsk Wrocław nie zapomniał również o pracy u podstaw i na mecze z Lechią i Podbeskidziem zaprosił

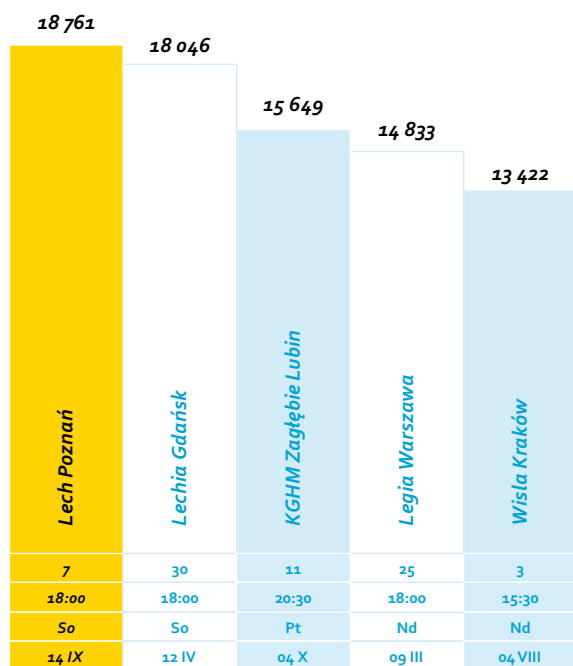
szkoły oraz placówki oświatowe. Na obu spotkaniach pojawiło się kilka tysięcy dzieci. Akcja nosiła tytuł „Dzieci na stadionie - uczmy się dopingu”.

Tak jak w poprzednich sezonach, gracze Śląska w sezonie 2013/2014 wybiegali na murawę w strojach marki Puma. Klub prowadził szeroko zakrojoną sprzedaż gadżetów, za pośrednictwem aż 20 punktów sprzedaży, rozsianych po całym regionie Dolnego Śląska.

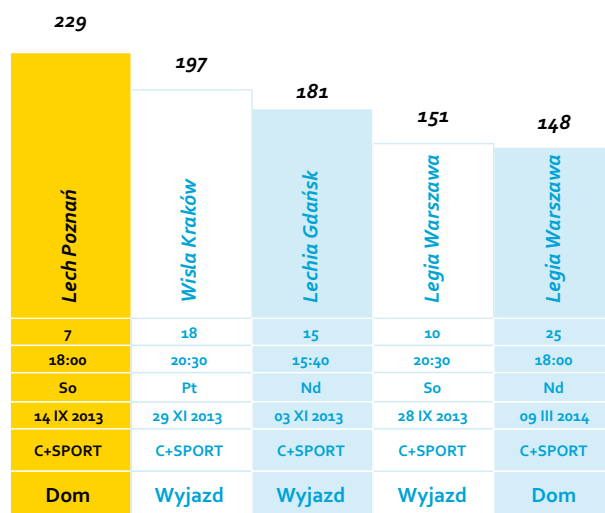
Z racji obowiązującej sublicencji na prawa telewizyjne udzielone spółce Cyfrowy Polsat, wszystkie 37 meczów Śląska Wrocław było emitowane na antenach tej platformy. Dzięki temu Śląsk zajął drugie miejsce pod względem wartości mediowej wszystkich marek - partnerów, wyeksponowanych w kontekście aktywności danego klubu. Mecze wrocławian na antenach stacji nc+ cieszyły się również dużą oglądalnością. Wśród pięciu najchętniej oglądanych meczów Śląska znalazły się pojedynki z Lechem, Wisłą i Lechią oraz dwa mecze z Legią Warszawa.



**miejsce Śląska w kategorii Marketing i medialność**



**Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza**  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



**Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+**  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Śląsk Wrocław  
NAZWA SPÓŁKI: Wrocławski Klub Sportowy Śląsk Wrocław Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Gmina Wrocław  
BARWY KLUBOWE: zielono-biało-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1947  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 42.000 miejsc  
E-MAIL: [biuro@slaskwroclaw.pl](mailto:biuro@slaskwroclaw.pl)  
STRONA INTERNETOWA: [www.slaskwroclaw.pl](http://www.slaskwroclaw.pl)  
FANPAGE: [www.facebook.com/slaskwroclawpl](http://www.facebook.com/slaskwroclawpl)

## FINANSE

Sezon 2013/2014 stał we Wrocławiu pod znakiem problemów finansowych oraz konfliktu pomiędzy ówczesnymi współwłaścicielami klubu - Miastem Wrocław i spółką należącą do Zygmunta Solorza. Poziom nieporozumień między akcjonariuszami był tak wysoki, że realnie zagrożone było dalsze istnienie klubu, a końcowym wynikiem tych perturbacji były duże zmiany w strukturze właścicielskiej. Współwłaścicielem Śląska nie jest już spółka należąca do Zygmunta Solorza, a Miasto Wrocław nie jest już większościowym udziałowcem klubu. Po blisko 17% akcji objęły spółki: Hasco-Lek S.A., Inter-System S.A. i Supra Invest S.A. Miasto Wrocław zachowało jedynie 49% akcji, jednak zapowiedziało, że w roku 2014 Śląsk może liczyć na kwotę nawet 16 mln PLN

z miejskiego budżetu. Wyraziło jednak nadzieję, że nowi właściciele również nie pozostaną obojętni na potrzeby finansowe klubu ze stolicy Dolnego Śląska, którego sytuacja nie przedstawia się dobrze. Największym problemem klubu jest wysokość zadłużenia, które przekroczyło pod koniec 2013 roku 20 mln PLN. W efekcie, pod względem obciążenia majątku zobowiązaniami, klub prezentuje się najgorzej w całej Ekstraklasie, a ponadto wskaźnik ten zdecydowanie się pogorszył i to kilkukrotnie w porównaniu do lat poprzednich. Zobowiązania przewyższają majątek klubu ponad dziesięciokrotnie, podczas gdy na koniec roku 2012 stosunek ten wynosił 3,8. Jeszcze w roku 2010 było to tylko 0,6. Pokazuje to, w jakim tempie klub się zadłuża i jak jego

kondycja finansowa uległa załamaniu na przestrzeni ostatnich lat, czyli okresu sukcesów sportowych Śląska.

Pomiędzy końcem 2012 i 2013 roku w klubowej kasie ubyło prawie 1,5 mln PLN, co przyczyniło się do spadku wskaźnika płynności. Obecnie wynosi on zaledwie 0,04 i jest najgorszym wynikiem w lidze. W poprzednich dwóch latach wskaźnik płynności również był na poziomie niższym niż 0,2, czyli znacznie poniżej ligowej przeciętnej. Innymi słowy, Śląsk praktycznie utracił zdolność do regulowania swoich zobowiązań. Na szczęście większość zadłużenia to zobowiązania właścicielskie, których szybka spłata nie będzie prawdopodobnie wymagana. Klub stara się ograniczyć przyrost zadłużenia oraz odpowiednio



# 34,4

mln PLN, tyle wyniosły przychody Śląska w roku 2013.

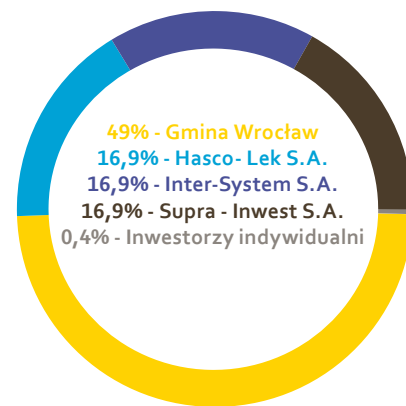


zarządzać kosztami. Efektem tego jest spadek poziomu wynagrodzeń o 4,5 mln PLN oraz ograniczenie łącznych kosztów operacyjnych o prawie 8 mln PLN.

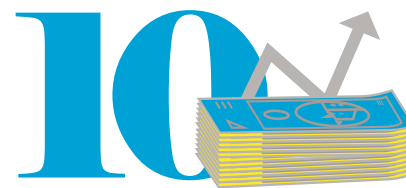
Niestety, Śląsk zanotował również regres, jeżeli chodzi o przychody. Spadły o 4 mln PLN, a spadek byłby jeszcze dotkliwszy, gdyby nie transfer Waldemara Soboty do Club Brugge, bowiem przychody z transferów zapewniły Śląskowi w 2013 roku 4,7 mln PLN. Mimo tych trudności, klub nadal zajmuje czwartą pozycję w Ekstraklasie pod względem osiągniętych wpływów. Jeśli nie liczyć przyszłego pierwszoligowca, Zagłębia Lubin, czołowa dwójka Legia i Lech wyprzedza Śląsk o kilka długości. Główną przyczynę niższych przychodów stanowił spadek wpływów z reklam. Należy mieć na uwadze, że w sezonie 2011/2012 Śląsk był Mistrzem Polski i dzięki temu otrzymał dużo wyższe nagrody i premie niż w sezonie 2012/2013. W rozgrywkach 2013/2014 Śląsk sportowo zaprezentował się źle i zapewne ciężko będzie utrzymać

poziom 12,6 mln PLN, jakie klub zarobił na umowach reklamowych w roku 2013. Wskaźnik dywersyfikacji przychodów uległ minimalnej poprawie, a od 3 lat kształtuje się na stabilnym poziomie między 0,32 a 0,34. Oznacza to, że klub dość dobrze różnicuje źródła pozyskiwanych wpływów, przy czym umowy reklamowe są kategorią dominującą. Wskaźnik uległ poprawie, ponieważ w 2013 roku Śląsk zwiększył przychody zarówno z dnia meczu, jak i transmisji telewizyjnych – również dzięki występom w kwalifikacjach do Ligi Europejskiej. Pomimo spadku kosztów wynagrodzeń, Śląsk nadal jest klubem, który za zdobyty punkt „płaci” stosunkowo wysoką cenę – 250 tys. PLN. W Ekstraklasie aż 10 klubów gospodarowało efektywniej swoim budżetem na płace zawodników. Kluczowy wpływ na taką wartość wskaźnika miała wyjątkowo niska liczba zdobytych przez Śląsk punktów w rundzie jesiennej sezonu 2013/2014.

Sytuacja finansowa wrocławian



Struktura właścicielska klubu



miejsce Śląska w kategorii Finanse

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	34 446	38 195	29 236	18 635	21 628	11 637
Dynamika przychodów	-9,8%	30,6%	56,9%	-13,8%	85,9%	208,8%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,32	0,34	0,32	0,41	0,38	0,39
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	246,34	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-21,1%	-34,5%	-50,2%	-53,7%	-2,4%	-42,9%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,04	0,15	0,19	0,61	4,29	0,51
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	10,33	3,80	2,13	0,58	0,17	0,56

Śląsk Wrocław w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat

w minionym sezonie była krytyczna i ewidentnie wpływała na osiągnięte wyniki sportowe, a jej pochodną były narzekania piłkarzy na zbyt krótką ławkę rezerwowych. Klub nie mógł pozwolić sobie na sprowadzenie odpowiednich zawodników, ponieważ musiał radykalnie obniżyć koszty swojej działalności. Najważniejszym celem nowych właścicieli z pewnością będzie próba zmniejszenia zadłużenia oraz dokapitalizowanie Śląska. Finansowa stabilność na pewno pozytywnie wpłynie na morale piłkarzy, którzy – miejmy nadzieję – znów zaczną z powodzeniem walczyć o najwyższe cele, zarówno na krajowych, jak i europejskich boiskach.



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 brak  
ADRES: 43-300 Bielsko-Biała, ul. Rychlińskiego 21  
TEL.: +48 33 498 39 88  
FAX: +48 33 498 39 87

## PODBESKIDZIE BIELSKO-BIAŁA

***Dobra postawa na boisku w drugiej części sezonu zasadniczego oraz w rundzie finałowej to za mało, by w rankigu biznesowym wspiąć się choćby do pierwszej 10. Podbeskidzie zajęło miejsce 14. - o 4 pozycje niższe niż w lidze na koniec sezonu. Bielszczanie to jeden z 3 klubów, których potencjał finansowy i medialny ogranicza nieukończona budowa nowego stadionu.***

### SPORT

Podbeskidzie Bielsko-Biała drugi sezon z rzędu, po zaciętej walce, uratowało się przed spadkiem z T-Mobile Ekstraklasy. Forma drużyny jesienią była przeciętna, za to wiosną Podbeskidzie było jedną z największych rewelacji ligi.

Prezes Podbeskidzia Wojciech Borecki ma nosa do trenerów. W sezonie 2012/2013 zdecydował się na zatrudnienie najpierw Dariusza Kubickiego, a potem Czesława Michniewicza, z kolei w sezonie 2013/2014 postawił na Leszka Ojrzyńskiego. To był impuls potrzebny drużynie.

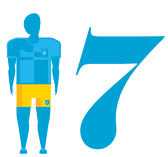
Po 12. kolejkach bielszczanie zamykali tabelę Ekstraklasy z zaledwie ośmioma punktami na koncie. Właśnie wtedy w klubie pojawił się Ojrzyński. W efekcie Podbeskidzie zakończyło sezon na 10. miejscu, a bilans szkoleniowca z drużyną z Bielska-Białej to 9 zwycięstw, 10 remisów i 6 porażek. Biorąc pod uwagę to, że Podbeskidzie przez wielu zostało już skreślone, taki bilans jest naprawdę znakomity. Gdyby ułożyć tabelę z dwudziestu pięciu meczów, w których za wyniki bielszczan odpowiadał Ojrzyński, okazałoby się, że lepiej od Podbeskidzia punktowały tylko trzy zespoły - Legia Warszawa, Lech Poznań oraz Ruch Chorzów. I właśnie ta trójka reprezentuje Polskę w kwalifikacjach europejskich pucharów. Natomiast tyle samo punktów, co podopieczni Ojrzyńskiego, wywalczyły jeszcze Lechia Gdańsk oraz Śląsk Wrocław.

Jeżeli spojrzymy na wyniki rundy wiosennej, kiedy to na dobre rozpoczął się marsz

bielszczan w górę tabeli, to okaże się, że Podbeskidzie było trzecim najlepiej punktującym zespołem w całej Ekstraklasie. W szesnastu wiosennych meczach w lidze przegrało zaledwie dwa razy, a wygrało aż siedem. Tylko Legia poniosła tak mało porażek na wiosnę, natomiast więcej spotkań udało się wygrać tylko drużynom z podium - Legii, Lechowi Ruchowi. Leszek Ojrzyński zapracował na wysoką pozycję wśród trenerów Ekstraklasy, bo o ile dobre wyniki tego szkoleniowca z Koroną Kielce ktoś mógł traktować w kategoriach przypadku, o tyle w Podbeskidziu potwierdził, że potrafi odcisnąć na zespole swoje piętno, co jest niesamowicie ważne w pracy trenera.



