



**AGH**

**AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE**  
**Wydział Zarządzania**

KATEDRA Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym

## Praca dyplomowa

*Wpływ struktury właścicielskiej klubów Ekstraklasy na ich finansowanie na przykładzie klubu Wisła Kraków S.A.*

*Influence of the ownership structure of football clubs of the Ekstraklasa (top polish league) on their financing, on an example of Wisła Kraków S.A.*

Autor:  
Kierunek studiów:  
Opiekun pracy:

*Andrzej Jan Miczek*  
Zarządzanie  
*dr Rafał Kusa*

Kraków, 2021

## Spis treści

Wstęp .....	3
1. Uwarunkowania prowadzenia działalności sportowej w Polsce .....	5
1.1. Kluby sportowe jako spółki akcyjne na tle innych organizacji .....	5
1.2. Specyfika organizacji działających w branży sportowej .....	10
1.3. Specyfika zarządzania w sporcie .....	12
1.4. Rynek piłki nożnej .....	14
2. Struktura sportu profesjonalnego w zakresie piłki nożnej w Polsce .....	17
2.1. Typy struktur właścicielskich występujące w Ekstraklasie .....	17
2.2. Zestawienie struktur właścicielskich .....	18
2.3. Charakterystyka struktur właścicielskich klubów w Ekstraklasie .....	19
3. Struktury finansowania klubów piłkarskich w Ekstraklasie .....	23
3.1. Źródła finansowania klubów .....	23
3.2. Analiza wielkości wybranych składników finansowania .....	36
3.3. Zestawienie źródeł finansowania ze strukturą właścicielską i omówienie poziomu wpływu struktury właścicielskiej na źródła finansowania .....	41
4. Analiza na przykładzie Wisły Kraków S.A. ....	44
4.1. Struktura właścicielska Wisły Kraków S.A. ....	44
4.2. Omówienie źródeł finansowania Wisły Kraków S.A. ....	44
Podsumowanie .....	50
Literatura .....	52
Wykaz źródeł prawa .....	53
Wykaz innych materiałów .....	53
Wykaz Skrótów .....	55
Spis tabel .....	55
Załączniki .....	57

## Wstęp

Sektor profesjonalnej piłki nożnej stanowi istotny element gospodarczy, gdyż ze względu na szeroki zakres oddziaływania społecznego generuje szereg strumieni przepływów finansowych na różnych poziomach: klub sportowy > piłkarze i sztab szkoleniowy, klub sportowy > usługodawcy, kibice > klub sportowy, sponsorzy i reklamodawcy > klub sportowy. Piłka nożna jako elementy życia społecznego generuje również emocje, które z zasady winny być pozytywne: przywiązanie do klubu, poczucie wspólnoty, sposób spędzania wolnego czasu. Powoduje to, że zainteresowanie piłką nożną jest powszechne. Z drugiej jednak strony prowadzenie zawodowego klubu piłkarskiego uczestniczącego w najwyższej klasie rozgrywek krajowych to również wyzwania organizacyjne i ekonomiczne, wynikające z konieczności spełnienia szeregu standardów licencyjnych, prawnych wynikających z wymogów organizacji imprez masowych oraz zapewnienia finansowania działalności. Spółki akcyjne prowadzące kluby piłkarskie uczestniczące w rozgrywkach na najwyższym poziomie posiadają różną