**miejsce Podbeskidzia  
w kategorii Sport**



**tylu zawodników  
urodzonych w roku  
1992 i młodszych  
wystąpiło w barwach  
Podbeskidzia  
w sezonie 2013/2014**

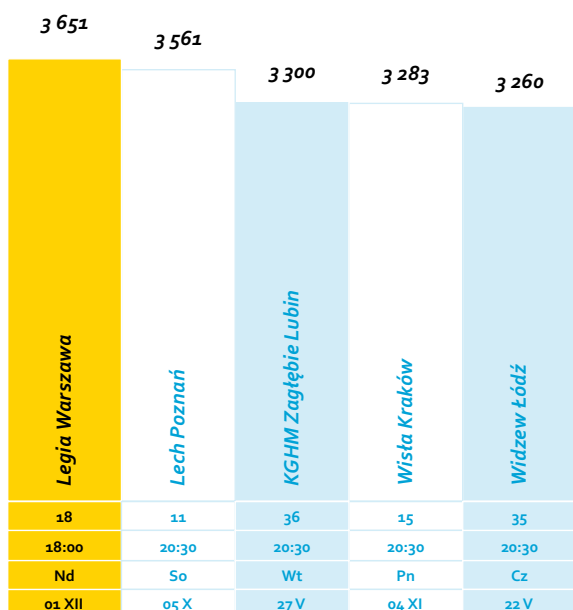
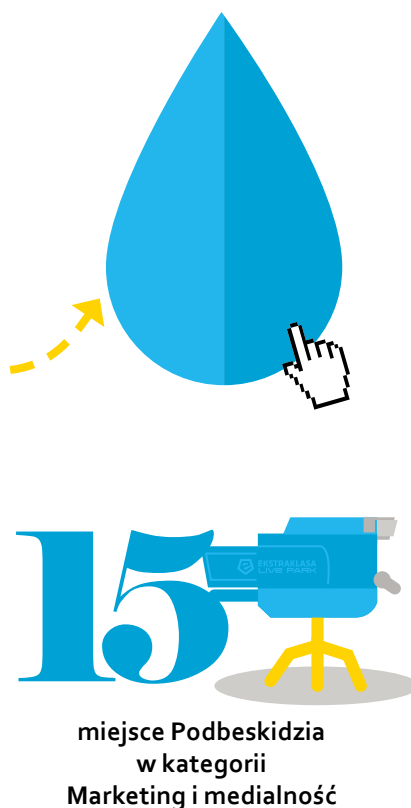
## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

W Bielsku-Białej prace przy budowie nowego stadionu nie zwolniły tempa w sezonie 2013/2014. Oddane do użytku zostały pierwsze dwie trybuny, a dzięki fantastycznej koncówce rozgrywek i utrzymaniu w Ekstraklasie, mieszkańcy Bielska będą mogli w przyszłości w jeszcze liczniejszym gronie oglądać najlepsze polskie kluby na pięknym, nowoczesnym obiekcie. W sezonie 2013/2014 średnia frekwencja na obiekcie Podbeskidzia wyniosła nieco ponad trzy tysiące widzów, co było związane z procesem budowy obiektu, ale klub może pochwalić się trzecim wynikiem pod kątem procentowego wypełnienia stadionu - 88%. Co ciekawe, wszystkie miejsca na trybunie zajmowanej przez najbardziej zagorzałych fanów zostały sprzedane osobom posiadającym karnety. Klub stara się też zachęcić najmłodszych do przychodzenia na stadion

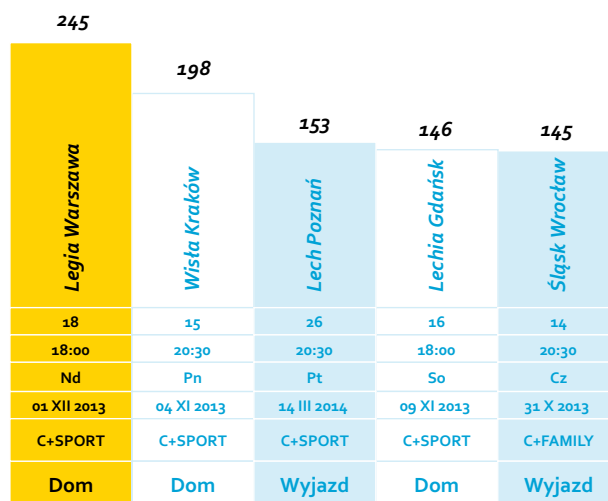
oraz propaguje wśród nich sport. Na początku września 2013 roku zawodnicy i trenerzy Podbeskidzia wcielili się w rolę nauczycieli i przeprowadzili pokazowe lekcje wychowania fizycznego. Pierwszoklasiści na długo zapamiętali swoje zajęcia z piłkarzami w szkołach w Bielsku-Białej.

Górale już po raz czwarty zorganizowali akcję „Oddaj krew, idź na mecz”, której sukces przerósł najśmielsze oczekiwania Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa. W zamian za oddaną krew dawcy mogli odebrać w prezencie piłkę podpisaną przez obecnych na imprezie zawodników Podbeskidzia, a także vouchery na mecz. Blisko 100 osób oddało ponad 40 litrów krwi.

Najchętniej oglądane spotkania Górali na antenach nc+ to mecze z Legią, Wisłą i Lechem, które gromadziły przed telewizorami odpowiednio 245, 198 i 153 tysiące widzów.



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: Podbeskidzie Bielsko-Biała  
NAZWA SPÓŁKI: TS Podbeskidzie Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Gmina Bielsko-Biała  
BARWY KLUBOWE: czerwone-białe-granatowe  
ROK ZAŁOŻENIA: 1907  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 3.004 miejsca (stadion w przebudowie)  
E-MAIL: [biuro@tspodbeskidzie.pl](mailto:biuro@tspodbeskidzie.pl)  
STRONA INTERNETOWA: [www.tspodbeskidzie.pl](http://www.tspodbeskidzie.pl)  
FANPAGE: [www.facebook.com/ts.podbeskidzie](http://www.facebook.com/ts.podbeskidzie)

## FINANSE

Dwunaste miejsce w rankingu finansowym to pozycja o dwa miejsca słabsza niż miejsce Podbeskidzia w tabeli na koniec sezonu Ekstraklasy. Bielszczanie okazali się „czerwoną latarnią” ligi jeśli chodzi o poziom wygenerowanych w 2013 r. przychodów. W poprzedniej edycji zestawienia słabsza w tej kategorii była tylko Pogoń Szczecin i Polonia Warszawa, ale wtedy w rankingu uwzględnianych było 18 klubów (łącznie z beniaminkami). Mimo problemów z generowaniem przychodów, dzięki dość dobrym wynikom w kategoriach płynności i obciążenia zobowiązaniami, udało się Góralom wyprzedzić w rankingu finansowym cztery kluby: Pogoń, Piast, Widzew i Koronę. Poziom przychodów Podbeskidzia spadł w porównaniu do roku 2012 o 18,6%. Był to pierwszy spadek od 2010 roku, bo wcześniej wpływy klubu rosły dynamicznie. O ponad 81% w roku 2011 w porównaniu do 2010 i o 59% w 2012 w porównaniu do 2011. Skąd więc spadek w 2013? Otóż Podbeskidzie jest kolejnym,

po Górniku i Jagiellonii klubem, który odczuwa negatywne skutki budowy nowego stadionu. Średnia frekwencja na meczach Górali wyniosła 3064 osób i była ograniczona właśnie przez trwającą budowę. W grudniu 2014 r. problemy mają się już skończyć, gdyż na ten miesiąc planowane jest oddanie nowego obiektu, który ma pomieścić ponad 15 tys. widzów. W strukturze przychodów przeważają wpływy z tytułu transmisji (5,28 mln PLN) oraz sponsoringu i reklamy (2,64 mln PLN). Stanowią łącznie ponad trzy czwarte wszystkich przychodów. Ze względu na znacznie zredukowane przychody z dnia meczu, Podbeskidzie jest dopiero trzecim od końca w Ekstraklasie w kategorii wskaźnika dywersyfikacji przychodów. Gorsze wskaźniki mają tylko Zagłębie i Jagiellonia. Przychody uzyskiwane ze sprzedaży praw telewizyjnych wzrosły w 2013 roku o blisko 800 tys. PLN z 4,48 mln PLN do 5,28 mln PLN. Odwrotną sytuację, i to na większą skalę, widać w przy-

padku drugiego największego źródła przychodu klubu, czyli sponsoringu i reklamy. Firma pośrednictwa finansowego Kredyty „Chwilówki” pozostała głównym sponsorem Podbeskidzia obok Murapolu S.A. i gminy Bielsko-Biała, ale wartość wpływów od sponsora głównego spadła z 3,78 mln PLN w 2012 r. do 1,08 mln PLN w 2013. Natomiast od nowo pozyskanego sponsora technicznego, firmy Masita, wpłynęło zaledwie 123,5 tys. PLN, co praktycznie niezauważalnie wpłynęło na sytuację klubu. W przypadku wpływów z biletów widzimy spadek z 770,75 tys. PLN do 685,24 tys. PLN, a powodem są wspomniane prace budowlane na stadionie. W tym karnety dały w 2013 roku wpływy na poziomie 385 tys. PLN. Klubowi udało się zmniejszyć koszty działalności operacyjnej z 12,33 mln PLN w 2012 roku do 11,17 mln PLN. Warto zwrócić uwagę na spadek kosztów usług obcych z 3,024 mln PLN do 2,18 mln PLN, czyli o blisko o 900 tys. PLN. Bielszczanom udało się



# 8,6

mln PLN, tyle wyniosły przychody Podbeskidzia w roku 2013.





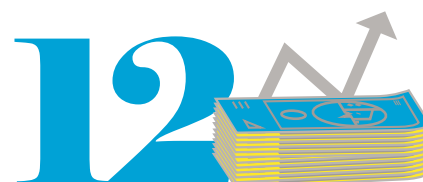
również obniżyć o ponad 400 tys. PLN płace zawodników z 5,261 mln PLN do 4,855 mln PLN. Podbeskidzie stara się rozsądnie zarządzać kontraktami i z wieloma zawodnikami, którzy zdecydowali się na pozostanie w kadrze, wynegocjowało ich obniżenie. W niewliczanym do rankingu wskaźniku kosztów wynagrodzeń na jeden zdobyty punkt, Górale zajęli drugie miejsce za Zawiszą, a zdobycie jednego punktu kosztowało Podbeskidzie 113 tys. PLN

w płacach zawodników. Między innymi dzięki wdrażanej przez władze klubu polityce oszczędnościowej, wskaźnik płynności Podbeskidzia jest jednym z pięciu najlepszych wśród klubów Ekstraklasy, choć i tak daleko mu do poziomów, które uznalibyśmy za satysfakcjonujące. Relatywnie klub nie jest też mocno zadłużony (siódme miejsce w kategorii obciążenia aktywów zobowiązaniami). Jeżeli jednak Podbeskidzie chce walczyć o cele wyższe niż tylko

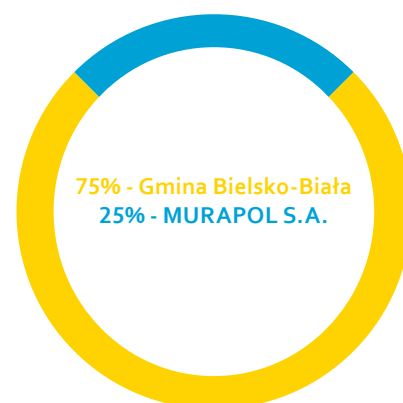
utrzymanie, pewnie będzie musiało zainwestować w zwiększenie siły sportowej drużyny, co jak wiadomo kosztuje. A bez wyższych i bardziej zdywersyfikowanych przychodów będzie Góralom bardzo ciężko znaleźć środki na wejście na wyższy poziom sportowy, przy utrzymaniu w miarę niskiego zadłużenia. Może pomóc w tym nowy stadion, który miejmy nadzieję zostanie oddany do użytku w terminie.

Rok	2013	2012	2011	2010	2009
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	8 623	10 593	6 640	3 656	8 702
Dynamika przychodów	-18,6%	59,5%	81,6%	-2,6%	-24,5%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,48	0,43	0,40	0,73	0,32
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	112,91	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-29,9%	-14,8%	-21,6%	0,7%	-6,5%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,61	0,12	0,57	0,16	0,95
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,76	3,23	1,65	0,83	0,88

Podbeskidzie Bielsko-Biała w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



**12**  
miejsce Podbeskidzia  
w kategorii Finanse



Struktura właścicielska klubu



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 2010  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 2010  
ADRES: 15-281 Białystok, ul. Legionowa 28/702  
TEL.: +48 85 665-21-00  
FAX: +48 85 665-21-04

## JAGIELLONIA BIAŁYSTOK

*Białostoczanie znaleźli się na 9. miejscu w rankingu biznesowym. Z takiej pozycji na koniec rozgrywek Ekstraklasy sezonu 2013/2014 władarze klubu mogliby być zadowoleni. Cel jednak nie został zrealizowany. Transfery też „nie wypaliły”. Na plus można zapisać białostoczanom dawanie szans utalentowanej młodzieży. W 2014 roku sytuacja finansowa klubu może się poprawić dzięki oddaniu do użytku całego stadionu przy Słonecznej.*

### SPORT



miejsce Jagiellonii  
w kategorii Sport

Zatrudnieniu Piotra Stokowca na stanowisku trenera towarzyszyły w Białymstoku niemałe oczekiwania. Młody szkoleniowiec, dowodzący stosunkowo młodym składem, z perspektywą włączania do drużyny kolejnych wychowanków i młodzieżowców – ten plan naprawdę mógł się powieść. Niestety, rzeczywistość okazała się mniej kolorowa niż w planach władarzy Jagiellonii, a Stokowiec, wraz z drużyną, nie zdołał zrealizować podstawowego celu na sezon 2013/2014, jakim był awans do czołowej ósemki.

Motorem napędowym Jagi przez dosłownie cały sezon był Hiszpan, Dani Quintana. Grający zazwyczaj na pozycji rozgrywającego lub ofensywnego pomocnika wychowanek Huracan Las Palmas zakończył rozgrywki z 15 trafieniami i 8 asystami na koncie. Po takich liczbach można poznać prawdziwego lidera. Jego gole z akcji i rzutów karnych przyniosły Jagiellonii wiele punktów, ale tylko w Białymstoku. Mimo świetnej postawy w meczach u siebie Quintana tylko 3 razy trafił na wyjazdach, a i te gole przyniosły jego drużynie zaledwie punkt.

Inne postaci wyróżniające się w żółto-czerwonych barwach to: Bekim Balaj, Mateusz Piątkowski, Dawid Plizga, Michał Pazdan czy Ugo Ukah. Wszyscy ci zawodnicy mieli okresy bardzo wysokiej formy, jednak te zrywy trwały zdecydowanie za krótko, by przełożyć się na regularne sukcesy całego klubu. O tym, jak mało brakowało Jagiellonii, aby zaliczyć naprawdę udany sezon, świadczy sytuacja z meczu z Piastem Gliwice, który decydował o awansie do Grupy A lub walce o uniknięcie spadku. W doliczonym czasie gry Bekim Balaj w doskonałej sytuacji trafił piłką w słupek,

skazując Jagiellonię na grę o miejsca 9-16 w rundzie finałowej.

Można powiedzieć, że tak wyglądały całe rozgrywki w wykonaniu białostoczanie. Na pierwszy rzut oka wszystko było w porządku. Bramki i wyniki pojawiały się regularnie, a jednak wciąż czegoś brakowało. Ten drobny detal, problem, niezdiagnozowany w czasie sezonu zasadniczego, objawił się właśnie w postaci Bekima Balaja trafiającego w słupek. Cóż z tego, że Jaga bez problemu utrzymała się w Ekstraklasie, skoro plan na ten sezon, jak i cały projekt Stokowca, musiały zostać spisane na straty. Ostatecznie do Białegostoku powrócił Michał Proberz, który w rozgrywkach 2014/2015 spróbuje powtórzyć osiągnięcia sprzed lat, które zarówno dla niego, jak i dla Jagiellonii były największymi sukcesami w karierze i historii. Będzie o to bardzo ciężko, ponieważ zespół Jagiellonii jest młody. W 37. kolejce sezonu 2013/2014 zadebiutował w nim najmłodszy zawodnik, który w XXI wieku biegał po boiskach najwyższej klasy rozgrywkowej w Polsce. Był to Przemysław Mystkowski, który w dniu debiutu przeciw Cracovii miał 16 lat i 36 dni.

### MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Jagiellonia rozpoczęła sezon 2013/2014 od 4 meczów wyjazdowych, co było spowodowane trwającą budową stadionu i terminem odbioru blisko połowy nowego stadionu tuż przed meczem 5. kolejki T-Mobile Ekstraklasy. Na pierwszy mecz z Pogonią Szczecin przygotowano liczne atrakcje, a Jagiellonia osiągnęła bardzo dobrą frekwencję – blisko 7 tys. widzów.



tylu zawodników  
urodzonych w roku  
1992 i młodszych  
wystąpiło w barwach  
Jagiellonii w sezonie  
2013/2014. To  
najlepszy wynik  
Ekstraklasy.

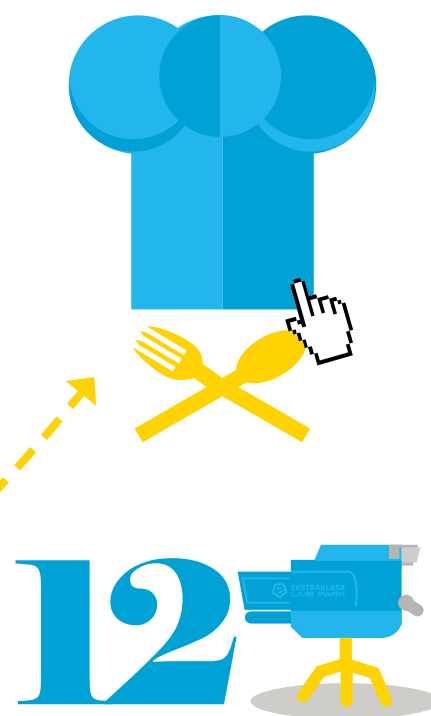
Nowy stadion to również wyzwanie dla klubu, związane z wypełnieniem obiektu kibicami. Klub organizował akcje promocyjne w mieście, mające na celu zwiększenie frekwencji na stadionie i promocję meczów. Wielokrotnie w trakcie trwania sezonu organizowane były akcje promocyjne, w których uczestniczyli piłkarze Jagiellonii, a które miały na celu zachęcenie mieszkańców Białegostoku do przybycia na mecze.

Srednia frekwencja na meczach Jagiellonii wyniosła prawie 5 tys. widzów na mecz. Warto przy tym zaznaczyć, że ponad 60% sympatyków chodzących na mecze Jagi to wierni sympatycy, którzy przed sezonem wykupili karnet na całe rozgrywki. Jagiellonia sprzedała ponad 3200 abonamentów. Z pewnością było to też spowodowane faktem, że karnet można było kupić już za 96 PLN – druga najniższa cena w lidze.

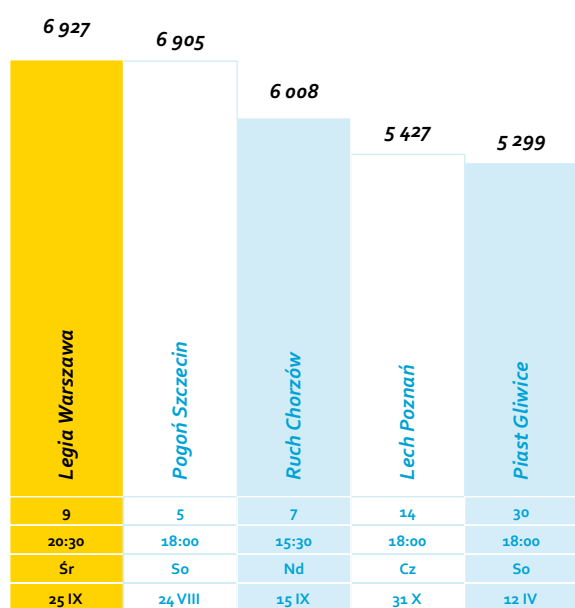
Ciekawą akcją przygotowaną przez zespół marketingu Jagiellonii był cykl filmów „Jagiellończycy gotują”. Były to programy kulinarne narywane w białostockich lokalach

gastronomicznych z udziałem zawodników Jagiellonii Białostok. Potrawa przygotowywana przez zawodnika była serwowana w restauracji przez kolejny tydzień, a mieszkańcy mieli możliwość poznania kuchni innych narodowości.

Zawodników Jagiellonii w sezonie 2013/2014 ubierała firma UnderArmor. Słynie głównie z bardzo dobrej odzieży termicznej, ale ma w swoim portfolio również takie kluby jak chociażby Tottenham. Klub sprzedał blisko tysiąc dedykowanych koszulek – popularnie nazywanych Pszczółkami w cenie 169 PLN za sztukę. Na froncie koszulki Dumy Podlasia tradycyjnie znalazła się marka promująca stolicę regionu - Wschodzący Białostok. Pod względem oglądalności na antenach Canal + Jagiellonia zajęła 11. pozycję. Wynik ten jest o 3 miejsca lepszy niż analogiczne zestawienie pod względem frekwencji. Wartość mediowa wszystkich reklam na stadionie z kwotą prawie 20,5 mln PLN również daje klubowi z Podlasia 11. pozycję.

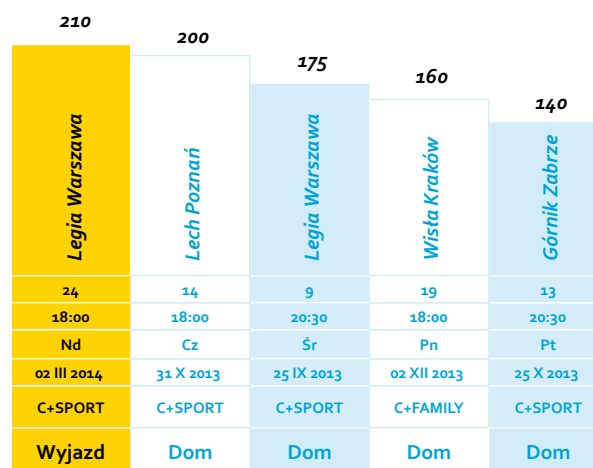


miejsce Jagiellonii w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza

Zródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+

Zródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Jagiellonia Białystok  
NAZWA SPÓŁKI: Jagiellonia Białystok Sportowa Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: MTC Plus sp. z o.o.  
BARWY KLUBOWE: żółto-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1920  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 5,345 miejsc (stadion w przebudowie)  
E-MAIL: klub@jagiellonia.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.jagiellonia.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/JagielloniaBialystok1920

## FINANSE

Jagiellonia Białystok zajęła siódme miejsce w rankingu finansowym klubów Ekstraklasy, co w porównaniu do poprzedniej edycji oznacza spadek o jedną pozycję. Miejsce w zestawieniu finansowym teoretycznie predestynuje białostocki klub do osiągnięcia lepszych wyników sportowych. Jednak jedenasta pozycja Jagi w kategorii wysokości przychodów ze sprzedaży pokrywa się z miejscem w lidze na koniec sezonu 2013/2014.

Po 4 latach wzrostów przychodów w okresie 2008-2011, w ciągu dwóch ostatnich lat wpływy do budżetu Jagi były z roku na rok niższe. W roku 2012 w porównaniu z 2011 spadły o 39%, a w 2013 o kolejne 20%. W najlepszym roku finansowym w historii klubu (2011) łączne przychody wynosiły 30,3 mln PLN, a tymczasem w 2013 już tylko 14,8 mln PLN. Spadek wynika głównie z niższych wpływów transferowych (1,8 mln PLN w 2013 roku w porównaniu do 9 mln PLN w 2011 roku), a także z mniejszego zastrzyku od sponsora z tytułu reklam. W efekcie, po raz pierwszy od 2 lat, Jagiellonii zabrakło wśród klubów, które notują zysk netto. Czym jest spowodowana ta negatywna tendencja? Nałożyły się na siebie co najmniej 2 czynniki. Po pierwsze, trwająca już od 4 lat budowa nowego stadionu przy ul. Słonecznej przyczyniła się do spadku przychodów z dnia meczu. Po drugie, obniżająca się forma sportowa zespołu, który z drużyny o aspiracjach gry w europejskich pucharach stał się typowym ligowym średniakiem. Coraz gorsze wyniki w lidze nie powinny dziwić. Wystarczy spojrzeć, jacy zawodnicy odeszli z Białegostoku na przestrzeni ostatnich 4 lat: Kamil Grosicki, Grzegorz Sandomierski, Thiago Cionek, Tomasz Frankowski, Tomasz Kupisz, Ebi Smolarek, Andrius Skerla. Odejdzie

tych graczy musiało wpłynąć na poziom sportowy zespołu, chociaż sprzedaż niektórych z nich (Grosicki, Sandomierski, Cionek, Kupisz) stanowiła bardzo potrzebny zastrzyk gotówki. Taka polityka transferowa nie była zaskakująca. Przedłużająca się budowa nowego obiektu ograniczyła potencjał przychodowy klubu. Transfery najlepszych graczy za granicę stały się więc koniecznością.

Jagiellonia zajęła bardzo niską, przedostatnią pozycję w klasyfikacji dywersyfikacji przychodów, wyprzedzając w tej kategorii jedynie Zagłębie Lubin. Słabe miejsce jest wynikiem tego, że zdecydowaną większość wpływów stanowiły w roku 2013 przychody od sponsorów i z transmisji TV. Relatywnie niewielkie były z kolei przychody z dnia meczu. Struktura wpływów do budżetu Jagi może się jednak w najbliższej przyszłości zdecydowanie poprawić. Po pierwsze dlatego, że przychody z dnia meczu mają szansę wzrosnąć istotnie po oddaniu do użytku zmodernizowanego stadionu, który mieścić ma ponad 22 tys. widzów. Po drugie, faktem jest, że poważni sponsorzy są zaangażowani we wspieranie Jagiellonii. Marki Lewiatan i Żubr promowane przez białostoczanie należą do dużych koncernów. Oznacza to, że wielkie firmy dostrzegają w Jagiellonii istotny potencjał marketingowy.

Białostocki klub dobrze wypadł w tegorocznej edycji zestawienia finansowego pod względem wskaźnika płynności oraz pokrycia zobowiązań aktywami. W obu tych kategoriach Jagiellonia zajęła, w gronie klubów Ekstraklasy, szóste miejsce. Potwierdza to budowany od lat wizerunek rozsądnie zarządzanego klubu, który stara się równoważyć koszty i przychody, unikając nadmiernego zadłużenia. Dowodzi tego również wysokość



# 14,8

mln PLN, tyle wyniosły przychody Jagiellonii w roku 2013

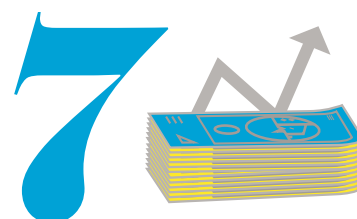


budżetu przeznaczanego na wynagrodzenia piłkarzy. Kwota 8,65 mln PLN wydana na ten cel w 2013 roku jest relatywnie niska na tle innych klubów i plasuje Jagiellonię na 10. miejscu w kategorii wysokości wydatków na płace piłkarzy. Zdobywanie każdego punktu kosztowało w 2013 roku Jagę 163 tys. PLN, co jest szóstym wynikiem w lidze.

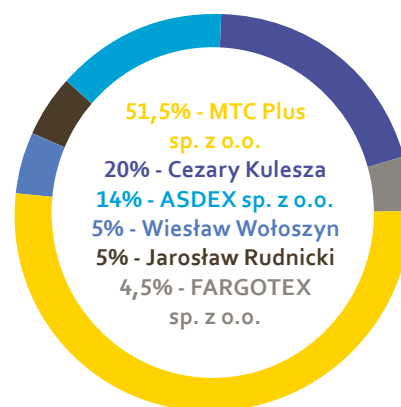
Analizując osiągnięcia finansowe Jagiellonii można więc odnieść wrażenie, że mamy do czynienia z drużyną, która gra w lidze właśnie tak, jak pozwalają jej na to pieniądze. Lokuje się w środku tabeli – nie zaskakuje ani na plus ani na minus. Pytanie brzmi, na ile skutecznie Jagiellonia wykorzysta potencjał nowego stadionu? Jeśli kibice chętnie będą przychodzić na Słoneczną, a klub zyska tym samym kolejne, ważne źródło przychodów, jest szansa, że Jaga w ciągu kilku lat dołączy do ligowej czołówki. Pod warunkiem, że nadal będzie grała na miarę finansowego potencjału.



Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	14 763	18 467	30 320	16 695	14 084	12 352
Dynamika przychodów	-20,1%	-39,1%	81,6%	18,5%	14,0%	52,8%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,57	0,54	0,47	0,37	0,57	0,29
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	163,26	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-30,5%	3,9%	19,7%	-72,1%	-44,2%	30,1%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,59	0,50	0,42	0,23	0,24	0,72
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	1,72	1,48	1,38	1,60	1,40	1,15



**7** miejsce Jagiellonii w kategorii Finanse



Struktura właścicielska klubu

Jagiellonia Białystok w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 brak  
ADRES: 44-100 Gliwice, ul. Okrzei 20  
TEL.: +48 32 335 31 15  
FAX: +48 335 31 18

## PIAST GLIWICE

*Piast to jedno z największych rozczarowań sezonu 2013/2014. Klub podpadł zarówno sportowo, jak i finansowo. Sukcesy z sezonu 2012/2013 nie zostały odpowiednio zdyskontowane. Nie udało się między innymi przyciągnąć nowych sponsorów. Dalsze losy klubu uzależnione są od tego, czy nadal będzie miał duże wsparcie miasta Gliwice.*

### SPORT



miejsce Piasta  
w kategorii Sport

Po pierwszym bardzo udanym sezonie po powrocie do Ekstraklasy, kiedy Piast Gliwice wywalczył przepustkę do kwalifikacji europejskich pucharów, apetyty w Gliwicach były zastrzone. Co prawda nikt nie oczekiwał walki o mistrzostwo Polski, ale planem minimum był awans do Grupy A rundy finałowej. Stało się jednak inaczej. Dlaczego?

Drugi sezon dla beniaminka jest ponoć zawsze trudniejszy. Tak najłatwiej wytłumaczyć słabszy sezon gliwiczian. Tyle że przykład Pogoni Szczecin pokazał akurat coś odwrotnego. O ile w pierwszym sezonie szczecinianie długo walczyli o utrzymanie, o tyle w drugim walczyli długo, ale o grę w europejskich pucharach. Piast obrał odwrotny kurs.

Trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi, co się stało z Piastem. Obarczanie pełną odpowiedzialnością za taki stan rzeczy Marcina Brosza też raczej mija się z celem. Po prostu, pewien model współpracy na linii trener - piłkarze ewidentnie się wyczerpał. Potwierdzają

to zresztą wyniki Piasta po pojawieniu się w klubie nowego szkoleniowca Angela Pereza Garcii. Hiszpan nie miał przecież do dyspozycji innych zawodników. Nie miał czasu na przygotowanie zespołu po swojemu. Przejął Piasta z marszu i nagle zespół zaczął zdobywać punkty.

Co trzeba oddać, to bardzo dobry sezon w wykonaniu Rubena Jurado. Napastnik rodem z Hiszpanii zakończył rozgrywki z 14 golami na koncie. Piast nie korzystał też przesadnie z młodzieżowców. Trenerzy Brosz i Garcia w sumie dali zagrać sześciu takim zawodnikom, co jest jednym z najsłabszych wyników w całej Ekstraklasie. Zaledwie kilka zespołów wystawiło do gry mniejszą liczbę zawodników urodzonych po 1 stycznia 1992 roku - były to Zawisza Bydgoszcz (3), Górnik Zabrze i Śląsk Wrocław (4), a z takiej samej liczby co Piast skorzystał Ruch Chorzów.

### MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Piłkarze Piasta Gliwice, dzięki świetnej postawie rozgrywkach 2012/2013, sezon 2013/2014 rozpoczynali od meczów w europejskich pucharach. Dwa pojedynki z Karabachem Agdam okazały się pierwszą i ostatnią do tej pory przygodą gliwiczian z Ligą Europy. Jednak magnes europejskich pucharów sprawił, że kibice tłumnie pojawili się na meczu z Azerami, a potem niejednokrotnie wracali na mecze przy Okrzei. W sezonie 2013/2014 na meczach Piasta było w sumie 92 tys. widzów. Największym zainteresowaniem cieszyły się spotkania z lokalnymi rywalami - Górnikiem Zabrze



tyle porażek poniósł  
Piast w meczach  
wyjazdowych sezonu  
2013/2014. Więcej  
meczów w roli gości  
przegrały tylko  
Widzew Łódź i KGHM  
Zagłębie Lubin.

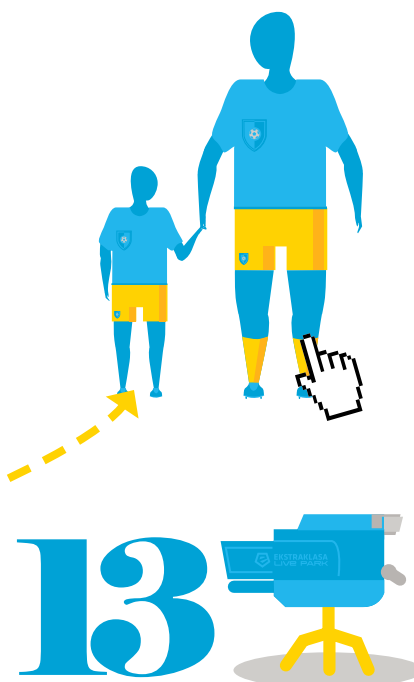
i Ruchem Chorzów. Wśród najchętniej oglądanych z areny znalazł się też mecz z trzecim śląskim klubem - Podbeskidziem. Było to też spowodowane faktem, iż na mecze Piasta można zakupić bilet tylko po okazaniu dowodu osobistego, bez konieczności wyrabiania karty kibica.

Piast to jeden z klubów, który bardzo chętnie uczestniczy w akcjach charytatywnych. Przez tego typu inicjatywy klub pokazuje swoim fanom oraz całemu społeczeństwu, że jest blisko wszystkich potrzebujących. Począwszy od najmłodszych, kończąc na tych już nieco starszych. Piast przez cały sezon organizował akcję zwiedzania stadionu, stworzoną z myślą o najmłodszych kibicach. Jej celem było promowanie sportu oraz kibicowania w Gliwicach oraz województwie śląskim. Przedszkolaki autokarem oklejonym w klubowe barwy Piasta przyjeżdżały na stadion, gdzie miały okazję zajrzeć również w miejsca na

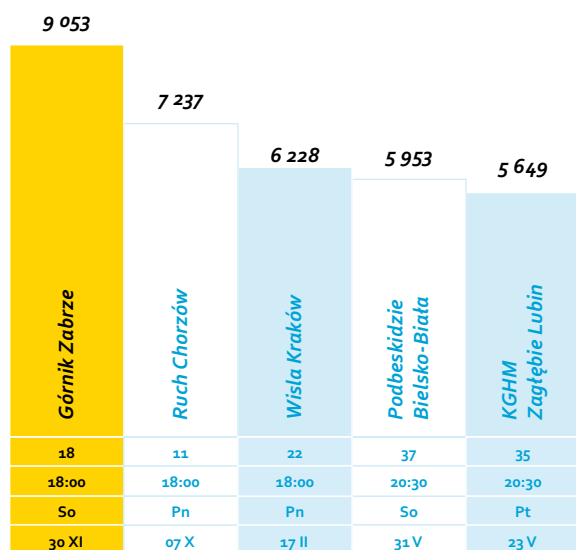
co dzień niedostępne dla kibiców. Dzieci podczas wizyt spotykały się również z piłkarzami pierwszej drużyny oraz klubową maskotką. Podczas ostatniego meczu T-Mobile Ekstraklasy w sezonie 2013/2014, w którym Piast zmierzył się z Podbeskidziem Bielsko-Biała laureaci konkursów organizowanych przez klub wyprowadzili zawodników na murawę.

Jednym z głównych Partnerów Klubu jest Miasto Gliwice. Gliwice, dzięki obecności swojego logotypu, który widnieje na meczowych trykotach drużyny, osiągnęły wysoki ekwiwalent reklamowy. Wartość mediowa wszystkich reklam na stadionie Piasta Gliwice była dziesiątą najwyższą w lidze.

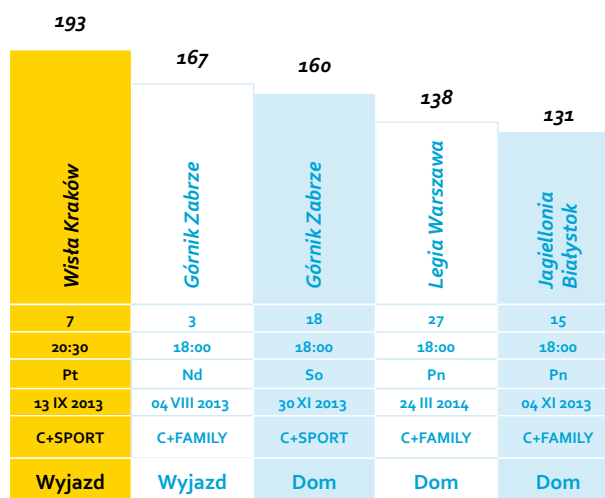
Wśród pięciu najchętniej oglądanych na antenach nc+ meczów Piasta znalazło się spotkanie z Wisłą Kraków oraz dwa mecze z udziałem rywala zza miedzy – Górnika Zabrze.



**13** miejsce Piasta w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: Piast Gliwice  
NAZWA SPÓŁKI: Gliwicki Klub Sportowy „Piast” Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Gmina Gliwice  
BARWY KLUBOWE: niebiesko-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1945  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 10.037 miejsc  
E-MAIL: piast@piast-gliwice.eu  
STRONA INTERNETOWA: www.piast-gliwice.eu  
FANPAGE: www.facebook.com/PiastGliwice

## FINANSE

Piast kolejny rok z rzędu zwiększył swoje przychody ze sprzedaży - tym razem o 19% w porównaniu z rokiem 2012. W 2013 wyniosły one **11,7 mln PLN** i jest to najwyższa kwota, jaką klub wygenerował od czasu powstania rankingu finansowego. Mimo wyraźnego wzrostu, tylko trzy kluby w Ekstraklasie osiągają niższe wpływy. Należy jednak zaznaczyć, że Piast dodatkowo, regularnie od kilku lat otrzymuje dotacje od miasta, w tym roku około 8 mln PLN, która księgowo nie jest uwzględniana w przychodach ze sprzedaży, lecz w pozostałych przychodach klubu.

Piast nieznacznie poprawił dywersyfikację przychodów. W 2013

roku wskaźnik ten wyniósł 0,43, ale nadal odbiega od ligowej średniej - 0,37. Blisko 60% przychodów klubu pochodzi z wpłat za transmisje telewizyjne. W strukturze finansowej widać brak sponsora głównego, a na koszulkach gliwickiego klubu reklamują się tylko jego współwłaściciele - Miasto Gliwice i firma Kar-Tel. Brakuje natomiast nowych, znaczących partnerów biznesowych. W efekcie wielkość wpływów z tytułu umów ze sponsorami i z reklamy jest, zaraz po Widzewie, najniższa w lidze i wynosi jedynie 2,4 mln PLN, a mimo to, stanowi aż 22% przychodów klubu. Wyraźnie widać również brak rozbudowanych struktur handlowych i koncepcji



# 11,7

mln PLN, tyle wyniosły przychody Piasta w roku 2013



na tę część biznesu. Wpływy z tego tytułu wyniosły niewiele ponad 1% przychodów ze sprzedaży i z kwotą 128 tys. PLN można je uznać za symboliczne.

Ponad połowę kosztów operacyjnych Piasta stanowią wynagrodzenia (blisko 13 mln PLN, z czego 8,1 mln PLN to wynagrodzenia zawodników). W efekcie, Piast zanotował stratę netto w wysokości 4,7 mln PLN. Strata wpłynęła negatywnie na pozostałe wskaźniki brane pod uwagę przy konstruowaniu rankingu. W latach poprzednich połowa majątku finansowana była kapitałami. Obecnie wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami wynosi 2,35 i chociaż są w Ekstraklasie kluby w gorszej sytuacji, to wyniki Piasta w tym obszarze uległy zauważalnemu pogorszeniu. Strata netto przyczyniła się również do pogorszenia płynności, a jeszcze w zeszłorocznym rankingu gliwiczanie uzyskali najwyższą liczbę punktów w tej kategorii. Obecny wynik 0,26 plasuje Piasta poniżej ligowej średniej. Nadal jed-

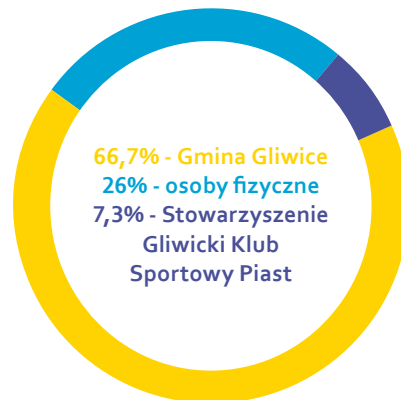
nak klub płaci stosunkowo niską cenę (wyrażoną wynagrodzeniami zawodników) za zdobyty punkt. W tym roku wyniosła ona 156 tys. PLN i był to czwarty najlepszy (czyli najniższy) wynik w Ekstraklasie. Piast ponad dwukrotnie zwiększył swoje zobowiązania krótkoterminowe i w 2013 roku osiągnęły one poziom 5,6 mln PLN. Dotyczą one głównie zobowiązań wobec zawodników i z tytułu podatków.

Niestety, po gorszym sezonie 2013/2014 nic nie wskazuje na to, aby sytuacja finansowa Piasta mogła się poprawić. Niższe miejsce w tabeli przełoży się bezpośrednio na spadek przychodów z transmisji telewizyjnych (będących głównym źródłem przychodów). W dużej mierze od tego, czy miasto będzie nadal dotować klub, czy też zarządowi uda się pokryć tę różnicę przychodami z innych źródeł, zależy będzie stabilność finansowa Piasta, a co za tym idzie ewentualny sukces sportowy w sezonie 2014/2015.

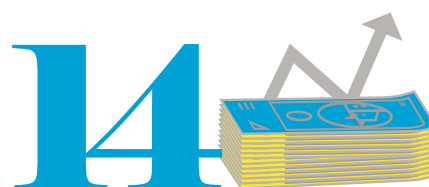


Rok	2013	2012	2011	2010
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	11 648	9 801	2 929	1 239
Dynamika przychodów	18,9%	234,7%	136,4%	brak danych
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,43	0,47	0,51	0,50
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	156	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-42,3%	6,0%	17,2%	-78,7%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,26	2,09	1,47	1,31
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	2,35	0,44	0,61	0,54

Piast Gliwice w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



Struktura właścicielska klubu



miejsce Piasta  
w kategorii  
Finanse



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 brak  
ADRES: 25-033 Kielce, ul. Ściegiennego 8  
TEL.: +48 41 340 34 03  
FAX: +48 41 340 34 15

## KORONA KIELCE

*Dalsze losy Korony, podobnie jak chociażby Piasta Gliwice, zależą od tego, czy miasto nadal będzie wspierać klub. Mimo że Korona nie miała najniższych przychodów w lidze, to w kategorii finansowej okazała się niestety najgorsza. Miejsca 11. w kategorii sportowej i marketingowo-medialnej dały łącznie 13. pozycję w rankingu biznesowym.*

### SPORT

Klub, który jako jeden z pierwszych zdecydował się na zmianę szkoleniowca i jako jeden z pierwszych w Polsce postawił na Hiszpana na ławce trenerskiej. Jose Rojo Martin, zwany popularnie Pachetą, miał swój styl i żywiołową osobowość, którą starał się zaszczyć swoim zawodnikom. Niestety dla niego, wcześniej bardzo dużą pracę z Koroną Kielce wykonał Leszek Ojrzyński i zmiana stylu gry nie przychodziła kielczanom łatwo. Poza imponującym zwycięstwem 2:0 nad Piastem w debiucie, trener Pacheta nie miał łatwego początku kariery w Polsce.

Cel – awans do grupy walczącej o mistrzostwo znacząco oddalił się po słabym początku sezonu, ale nadal był osiągalny. Problem w tym, że Koroniarze grali bardzo nierówno, dobre mecze przeplatając z fatalnymi. Dla przykładu, potrafili pokonać Jagiellonię Białostok 4:1, żeby zaledwie dwanaście dni później, w takich samych rozmiarach, przegrać u siebie z Ruchem Chorzów. Sezon Korony był więc prawdziwą huśtawką radości i rozczarowań, niestety tych drugich było więcej.

Pierwsze poważne rozczarowanie to brak awansu do Grupy A. Chociaż wiele osób spodziewało się takiego scenariusza po pierwszych tygodniach ligowych zmaganiach, Korona definitywnie pożegnała się z szansami na sukces dopiero na sam koniec rundy zasadniczej. Drugie rozczarowanie to postawa napastników. Wprawdzie Maciej Korzym długo nie mógł pomóc kolegom z powodu złamanej nogi, jednak dorobek ośmiu goli u najlepszego strzelca drużyny, Przemysława Trytki na pewno nie imponuje. O problemie ze snajperami najlepiej świadczy fakt, że dwaj kolejni najsukuteczniejsi Koroniarze to pomocnicy – Jacek Kiełb (7 goli) i Paweł Sobolewski (4). Jednego nie można odmówić Jose Rojo Martinowi. Kiedy zespół znalazł się w dolnej połowie tabeli zrobił wszystko, aby jak najszybciej zapewnić klubowi utrzymanie w lidze. Pięć punktów w trzech pierwszych meczach rundy finałowej wystarczyło, aby samą końcówkę sezonu Korona spędziła w dosyć spokojnych nastrojach, czekając na oficjalne potwierdzenie utrzymania. Po wykonaniu zadania trener wrócił jednak do ojczyzny, a w nowym sezonie Koroniarzy poprowadzi Ryszard Tarasiewicz.



miejsce Korony  
w kategorii Sport

609

tyle razy faulowali  
przeciwników gracze  
Korony. Najczęściej  
w całej Ekstraklasie.

## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Sezon 2013/2014 to dla Korony jubileusz czterdziestolecia istnienia. Z tej okazji klub przed sezonem zorganizował specjalną prezentację piłkarzy połączoną z wyborami najlepszych zawodników w czterdziestoletniej historii. Na kieleckim rynku zgromadziło się wielu fanów Złocisto - Krwistych. Cieszył się szczególnie fakt, że wiele rodzin, z najmłodszymi adeptami futbolu włącznie, przyszło obejrzeć prezentację Korony.

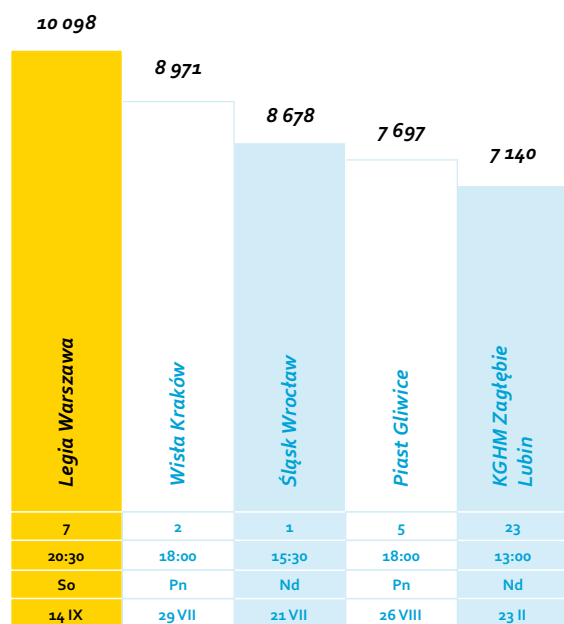
Dodatkowo, z okazji czterdziestolecia, w Galerii Handlowej Korona Kielce, otwarto specjalną wystawę gadżetów, dzięki której można było poznać najstarsze dzieje kieleckiego klubu. Zaprezentowano m.in. kolekcję 80 koszulek, w których grali piłkarze Korony. Najstarsza z nich pochodziła z lat 70., więc pamięta pierwsze lata funkcjonowania klubu. W sezonie 2013/2014 sponsorem technicznym Korony była marka Adidas. Klub sprzedał blisko 1200 oficjalnych, meczowych trykotów

co stanowi 4 rezultat wśród klubów Ekstraklasy.

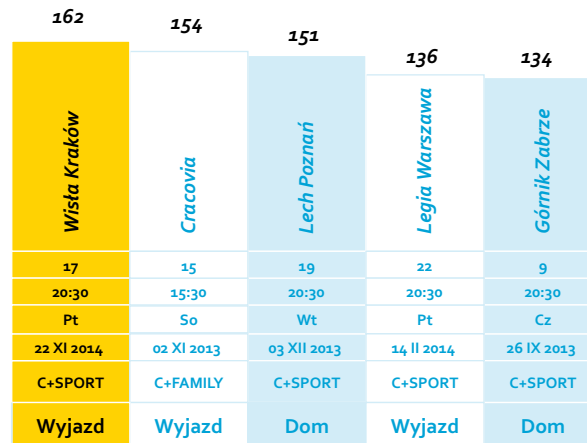
Piłkarze Korony włączyli się również w coroczną, mikołajkową akcję „Szlachetnej Paczki”. Z własnych środków finansowych ufundowali potrzebującym rodzinom najważniejsze artykuły spożywcze, zabawki oraz sprzęt AGD i RTV. Klub może pochwalić się średnią frekwencją na poziomie 6 669 widzów na meczu. Złocisto -Krwisci w meczach u siebie byli wspierani przez głośny doping swoich najbardziej zagorzałych sympatyków, ponieważ to właśnie oni stanowili lwią część budującą frekwencję. Klub zadbał o wsparcie za pomocą najniższej w lidze cenie za bilety na trybunę ultras, na którą można było wejść wydając tylko 10 PLN. Najchętniej oglądane spotkania Korony na antenach stacji nc+ to pojedynki z najbliższymi w sensie geograficznym rywalami kieleckiego zespołu – Wisłą i Cracovią. Wszystkie mecze Złocisto - Krwistych przed telewizorami śledziło 99 tys. widzów, co dało 13. miejsce w lidze.



miejsce Korony  
w kategorii  
Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Korona Kielce  
NAZWA SPÓŁKI: Korona Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Gmina Kielce  
BARWY KLUBOWE: żółto-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1973  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 11.999 miejsc  
E-MAIL: korona.sa@korona-kielce.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.korona-kielce.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/korona.kielce.oficjalna

## FINANSE



W rankingu finansowym Korona zajęła ostatnie - szesnaste miejsce, co oznacza spadek o cztery pozycje wobec zeszłorocznej edycji. Niestety, jest to pozycja w pełni uzasadniona, gdyż wszystkie wskaźniki plasują klub z Kielc w dolnych rejonach stawki.

Drugi rok z rzędu przychody Złocisto - Krwistych **nie przekroczyły 11 mln PLN**. Klub nadal nie może osiągnąć wartości przychodów z czasów, gdy głównym sponsorem był Kolporter S.A. Tylko dwa kluby – Podbeskidzie i Zawisza Bydgoszcz wygenerowały niższe przychody ze sprzedaży niż drużyna z Kielc. Nawet beniaminek Cracovia potrafił osiągnąć niemal dwa razy wyższy wynik.

Korona posiada nowoczesny obiekt, a według raportu PZPN również jeden z najbezpieczniejszych. Mimo to klub osiąga bardzo niskie wpływy z biletów – 1,5 mln PLN. W Ekstraklasie gorsze wyniki na tym polu mają przede wszystkim te kluby, których stadiony pozostają w przebudowie. Nie wielki wzrost odnotowano w przychodach z umów reklamowych, a współpraca z Hanseatisches Fußball Kontor, firmą zajmującą się wsparciem merytorycznym klubów piłkarskich, daje nadzieję, że w przyszłości uda się pozyskać partnera, który wypełniłby lukę po Kolporterze. Kielczanie na tle pozostałych drużyn Ekstraklasy dość dobrze radzą sobie ze zróżnicowaniem przychodów. Wynik na poziomie 0,34 jest minimalnie lepszy niż ligowa średnia (0,37). Pod tym względem klub nie ma większych problemów, a w poprzednich latach wskaźnik ten wyglądał bardzo podobnie.

Niestety, Korona nie potrafi dopasować poziomu kosztów do wielkości osiąganych przychodów. Same przychody ze sprzedaży pozwalają na pokrycie jedynie połowy kosz-

tów operacyjnych, a to oznacza, że blisko 10 mln PLN kosztów nie znajduje pokrycia w przychodach. Klub tylko na pensje zawodników przeznaczają 9,2 mln PLN. Drugim, poważnym problemem jest fakt, że Miasto Kielce nie chce dłużej finansować klubu i zamierza go sprzedać. Do tej pory właściciel był dużym wsparciem i regularnie pokrywał straty. W ostatnich 5 latach miasto dokapitalizowało klub kwotą 34,7 mln PLN. Na uwagę zasługuje też fakt, że wsparcie wpłynęło na podwyższenie kapitału podstawowego, a nie, tak jak w przypadku innych klubów, na zmniejszenie zadłużenia wobec jednostek powiązanych. Znaczne straty, które Korona generuje co roku, mogą postawić dalsze funkcjonowanie spółki pod dużym znakiem zapytania w przypadku braku znaczącego inwestora. Warty uwagi jest fakt, że Korona jest już ostatnim klubem w Ekstraklasie o strukturze właścicielskiej opartej w 100% na udziale samorządu. Struktura finansowania klubu również pozostawia wiele do życzenia. Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami uległ niemal dwukrotnemu pogorszeniu w porównaniu do roku 2012 i wynosi obecnie 4,3. Jest to wynik wyraźnie gorszy niż przeciętnie osiągany w klubach Ekstraklasy. Korona stale zwiększa swoje zobowiązania - od 2011 roku uległy podwojeniu. Jednym z pożyczkodawców klubu pozostaje Kolporter, co oznacza, że były właściciel nie wycofał zupełnie wsparcia dla klubu. Corocznie generowana strata sprawia, że klub ma ujemne kapitały własne. Taka sytuacja odbija się niekorzystnie na płynności Korony, gdyż klub nie jest w stanie wywiązywać się na bieżąco ze swoich zobowiązań. Wskaźnik płynności wyniósł 0,09, co jest poziomem jeszcze niższym niż w roku 2012 (0,21) – a już wtedy



# 10,9

mln PLN, tyle wyniosły przychody Korony w roku 2013

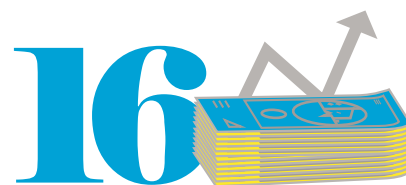
klubowa kasa świeciła pustkami. Kolejny wskaźnik, który plasuje Koronę w dolnej połowie stawki, to koszt wynagrodzeń zawodników w odniesieniu do zdobytych punktów. Cena, jaką przyszło zapłacić kielczanom za każde „oczko”, wyniosła 188 tys. PLN. Warto zaznaczyć, że większość klubów, z którymi Korona walczyła o utrzymanie – na przykład Widzew, Podbeskidzie, Cracovia czy Piast – za punkt „płaciły” mniej, więc osiągnięty wynik tym bardziej nie jest imponujący w porównaniu do sąsiadów z tabeli ligowej.

Wydaje się, że kielecki klub natrafił na barierę, której nie potrafi sforsować. Przychody zatrzymały się na niskim, jak na Ekstraklasę, poziomie. Koszty operacyjne niemal dwukrotnie przewyższają przychody, a straty pokrywa się zobowiązaniami krótkoterminowymi. Sytuacja finansowa klubu z roku na rok wyraźnie się pogarsza. Również sportowo Korona zatrzymała się w miejscu. Być może nowa umowa z Kolporterem będzie punktem zwrotnym? Do 2018 roku stadion będzie nosił nazwę „Kolporter Arena”, a kibice zapewne życzyliby sobie, by był to dopiero początek ponownej inwestycji Krzysztofa Klickiego w klub.



Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	10 926	10 997	12 823	12 639	13 059	22 393
Dynamika przychodów	-0,6%	-14,2%	1,4%	-3,2%	25,6%	Brak danych
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,34	0,37	0,37	0,36	0,38	0,46
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	188,20	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-100,2%	-89,3%	-66,1%	-98,8%	-55,8%	1%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,09	0,21	0,99	0,20	0,56	0,97
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	4,26	2,86	1,15	2,26	1,18	1,15

Korona Kielce w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



miejsce Korony  
w kategorii  
Finanse



Struktura właścicielska klubu



**NAJWIĘKSZE SUKCESY:**  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1921, 1930, 1932, 1948  
PUCHAR POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 brak  
ADRES: 30-552 Kraków, ul. Wielicka 101  
TEL.: : +48 12 292 91 00  
FAX: +48 12 655 18 82

## CRACOVIA

***Czy Cracovii uda się grać tak, jak pozwala jej na to potencjał finansowy? Oto kluczowe pytanie, które muszą sobie zadawać kibice Pasów. Klub zajął 14. miejsce w lidze na koniec sezonu 2013/2014 i 5. w rankingu biznesowym oraz 3. w zestawieniu finansowym. Różnica między poziomem organizacyjnym klubu a jego osiągnięciami piłkarskimi jest ogromna.***

### SPORT



**miejsce Cracovii  
w kategorii Sport**



**w sumie tyle goli  
zdobył dla Cracovii  
duet Dawid Nowak -  
Saidi Ntibazonkiza.**

Jaki to był sezon dla Cracovii? Na pewno nierówny. Były momenty, w których wszyscy zachwycali się stylem gry Pasów i miało to również przełożenie na wyniki. Jednak nie brakowało też chwil, w których z utrzymywania się przy piłce, długiego budowania akcji niewiele wynikało.

Cracovia rozgrywki 2013/2014 zakończyła na 14. miejscu w tabeli z zaledwie trzypunktową przewagą nad opuszczającym Ekstraklasę Widzewem Łódź. Tyle że w gruncie rzeczy trudno powiedzieć, że Pasom widmo degradacji na poważnie zaglądało w oczy. Nawet, kiedy wydawało się, że Cracovia może zostać włączona w walkę o utrzymanie w lidze, ta akurat wygrywała. Tak było chociażby w meczu 34. kolejki, kiedy Pasy pojechały do Lubina i porażka mogłaby spowodować zagrożenie spadkiem. Ale Cracovia w tych najważniejszych momentach dawała sobie radę. Inna sprawa, że przed własną publicznością Pasom gra nie układała się najlepiej. Dość powiedzieć, że w roli gospodarzy podopieczni Wojciecha Stawowego, a później Mirosława Hajdy łącznie wygrali tylko sześć meczów. Obok KGHM Zagłębia Lubin oraz Pogoni Szczecin to najmniej w całej Ekstraklasie w sezonie 2013/2014. Na tym jednak wcale nie koniec, ponieważ Cracovia przed własną publicznością przegrała aż dziewięć razy. Żaden inny zespół w minionych rozgrywkach nie schodził z własnego boiska pokonany tak często... Wydaje się zatem, że kluczem do poprawy miejsca w tabeli w nadchodzącym sezonie będzie lepsze punktowanie w roli gospodarzy, bo na wyjazdach Pasy radziły sobie nadzwyczaj dobrze. Cracovia z obcych stadionów przywiozła sześć kompletów punk-

tów, co było trzecim wynikiem w Ekstraklasie. Więcej zwycięstw w roli gości odniosły tylko Legia Warszawa i Ruch Chorzów, natomiast tyle samo - Lechia Gdańsk, Górnik Zabrze i Piast Gliwice.

Niezaprzeczalnie gra ofensywna Cracovii w dużym stopniu uzależniona była od duetu Dawid Nowak - Saidi Ntibazonkiza. Kiedy jednak pojawiły się u obu zawodników problemy zdrowotne, natychmiast miało to przełożenie na wyniki Pasów. Dziś już wiadomo, że w sezonie 2014/2015 Ntibazonkiza nie zagra dla Cracovii, a zatem przed nadchodzącymi rozgrywkami trener Robert Podoliński musi znaleźć jego następcę.



## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Sezon 2013/2014 był dla Cracovii pierwszym w Ekstraklasie po rocznym pobycie w 1. Lidze. Z okazji powrotu do elity, przed rozpoczęciem sezonu klub przeprowadził kampanię karnetową pod tytułem „Wracamy na saloony”, popartą spotem telewizyjnym w konwencji westernu z udziałem piłkarzy i trenera.

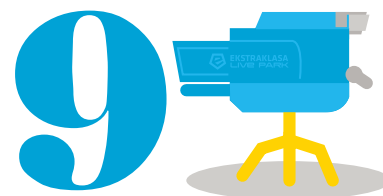
Kampania przyniosła wymierne korzyści. Klub w całym sezonie 2013/2014 sprzedał ponad 3,5 tys. karnetów. W sumie wszystkie mecze Pasów na własnym obiekcie obejrzało ponad 140 tys. osób. Najwięcej kibiców zgromadził mecz z Legią oraz pierwsze spotkanie Pasów w roli gospodarza – z Jagiellonią Białystok. Na stadionie widziało je ponad 8 tys. widzów.

Cracovia przed ostatnim domowym meczem z Koroną Kielce zbierała środki czystości w ramach akcji „Czysty aniołek”. Była to ogólnopolska zbiórka zainicjowana przez Stowarzyszenie „Piękny Aniołek”,

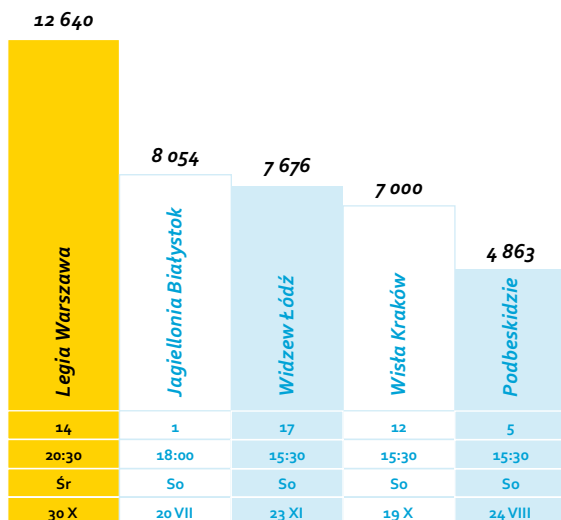
a zebrane środki higieniczne przeznaczone są dla najuboższych rodzin w danym mieście.

Dodatkowo, klub wprowadził w życie bardzo nowatorski pomysł jakim było wykonanie hymnu klubowego językiem migowym przez osoby głuchonieme, przy okazji meczu z Górnikiem Zabrze. Warto podkreślić, że to pierwsza w Europie tego typu inicjatywa.

Sprzęt sportowy zespołowi Cracovii dostarczała firma Nike, która stworzyła dla krakowskiego klubu dedykowaną koszulkę w tradycyjne białoczerwone pasy. Koszulki Pasów były sprzedawane za 219 PLN w 7 punktach detalicznych. Na koszulkach pojawiła marka firmy właściciela zespołu - Comarch. Dobra forma Cracovii na zakończenie rozgrywek przełożyła się też na jej wyższą oglądalność w telewizji podczas ostatnich 7 meczów sezonu tj. rundy finałowej. W całym sezonie na antenach nc+ mecze Pasów śledziło średnio 97 tys. widzów, natomiast mecze w rundzie finałowej oglądało średnio 105 tys.

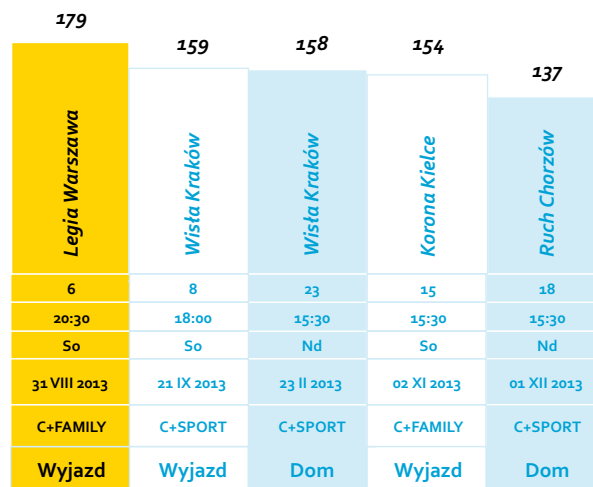


miejsce Cracovii  
w kategorii  
Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza

Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+

Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: Cracovia  
NAZWA SPÓŁKI: Miejski Klub Sportowy Cracovia Sportowa Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Comarch SA  
BARWY KLUBOWE: biało-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1906  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 15.016 miejsc  
E-MAIL: klub@cracovia.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.cracovia.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/mkscracovia

## FINANSE

Pozycja Cracovii jest największym, pozytywnym zaskoczeniem tegorocznego rankingu finansowego. Pomimo dość słabej postawy w Ekstraklasie w sezonie 2013/2014 klub z Krakowa uplasował się na trzecim miejscu klasyfikacji finansowej, ustępując jedynie Legii i Lechowi. To potwierdza, że nie zawsze „pieniądze grają” i nie zawsze związek pomiędzy sytuacją finansową a wynikiem sportowym jest silny. Trzeba przy tym pamiętać, że Cracovia połowę 2013 roku spędziła w 1. Lidze, przez co przychody Pasów były niższe niż innych klubów. Niemniej jednak, dzięki sprawnemu zarządzaniu, finanse krakowian wyglądają lepiej niż większości klubów Ekstraklasy.

W stosunku do roku 2012 Cracovia poprawiła swój wynik w dwóch kategoriach związanych z płynnością finansową. To właśnie wyniki osiągnięte w tych kryteriach dały Pasom tak wysoką pozycję w rankingu finansowym. Wskaźnik pokrycia aktywów zobowiązaniami wyniósł 0,5 i był to drugi wynik w lidze, gorszy tylko od Zagłębia Lubin. Oznacza to, że klub finansuje się w połowie kapitałem własnym, co na tle klubów Ekstraklasy jest bardzo pozytywnym zjawiskiem. Duży wpływ na ten fakt miała konwersja długu spółki na kapitał, dokonana w 2013 roku. Niezależnie od tej operacji, sytuacja płynnościowa krakowian na dzień 31 grudnia 2013 roku była rzeczywiście bardzo dobra. Aktywa obrotowe na koniec roku wyniosły 8,4 mln PLN, z czego kwotę 4,6 mln PLN stanowiły środki pieniężne. Efektem tak dobrej sytuacji jest wskaźnik płynności wynoszący 1,58 – najlepszy w Ekstraklasie. Można się nawet zastanawiać czy ten wskaźnik

płynności bieżącej nie jest zbyt wysoki, ponieważ wskazuje na możliwość spłaty wszystkich krótkoterminowych zobowiązań Cracovii z prawie 60% nadwyżką. Bez większych zmian w stosunku do 2012 roku pozostały wskaźniki związane z przychodami Cracovii. Wysokość łącznych przychodów uległa jedynie nieznacznej poprawie: z 19,8 mln PLN **wzrosła do 21,4 mln PLN**. Jednak jest to zaledwie powrót do poziomu z roku 2010. Klub zarówno w roku 2012, jak i 2013, połowę sezonu spędził w 1. Lidze, co oczywiście miało wpływ na poziom przychodów. W strukturze wpływów finansowych Cracovii dominujący udział w ostatnich latach miał sponsoring i reklama stanowiąc 42,4% przychodów w 2013 roku. Trzeba przy tym podkreślić, że wciąż największym sponsorem klubu jest powiązana z klubem firma Comarch. Rzadkim w Polsce, a istotnym w przypadku krakowian zastrzykiem dla klubowej kasy były wpływy z wynajmu nieruchomości. Cracovia zarobiła na tym 3,4 mln PLN. Duża liczba zrównoważonych źródeł przychodów spowodowała, że wskaźnik dywersyfikacji przychodu wyniósł 0,34, co jest szóstym wynikiem w lidze.

Podsumowując - nie pierwszy raz okazuje się, że krakowski klub z ul. Kałuzki prowadzi stabilną i rozsądną politykę finansową. Widać to również przez pryzmat wskaźnika kosztów wynagrodzeń piłkarzy, jakie klub musiał ponieść, by zdobyć jeden punkt w rozgrywkach Ekstraklasy i Pucharu Polski. W przypadku Cracovii to 117 tys. PLN, co stanowi wartość należącą do najniższych w lidze. Oczywiście wpływ na to miał fakt zdobywania przez po-



# 21,4

mln PLN, tyle wyniosły przychody Cracovii w roku 2013



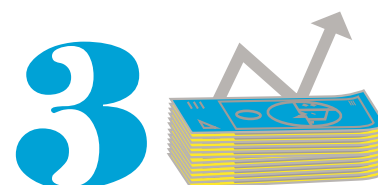
wę 2013 roku punktów w 1. Lidze, co ciężko porównać do sytuacji klubów grających cały sezon w Ekstraklasie. Nie zmienia to faktu, że polityka płacowa Cracovii zasługuje na pozytywną ocenę. Wydatki na wynagrodzenia wyniosły niemal 12 mln PLN, co stanowi 55% przychodów i właściwie można się pokusić o stwierdzenie, że poziom ten może być wzorem dla innych klubów. Spółka, podobnie jak większość klubów Ekstraklasy, wygenerowała w roku 2013 stratę netto. Choć trzeba podkreślić, że ujemny wynik za 2013 rok w wysokości 4,9 mln PLN w porównaniu do - 8,2 mln PLN w roku 2012 wskazuje na tendencję potwierdzającą dobry kierunek działań zarządzających klubem. Cracovia cały czas dąży do bilansowania budżetu i w tym celu klub zdecydował się zrezy-

gnować z zawodników, którzy są zbyt dużym obciążeniem dla budżetu. Wśród nich był między innymi Saidi Ntibazonkiza, najlepszy strzelec i najwyższej wyceniany zawodnik zespołu. Cracovia, jak większość klubów z drugiej połowy tabeli, nie jest aktywnym graczem na rynku transferowym. Wydatki na transfery w 2013 roku stanowiły jedynie 456 tys. PLN. Cracovia z pewnością nie należy do klubów, które muszą walczyć o byt przekładając kolejne terminy płatności. Z drugiej strony, odejścia wielu zawodników, w tym tych, którzy odegrali kluczową rolę w walce o utrzymanie w sezonie 2013/2014, mogą spowodować, że Cracovia jako drużyna piłkarska, jeszcze przez długi czas nie będzie w stanie włączyć się do walki o europejskie puchary.

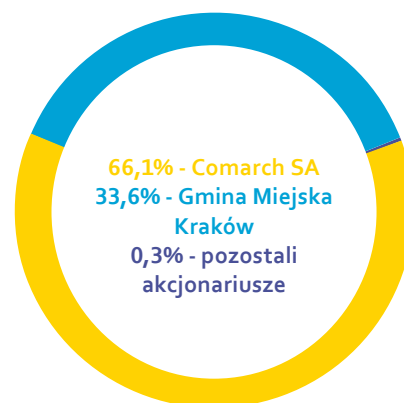


Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	21 464	19 997	31 894	21 862	18 823	20 707
Dynamika przychodów	7,3%	-37,3%	45,9%	16,1%	-9,1%	26,0%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,34	0,36	0,31	0,31	0,34	0,32
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	117,26	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-23,1%	-41,7%	-17,3%	-19,3%	-21,0%	2,5%
Wskaźnik płynności bieżącej	1,58	0,55	0,62	0,75	0,21	0,41
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,51	1,00	1,40	1,20	0,88	0,62

Cracovia w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



miejsce Cracovii  
w kategorii  
Finanse



Struktura właścicielska klubu



NAJWIĘKSZE SUKCESY:  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1981, 1982, 1996, 1997  
PUCHAR POLSKI 🏆 1985  
PUCHAR LIGI 🏆 1977  
SUPERPUCHAR 🏆 1996  
ADRES: 92-230 Łódź, al. Piłsudskiego 138  
TEL.: +48 42 676 52 60  
FAX: +48 42 676 52 62

## WIDZEW ŁÓDŹ

**Widzew w rankingu biznesowym zajął ostatnie miejsce. Niestety, bardzo dobrze oddaje ono sytuację, w jakiej znalazł się klub. Patrząc na łodzian w sezonie 2013/2014 ewidentnie było widać, że nie pasują oni do najwyższej klasy rozgrywkowej w Polsce. Potrzebna jest głęboka restrukturyzacja Widzewa na każdym polu - nie tylko finansowym.**



**miejsce Widzewa  
w kategorii Sport**

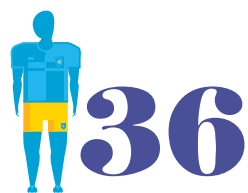
### SPORT

Widzew Łódź już od początku sezonu 2013/2014 typowany był przez większość obserwatorów jako kandydat do spadku. Niestety, czarny scenariusz się potwierdził i klub z Łodzi pożegnał się z Ekstraklasą, a pierwszy sygnał, który zwiastował kłopoty, pojawił się już w pierwszym meczu, kiedy łodzianie przegrali na boisku Legii 1:5. Trener Radosław Mroczkowski już wtedy musiał zdawać sobie sprawę, że przed jego drużyną arcytrudne zadanie. Jak podnieść się po takim wyniku w pierwszej kolejce? Jak pozbyć się łatki spadkowicza? Trenerowi udało się zmotywować zespół, ale tylko

w dwóch kolejnych spotkaniach, kiedy Widzew pokonał Zawiszę Bydgoszcz i Koronę Kielce. Później wyniki wyglądały już znacznie gorzej, a misję ratowania Ekstraklasy dla Widzewa zdecydowano się powierzyć innym szkoleniowcom. W ten sposób zespół z al. Piłsudskiego doliczył się w sezonie 2013/2014 aż trzech trenerów. Po Radosławie Mroczkowskim stery na krótko objął Rafał Pawlak, a rozgrywki dokończył Artur Skowronek, który mimo beznadziejnej sytuacji, do końca wierzył i przekazywał zawodnikom wiarę w utrzymanie w elicie.

Często mówi się o „widzewskim charakterze”, który w poprzednich latach pozwalał ekipie z Łodzi odwracać losy teoretycznie przegranych meczów, dokonywać niesamowitych zrywów i osiągać wyniki, które zdawały się przeczyć piłkarskiej logice. W tym roku młoda drużyna Widzewa, złożona w dużej części z młodzieżowców, pokazała tylko małe przebłyski tego charakteru. Częściej niż gonili wynik, Widzewiacy dawali się gonić rywalem, przez co łatwo gubili punkty. Wystarczy wspomnieć dwa mecze z wiosennej części sezonu, kiedy roztrwonili dwubramkowe prowadzenie z Koroną Kielce, a także pozwolili drużynie Lecha Poznań na odrobienie strat i wywiezienie z Łodzi remisu.

Jednocześnie, w pamięci kibiców pozostaną mecze udane. Zwycięstwa nad Wisłą Kraków, Pogonią Szczecin czy Lechią Gdańsk to spotkania, po których płomień nadziei palił się w Widzewie nieco jaśniej, a ekspertom i obserwatorom kazały się zastanowić, dlaczego ta drużyna potrafi zagrać tak dobrze, aby w kolejnych kilku meczach nawet nie zbliżyć się do tego poziomu. Rozwiązaniem



**36**  
tytu piłkarzy  
w barwach Widzewa  
zagrało w Ekstraklasie  
w sezonie 2013/2014

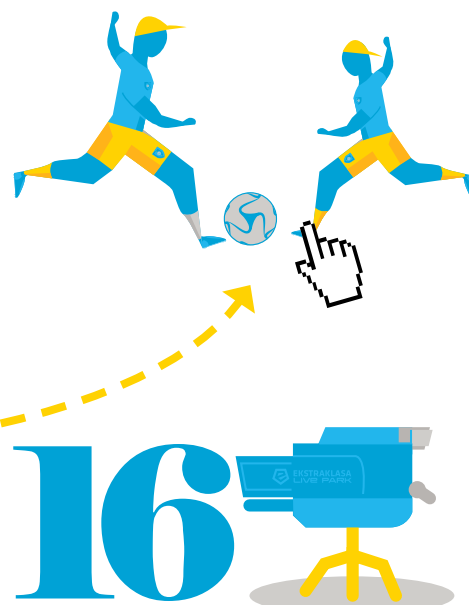
zagadki może być doświadczenie i wiek poszczególnych zawodników. Wystarczy powiedzieć, że w rundzie wiosennej liderem Widzewa był niespełna 23-letni bramkarz, Patryk Wolański. W całym sezonie w barwach Widzewa zagrało aż trzynastu zawodników urodzonych w roku 1992 i młodszych. Niestety, tym razem młodzieńczy entuzjazm nie pomógł w utrzymaniu klubu w Ekstraklasie.

## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

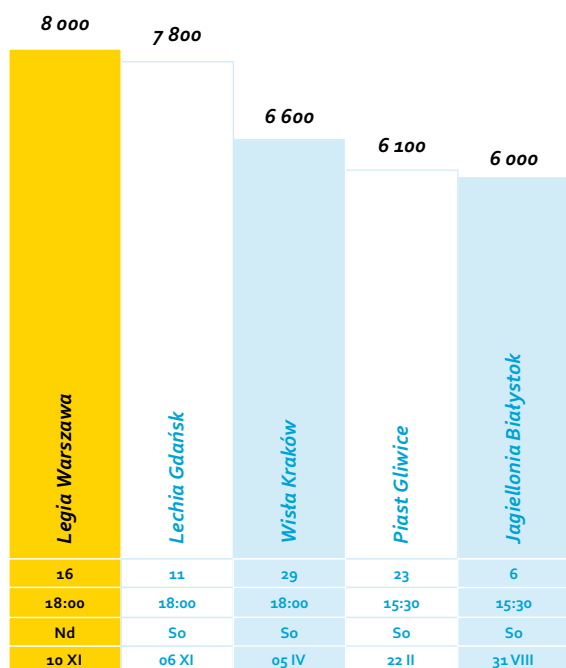
Widzew, mimo że nie dysponował nowym stadionem, poprzez swoje działania promocyjno-sprzedażowe osiągnął wysoki wynik procentowego zapełnienia własnego obiektu – prawie 60%. Warto nadmienić, że wśród ekstraklasowych drużyn Widzew osiągnął trzeci wynik jeśli chodzi o liczbę sprzedanych karnetów – było ich prawie 5 tys. Miasto Łódź już rozpoczęło przetarg na budowę nowego obiektu, na który kibice w niedługim czasie będą mogli kupować jeszcze większą liczbę karnetów.

Wysoka sprzedaż karnetów była możliwa dzięki wprowadzeniu do sprzedaży tzw. „Karnetów Elastycznych”, czyli produktów, które były oczekiwane przez kibiców – co również zostało potwierdzone w specjalnym sondażu. Cechą tego

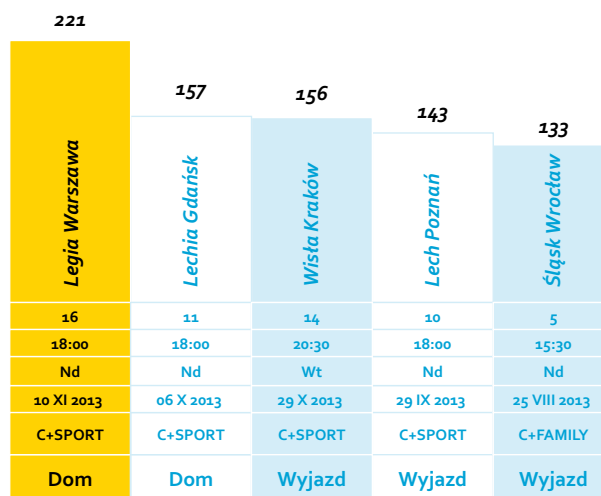
typu karnetu było to, że cena automatycznie malała wraz z każdym kolejnym rozegranym meczem. Widzew zanotował wysoką sprzedaż klubowych koszulek, które dostarczała polska firma Vigo. Sprzedano blisko 900 koszulek, w tym część z logo sponsora, jakim w pewnym momencie została marka Braveran. Co warto podkreślić, dzięki sprzedaży jedynych w swoim rodzaju dedykowanych produktów (gadżety historyczne, koszulki z autografami, artykuły kolekcjonerskie), Widzew otrzymał status „Standardu Allegro” – nadawany najlepszym sprzedawcom przez internetowy serwis aukcyjny. Piłkarze Widzewa brali udział w bardzo wielu spotkaniach z dziećmi i młodzieżą w placówkach oświatowych. Dodatkowo, na zakończenie sezonu, wspólnie ze Stowarzyszeniami Kibiców oraz Miastem Łódź, Klub zorganizował Dzień Dziecka na stadionie Widzewa dla kilkuset dzieci z Łodzi i rejonu całego województwa. Głównie z powodu słabej postawy drużyny na boiskach rywali drużyna z Łodzi zanotowała najniższą średnią oglądalności na antenach stacji nc+. Najchętniej oglądanym meczem Widzewa było spotkanie z odwiecznym rywalem łodzian Legią Warszawa.



**16** miejsce Widzewa w kategorii Marketing i Medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+



NAZWA DRUŻYNY: Widzew Łódź  
NAZWA SPÓŁKI: RTS Widzew Łódź S.A. w upadłości układowej  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: Altus SA  
BARWY KLUBOWE: czerwono-biało-czerwone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1910  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 8,998 miejsc  
E-MAIL: sekretariat@widzew.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.widzew.pl  
FANPAGE: www.facebook.com/Widzew

## FINANSE

Widzew nadal znajduje się w stanie upadłości układowej. Dzięki układowi z wierzycielami będzie mógł rozłożyć swój dług (około 20 mln PLN) na raty (płatne aż do 2029 roku) i dzięki temu został dopuszczony do rozgrywek na sezon 2014/2015. Warunkiem jest jednak poddanie się nadzorowi Komisji Licencyjnej. Możliwość rejestracji nowych zawodników została ograniczona do wysokości kosztów wynagrodzeń zadeklarowanych w prognozie finansowej, złożonej na potrzeby procesu licencyjnego. Widzew posiada jedne z najwyższych w lidze zobowiązań z tytułu wynagrodzeń (zaległe płatności wobec piłkarzy obecnych i byłych) - na poziomie około 5 mln PLN. Odpowiada to mniej więcej rocznym kosztom wynagrodzeń piłkarzy, które, po Zawiszy i Podbeskidziu, należą i tak do najniższych w lidze. Słabą kondycję klubu pogorsza ciągły brak sponsora strategicznego - Widzew jako jedyny

w lidze gra bez żadnego logo na koszulkach. Po wygaśnięciu umowy z producentem piwa Harnaś (Carlsberg), Widzew tylko przez miesiąc miał sponsora głównego. Stąd przychody z tego tytułu były najniższe od 2009 roku. Łodzianie osiągają najniższe przychody od sponsorów i z reklamy w lidze. Mimo to udało się jednak utrzymać przychody ze sprzedaży na poziomie 10 mln PLN. Równocześnie w klubie wprowadzono dalsze oszczędności zmniejszając koszty operacyjne do 14,5 mln PLN - wobec 16,2 mln PLN w roku 2012 i blisko 30 mln PLN dwa lata wcześniej. Widzew zanotował o 32% wyższe przychody z dnia meczu (na poziomie 2,2 mln PLN) oraz o jedną czwartą wyższe wpływy z transmisji telewizyjnych (kwota 5,2 mln PLN). Wpływy z biletów i karnetów, mimo niedużego stadionu o pojemności 10,5 tys. miejsc, plasują Widzew w połowie stawki klubów Ekstraklasy. Podobnie wygląda kwestia

wpływów z transmisji telewizyjnych (10. miejsce jest wartością niewiele wyższą niż osiągnięta przez Wisłę i nieznacznie niższą od wyniku Lechii), co potwierdza, że to przychody z transmisji telewizyjnych finansują klub (stanowią one 50% wpływów ze sprzedaży). Taka struktura przychodów stanowi jednak dla łodzian poważny problem, ponieważ spadek z Ekstraklasy oznacza odcięcie od tego źródła przychodów.

Wyniki Widzewa poprawiła działalność transferowa (o 0,5 mln PLN). Pozwoliło to na zmniejszenie straty finansowej klubu do poziomu 2,4 mln PLN. Wynik mógłby być lepszy, ale przed sezonem za darmo z klubu odszedł Mariusz Stępiński (zawodnik o wartości rynkowej 0,8 mln EUR). Co ciekawe, pod względem obciążenia majątku zobowiązaniami, w Ekstraklasie jest 6 klubów, które są gorsze od Widzewa. Dla łódzkiego klubu wskaźnik ten wynosi 2,54 i jest lepszy niż średnia ligowa.



# 12

mln PLN, tyle wyniosły przychody Widzewa w roku 2013

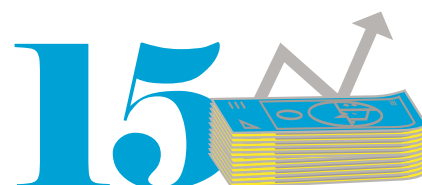


Spadkowicz z najniższą w Ekstraklasie liczbą zdobytych punktów w roku 2013 oczywiście notuje relatywnie wysoki koszt zdobytego punktu, mierzony wynagrodzeniami piłkarzy. Widzew „zapłacił” za punkt 166 tys. PLN. Z klubów z dolnej połowy tabeli tylko Korona i Zagłębie „płaciły” więcej. Degradacja znacznie utrudni łódzkiemu klubowi uregulowanie zobowiązań, ustabilizowanie finansów i wyjście na prostą. Promykiem nadziei na kolejne lata dla Widzewa wydaje się deklaracja miasta o budowie stadionu na 15 tys. miejsc. Niestety, Widzew nie będzie miał prawa rozgrywania meczów w europejskich pucharach na tym obiekcie (jedynie mecze kwalifikacyjne). Pozwala to jednak mieć nadzieję, że nowa i atrakcyjna infrastruktura oraz liczne grono sympatyków podniosą atrakcyjność klubu i pozwolą mu jak najszybciej wrócić do Ekstraklasy.

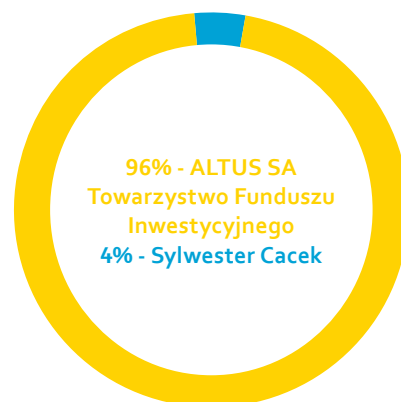


Rok	2013	2012	2011	2010	2009
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	12 009	10 839	18 386	9 964	6 380
Dynamika przychodów	10,8%	-41,0%	84,5%	56,2%	18,5%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,35	0,30	0,32	0,30	0,44
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	165,63	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-23,3%	-80,3%	113,3%	-182,4%	-47,3%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,11	0,12	0,24	0,22	0,34
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	2,54	2,50	1,10	1,97	0,94

Widzew Łódź w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



15  
miejsce Widzewa  
w kategorii  
Finanse



Struktura właścicielska klubu



**NAJWIĘKSZE SUKCESY:**  
MISTRZOSTWO POLSKI 🏆 1991, 2007  
PUCHAR POLSKI 🏆 brak  
PUCHAR LIGI 🏆 brak  
SUPERPUCHAR 🏆 2007  
ADRES: 59-301 Lubin, ul. M. Skłodowskiej Curie 98  
TEL.: +48 76 746 96 00  
FAX: +48 76 746 96 01

## KGHM ZAGŁĘBIE LUBIN

*Sezon 2013/2014 był dla lubinian pełen rozczarowań. Ostatnie miejsce w lidze sprawiło, że tak stabilny finansowo klub jak Zagłębie, znalazł się dopiero na 9. pozycji w rankingu biznesowym Ekstraklasy. Złożyły się na to: 16. pozycja w zestawieniu efektywności sportowej, 10. w kategorii marketingowo - medialnej i 3. miejsce w kategorii finansowej.*

### SPORT



**miejsce Zagłębia  
w kategorii Sport**



**tyle goli dla Zagłębia  
w minionym sezonie  
Ekstraklasy zdobył  
Arkadiusz Piech.  
Zagrał w 28 meczach.**

Ładny i nowoczesny stadion, dobra organizacja i praca z młodzieżą, silne i stabilne zaplecze finansowe i awans do finału Pucharu Polski - to wszystko charakteryzowało KGHM Zagłębie Lubin w sezonie 2013/2014. Zabrakło tylko... wyników w lidze, więc klub z Lubina opuścił Ekstraklasę i sezon 2014/2015 zaczyna jako pierwszoligowiec.

Doprawdy trudno odgadnąć, dlaczego Zagłębie, które na pierwszy rzut oka miało wszystko, co potrzebne do gry o czołowe lokaty w Ekstraklasie, ostatecznie z niej spadło. Nad tym problemem, choć w różnych jego stadiach, głowiło się w sezonie 2013/2014 w sumie czterech szkoleniowców.

Sezon na stanowisku trenera zaczynał Pavel Hapal, ale dość szybko podziękowano Czechowi za współpracę, a jego miejsce zajął niedoświadczony w pracy na poziomie Ekstraklasy Adam Buczek. Nie przyniosło to poprawy gry Zagłębia, więc tym razem zdecydowano się postawić na doświadczenie na ławce trenerskiej i w klubie pojawił się Orest Lenczyk. Pod wodzą tego szkoleniowca lubinianie grali w kratkę, choć akurat tych gorszych meczów było więcej, więc sezon w Lubinie dokończył Piotr Stokowiec. Ten trener poprowadził Zagłębie w czterech ostatnich meczach sezonu, ale nie przełożyło się to na zdobycie punktową, choćby w postaci remisów. Było blisko, bo ostatni mecz lubinian przy stanie 3:3 został przerwany i przyznano walkower dla Widzewa Łódź.

O ile drużyna z Lubina spisywała się nieźle przed własną publicznością, o tyle największe kłopoty miała z grą na wyjazdach. W sezonie 2013/2014 Zagłębie Lubin w roli gościa wygrało tylko raz - w sumie przegrywając 16 kolejnych

meczów wyjazdowych. Zresztą piłkarze Zagłębia sezon zakończyli niechlubną serią dziewięciu meczów bez zwycięstwa w Ekstraklasie.

Dobra informacja jest taka, że trenerzy lubinian dość odważnie stawiali na młodzieżowców - w sumie w barwach Zagłębia w sezonie 2013/2014 wystąpiło dziesięciu zawodników urodzonych w roku 1992 i młodszych.

I według zapowiedzi klubu, zespół na kolejne lata będzie budowany w oparciu o młodych polskich zawodników, często wyszkolonych przez Zagłębie. Pytanie, kiedy efekt zmiany polityki transferowej będzie widoczny na boiskach Ekstraklasy.



## MARKETING I MEDIALNOŚĆ

Stadion Zagłębia Lubin to jeden z liderów, jeżeli chodzi o frekwencję kobiet i dzieci na meczach w sezonie 2013/2014. To odpowiedź na długofalową politykę klubu, który od kilku lat buduje w regionie modę na piłkę nożną. Działania klubu mają za zadanie umocnić markę Zagłębia i doprowadzić do tego, aby mieszkańcy regionu identyfikowali się z Miedziowymi już od najmłodszych lat.

Klub promował również szeroko zakrojoną sprzedaż biletów w zaprzyjaźnionych ośrodkach w regionie. Dzięki temu kibice z Jeleniej Góry, Polkowic, czy nawet Zielonej Góry mogli bez przeszkód nabyć bilety w tygodniu poprzedzającym mecz bez konieczności wizyty w Lubinie.

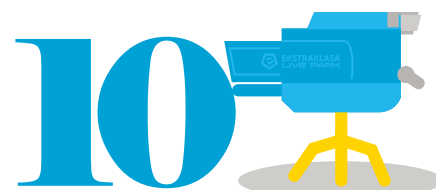
W sumie 18 spotkań Ekstraklasy na stadionie Zagłębia, w sezonie 2013/2014, obejrzało ponad 100 tys. widzów. Najliczniej kibice przybyli na spotkania z Lechem oraz z odwiecznym rywalem – drużyną Śląska Wrocław.

Zagłębie może się pochwalić szeroką ofertą klubowych gadżetów. W sumie kibice miedziowej jednostki mogli kupić aż 369 różnych produktów – jest to drugi wynik wśród klubów Ekstraklasy. W sklepach kibica Zagłębia można było kupić oryginalną koszulkę



klubową, którą wyprodukowała dla lubinian firma Nike. Klubowi udało się sprzedać 891 sztuk pomarańczowych trykotów, co uczyniło ją najbardziej pożądanym artykułem wśród kibiców.

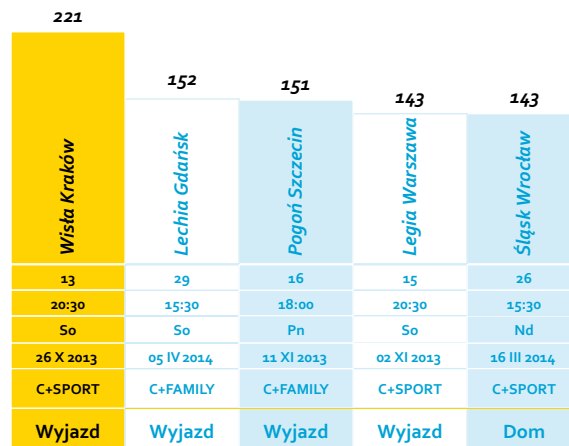
Na antenach nc+ najchętniej oglądanym meczem było spotkanie z Wisłą Kraków, które zobaczyło na żywo 221 tys. widzów. Pod względem średniej oglądalności Zagłębie uplasowało się na 15. miejscu i wyprzedziło tylko Widzew Łódź.



10 miejsce Zagłębia w kategorii Marketing i medialność



Top 5 meczów z najlepszą frekwencją w roli gospodarza  
Źródło: Dane własne Ekstraklasy na podstawie raportów delegatów



Top 5 meczów z najlepszą oglądalnością na antenach Canal+  
Źródło: MEC wg Nielsen Audience Measurement na dzień 23.06.2014 r. TG: All 4+





NAZWA DRUŻYNY: KGHM Zagłębie Lubin  
NAZWA SPÓŁKI: Zagłębie Lubin Spółka Akcyjna  
GŁÓWNY WŁAŚCICIEL: KGHM Polska Miedź SA  
BARWY KLUBOWE: miedziano-biało-zielone  
ROK ZAŁOŻENIA: 1946  
POJEMNOŚĆ STADIONU: 16.076 miejsc  
E-MAIL: sekretariat@zaglebie.kghm.pl  
STRONA INTERNETOWA: www.zaglebie.com  
FANPAGE: www.facebook.com/KGHMZaglebieLubin

## FINANSE

W roku 2013 Zagłębie potwierdziło swoją pozycję **jednego z najbardziej stabilnych finansowo klubów** Ekstraklasy. Przychody Zagłębia na przestrzeni ostatnich kilku sezonów ustabilizowały się na poziomie około 40 mln PLN. W roku 2013 przychód w wysokości 41,6 mln PLN był trzecim najwyższym w Ekstraklasie po Legii i Lechu. Niezmiennie blisko 75% tych środków pochodziło z kontraktów sponsorskich i reklamowych (przede wszystkim od podmiotów z Grupy KGHM), co jest najwyższym współczynnikiem wśród klubów Ekstraklasy. Ta specyfika klubu, będącego własnością KGHM, wpływa na większość analizowanych wskaźników finansowych. Nominalna wysokość wpływów z tytułu umów ze sponsorami i reklamy wynosi ponad 30 mln PLN i jest najwyższa w lidze. Przewyższa nawet kwoty uzyskane z tego tytułu przez Legię, która zdecydowanie prowadzi w rankingu finansowym pod względem

przychodów. Miedziowi znajdują się jednak na drugim biegunie w zakresie kwot uzyskanych z dnia meczu. Kwota 1,2 mln PLN ze sprzedaży biletów i karnetów to trzeci najgorszy wynik w lidze, przed Górnikiem i Podbeskidziem, których stadiony są w przebudowie i mają ograniczoną liczbę miejsc. Stadion w Lubinie pomieści 16 tys. fanów i jest ósmym pod względem pojemności w Ekstraklasie. Mimo to, biorąc pod uwagę udział wpływów z dnia meczu w przychodach, Zagłębie wypada zdecydowanie najgorzej w stawce 16 klubów (niecałe 3%). Z tego też powodu, pomimo przywoitych przychodów z transmisji telewizyjnych (w 2013 r. wzrost z 5,8 mln PLN do 6,5 mln PLN), Zagłębie ma najmniej korzystny wskaźnik dywersyfikacji przychodów (jedynie 0,58). Spadek z Ekstraklasy sprawi, że przychody z transmisji telewizyjnych spadną, a to jeszcze pogorszy ten wskaźnik. Klub jest finansowo uzależniony od KGHM. Gdyby wpływy od sponsorów

były na poziomie średniej ligowej to budżet klubu byłby o połowę niższy i wynosiłby około 20 mln PLN.

Podobnie jak wiele innych klubów Ekstraklasy Zagłębie podjęło wyzwanie obniżenia kosztów. Miedziowym udało się ograniczyć koszty operacyjne o blisko 2,5 mln PLN, co jest m.in. efektem oszczędności i zakończenia kontraktów niektórych piłkarzy (Sernas, Wilczek, Małkowski i inni), a także brakiem premii za sezon 2012/2013. Mimo tych działań każdy zdobyty punkt kosztował Zagłębie aż 338 tys. PLN w płacach zawodników. Pod tym względem w lidze więcej wydawała tylko Legia. Wysoki wskaźnik kosztów wynagrodzeń na punkt spowodowany był przede wszystkim fatalnymi wynikami sportowymi. Z kolei na wysokość łącznych kosztów operacyjnych wpływają również wydatki na utrzymanie stadionu, który jest własnością klubu (jedyne taki przypadek w Ekstraklasie). W efekcie, na wy-



# 41,6

mln PLN, tyle wyniosły  
przychody Zagłębia w roku 2013



nik finansowy Zagłębia wpływają również koszty amortyzacji tego obiektu. Z drugiej strony, dzięki własności stadionu, klub może się pochwalić największym majątkiem (aktywa trwałe na poziomie 61,3 mln PLN).

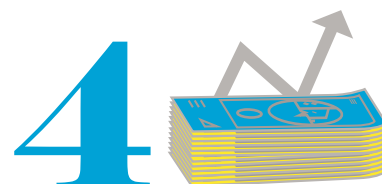
Zagłębie od lat jest jednym z najstabilniejszych klubów pod względem płynności finansowej. Klub notuje co prawda stratę, ale wynika ona głównie ze wspomnianej już amortyzacji stadionu i jest de facto stratą „papierową”, a nie efektem braku zbilansowania bieżących wpływów i wydatków. Przeciwnie, wydatki klubu znajdują zwykle pokrycie w jego przychodach, dzięki czemu Miedziowi nie borykają się z problemami z płynnością finansową. Potwierdza to wysoki wskaźnik płynności bieżącej (w wysokości 0,87) i stosunek zobowiązań do aktywów (0,19 – najlepszy w Ekstraklasie). Dobra, na tle innych klubów Ekstraklasy, sytuacja finansowa pozwoliła lubinianom zająć czwarte miejsce w rankingu finansowym. Nie ma więc wątpliwości, że potencjał klubu jest znacznie większy niż wskazuje to tabela końcowa sezonu 2013/2014. Niestety dla

kibiców, piłkarzy i działaczy poprzedni sezon stał się w ich wykonaniu książkowym wręcz potwierdzeniem tezy, że „pieniądze nie grają”. Po opuszczeniu Ekstraklasy przez Zagłębie należy oczekiwać, że budżet klubu z Lubina zostanie ograniczony. Skala oszczędności zależeć będzie od determinacji właściciela, aby walczyć o powrót do najwyższej klasy rozrywkowej już w najbliższym sezonie. Trzeba jednak pamiętać, że pozycja sportowa pierwszej drużyny to nie jedyny cel Zagłębia. Zarówno klub, jak i jego właściciel - KGHM - wielokrotnie szczylicili się inwestycją w akademię piłkarską. Wydaje się, że pomimo spadku z Ekstraklasy inwestowanie w młodzież powinno być kontynuowane, co daje nadzieję na lepszą przyszłość sportową Miedziowych. Dzięki wspomnianym, stałym wpływom sponsorskim od właściciela, a także zbilansowanym kosztom i przychodom, Zagłębie było dotąd jednym z najstabilniejszych klubów Ekstraklasy. Należy życzyć lubinianom, aby status ten utrzymali również w realiach 1. Ligi.



Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wysokość przychodów (wraz z transferowymi) w tys. PLN	41 618	40 992	40 239	36 697	24 733	20 243
Dynamika przychodów	1,5%	1,9%	9,7%	48,4%	22,2%	-38,7%
Wskaźnik dywersyfikacji przychodów	0,58	0,68	0,63	0,53	0,52	0,62
Koszty wynagrodzeń piłkarzy na każdy zdobyty punkt w tys. PLN	337,81	-	-	-	-	-
Wskaźnik rentowności netto	-15,1%	-36,5%	0,5%	-1,1%	-266,6%	-66,5%
Wskaźnik płynności bieżącej	0,87	0,50	1,04	1,38	0,68	1,29
Wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami	0,19	0,10	0,11	0,09	0,65	0,29

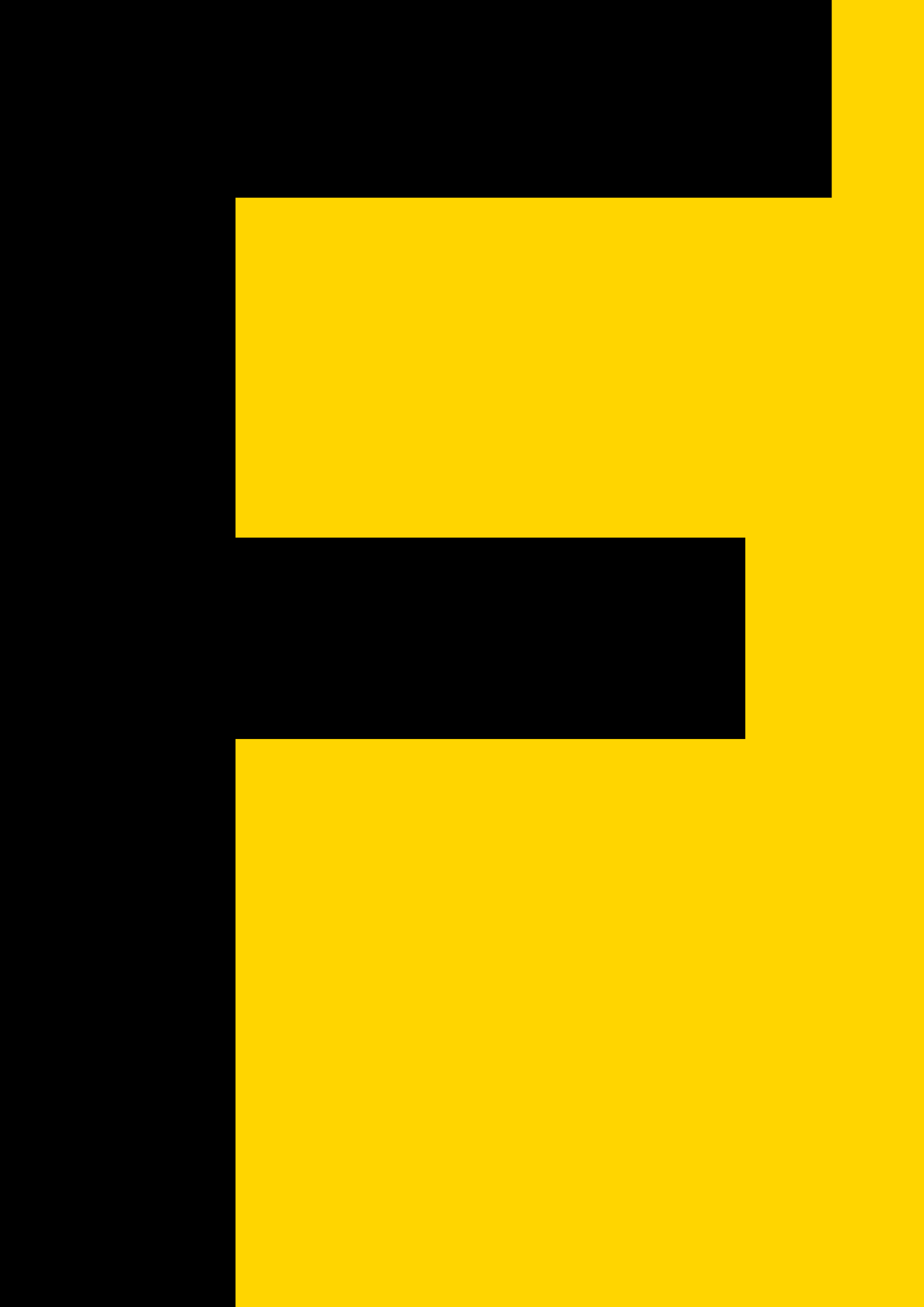
KGHM Zagłębie Lubin w rankingu finansowym na przestrzeni ostatnich lat



4  
miejsce Zagłębia  
w kategorii  
Finanse



Struktura właścicielska klubu





# AUTORZY RAPORTU

---

124

Ekstraklasa S.A.

---

125

EY

---



**Bogusław Biszof**  
zarzad@ekstraklasa.org  
Prezes Zarządu

w Ekstraklasie S.A.  
od 09.2012

Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, kierunku Handel Zagraniczny. Następnie MBA w Poznańskiej Szkole Menedżerów. Członek kadry kierowniczej w takich firmach jak: Heineken, LECH Browary Wielkopolski, Kompania Piwowarska i Telekomunikacja Polska. Założyciel BISZOF BRAND Consulting oraz "W.Frackowiak i Partnerzy. Wielkopolska Grupa Konsultingowa".



**Marcin Animucki**  
marcin.animucki@ekstraklasa.org  
Wiceprezes Zarządu

w Ekstraklasie S.A.  
od 03.2012

Od marca 2012 r. członek zarządu spółki Ekstraklasa S.A. Od stycznia 2009 r. członek zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej. W latach 2008 – 2012 prezes klubu piłkarskiego RTS Widzew Łódź. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji na Uniwersytecie Warszawskim, doktorant w Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.



**Łukasz Łazarewicz**  
lukasz.lazarewicz@ekstraklasa.org  
Dyrektor Marketingu i Sprzedaży

w Ekstraklasie S.A.  
od 03.2013

Dotychczas związany z Polską Ligą Koszykówki i Polskim Związkiem Koszykówki, w których kierował połączonym działem marketingu. W przeszłości Wiceprezes ds. Marketingu w Widzewie Łódź, marketing manager Dominet Bank oraz event manager w Carlsberg Polska. Doktorant Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej.



**Waldemar Gojtowski**  
waldemar.gojtowski@ekstraklasa.org  
Manager ds. Komunikacji

w Ekstraklasie S.A.  
od 05.2011

Z branżą PR związany od 2007 roku. Doświadczenie zdobywał w największych polskich i zagranicznych agencjach PR (m.in. Partner of Promotion oraz w brukselskim oddziale Fleishman-Hillard). Piłce nożnej poświęca 24 godzin na dobę.



**Michał Siara**  
michal.siara@ekstraklasa.org  
Marketing Manager

w Ekstraklasie S.A.  
od 08.2009

Absolwent kierunku Zarządzanie Przedsiębiorstwami Sportowymi na Barcelońskiej uczelni ESERP. W Ekstraklasie odpowiada za bezpośredni kontakt z Klubami. Był zawodnik Agrykoli Warszawa oraz drużyn w Hiszpanii, był również członkiem Wydziału PZPN ds. Piłkarstwa Młodzieżowego.



**Marcin Stefański**  
marcin.stefanski@ekstraklasa.org  
Dyrektor Logistyki Rozgrywek

w Ekstraklasie S.A.  
od 11.2005

Prawnik, związany z Ekstraklasą S.A. od początku. W Ekstraklasie S.A. odpowiada za kwestie związane z logistyką rozgrywek (terminarze, regulaminy, uprawnienia i weryfikacja) oraz współpracę zagraniczną, m.in. z Europejskim Stowarzyszeniem Lig Zawodowych (EPFL) w zakresie rozgrywek oraz przepisów transferowych i dotyczących agentów piłkarskich.



**Przemysław Pawlak**  
przemyslaw.pawlak@ekstraklasa.org  
Redaktor Strony Internetowej

w Ekstraklasie S.A.  
od 07.2013

Po pierwsze - tata. Po drugie - w Ekstraklasie odpowiada za stronę internetową. Po trzecie - nie uważa, aby obejrzanie 296 meczów w sezonie Ekstraklasy było przesadą lub obowiązkiem. To po prostu pasja. Po czwarte - absolwent Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych na Uniwersytecie Warszawskim. I po piątą - zanim trafił do Ekstraklasy, przez 9 lat pracował w tygodniku "Piłka Nożna".



**Krzysztof Bauza**  
krzysztof.bauza@ekstraklasa.org  
Dyrektor Finansowy

w Ekstraklasie S.A.  
od 01.2012

Absolwent Uniwersytetu Szczecińskiego z doświadczeniem zdobytym w dużych grupach kapitałowych. Współautor prospektów emisyjnych spółek debiutujących na GPW. Obecnie wiceprzewodniczący Komisji ds. Licencji oraz członek Komisji Finansowej w PZPN.



**Krzysztof Sachs**  
krzysztof.sachs@pl.ey.com

Partner w dziale Doradztwa Podatkowego, Dyrektor biura EY we Wrocławiu

Specjalizuje się w optymalizacji podatkowej i zarządzaniu ryzykiem podatkowym. Od kilku lat koordynuje projekty związane z doradztwem dla biznesu sportowego. Uczestniczył w przygotowaniu strategii klubów Ekstraklasy. Realizował projekty w zakresie doradztwa podatkowego i biznesowego dla klubów sportowych, operatorów stadionów oraz federacji sportowych. Jest współautorem dotychczasowych rankingów polskich klubów piłkarskich, przygotowanych przez EY i Ekstraklasę S.A. Pełni funkcję Przewodniczącego Komisji ds. Licencji w Polskim Związku Piłki Nożnej.



**Marek Musiał**  
marek.musial@pl.ey.com

Partner w dziale Audytu, biegły rewident

Specjalista w badaniu sprawozdań finansowych spółek i grup kapitałowych, w tym spółek posiadających drużyny piłkarskie i nieruchomości stadionowe. Posiada bogate doświadczenie w projektach związanych z ofertami publicznymi i sporządzaniem prospektów emisyjnych oraz analizie finansowej klubów sportowych.



**Piotr Kaźmierczak**  
piotr.kazmierczak@pl.ey.com

Menedżer w dziale Audytu

Pracuje na stanowisku Menedżera w dziale Audytu firmy EY i jest odpowiedzialny za organizację oraz nadzór nad projektami z zakresu badania i przeglądów sprawozdań finansowych, z uwzględnieniem tych firm, które są notowane na giełdzie papierów wartościowych. Specjalizuje się głównie w branży finansowej oraz produkcyjnej. Brał udział w projektach typu due dilligence, wycen spółek, doradztwa w zakresie rachunkowości oraz w projektach z zakresu zarządzania ryzykiem nadużyć.



**Maciej Makuszewski**  
maciej.makuszewski@pl.ey.com

Menedżer w zespole Marketingu i PR

W roku 2014 po raz czwarty brał udział w przygotowaniu raportu "Ekstraklasa piłkarskiego biznesu". W zespole Marketingu i PR firmy doradczej EY zajmuje się komunikacją korporacyjną, relacjami z mediami, komunikacją w internecie i mediach społecznościowych oraz komunikacją wewnętrzną. Absolwent Ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Pozostali członkowie zespołu EY, którzy przyczynili się do powstania raportu:

Autorzy i współautorzy tekstów oraz osoby przygotowujące dane do rankingu: Michał Młynarczyk, Andrzej Zwierzynski, Andrzej Lewkowicz, Karol Stępień, Bartłomiej Wajda.  
Redakcja, korekta, koordynacja składu i druku: Michał Dubrawski, Agnieszka Sieczka, Maria Bnińska.





U góry: największe gwiazdy klubów, które grały w Grupie A rundy finałowej sezonu 2013/2014.  
U dołu: największe gwiazdy klubów, które grały w Grupie B rundy finałowej sezonu 2013/2014.





Od sezonu 2014/2015 zawodnicy klubów T-Mobile Ekstraklasy będą grali piłką ADIDAS Brazuca.

Nowe trofeum Mistrza Polski. Wręczone po raz pierwszy na zakończenie sezonu 2013/2014.







Reżyseria jednego z meczów - ekipa EKSTRAKLASA LIVE PARK



Na początku sezonu 2013/2014 w Białymstoku oddano do użytku część nowego stadionu



Hymn Cracovii wykonywany w języku migowym.



Kampania reklamowa Cracovii związana z powrotem do Ekstraklasy

# adidas football



op z pamiątkami Legii Warszawa

**mec:**  
Active Engagement

 **pentagon**  
research

#### Źródła danych i podziękowania

Autorzy raportu z ramienia Ekstraklasy S.A. oraz firmy doradczej EY serdecznie dziękują wszystkim, którzy pomogli w przygotowaniu publikacji.

W tym:

Za udostępnienie sprawozdań finansowych, dokumentacji licencyjnej oraz wszystkich pozostałych danych - zarządom i pracownikom klubów:

- Cracovia
- Górnik Zabrze
- Jagiellonia Białystok
- KGHM Zagłębie Lubin
- Korona Kielce
- Lech Poznań
- Lechia Gdańsk
- Legia Warszawa
- Piast Gliwice
- Pogoń Szczecin
- Podbeskidzie Bielsko-Biała
- Ruch Chorzów
- Śląsk Wrocław
- Widzew Łódź
- Wisła Kraków
- Zawisza Bydgoszcz

Za udostępnienie danych dotyczących ekspozycji sponsorów - firmie Pentagon Research.

Pentagon Research to firma badająca efektywność sponsoringu sportowego w Polsce. Partner technologiczny Nielsen Media Research w dziedzinie monitoringu i badań mediów. Badanie sponsoringu jest prowadzone w sposób ciągły od 15 lat i obejmuje cały rynek. Stanowi uznany standard w dziedzinie oceny efektywności ekspozycji medialnych wszystkich sponsorów i partnerów sportu w Polsce. Dane z badań bieżących oraz archiwalnych (od 1999 roku) dostępne są w cyklach miesięcznych.

Za udostępnienie danych na temat oglądalności spotkań – firmie MEC. MEC jest największym domem mediowym w Polsce z 16,2 proc. udziałem w rynku (RECMA, lipiec 2013 r.). Spółka zajmuje się tworzeniem i wdrażaniem strategii komunikacji marketingowej oferując szeroki zakres usług specjalistycznych (planowanie i zakup mediów, badania, analityka marketingowa czy kreacja). MEC pracuje dla blisko stu klientów, a w gronie największych polskich reklamodawców korzystających z usług spółki są m.in. Henkel, IKEA, Jeronimo Martins, Mercedes, Nestle, NIVEA, Orange, PKN Orlen, SAB Miller. MEC jest częścią grupy negocjacyjnej GroupM. Należy do międzynarodowego holdingu komunikacyjnego WPP.

Za przygotowanie koncepcji kreatywnej, projektu graficznego raportu oraz wsparcie redakcyjne zespołowi Creative Services z EY w składzie: Maksym Matuszewski, Szymon Pilas, Paweł Wernio, Grażyna Zgorzelska.

Zdjęcie na okładce: esenkartal / iStock vectors / Getty Images / Flash Press Media



## EKSTRAKLASA S.A.

Ekstraklasa S.A. jest spółką akcyjną, założoną 14 czerwca 2005 roku w wyniku umowy pomiędzy PZPN a klubami piłkarskimi uczestniczącymi w rozgrywkach pierwszej ligi, które były inicjatorem powołania ligi zawodowej.

Akcjonariuszami spółki jest 16 klubów najwyższej klasy rozgrywkowej (każdy 5,8% akcji), posiadający ogółem 92,8% akcji spółki; pozostałymi 7,2% akcji dysponuje Polski Związek Piłki Nożnej.

[www.ekstraklasa.org](http://www.ekstraklasa.org)

## EY

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne.

Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w całych gospodarkach. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawnej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów.

[www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

EY, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

© 2013 EYGM Limited.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

SCORE: 003.07.14

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. EY 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.

Designed by EY Creative Services

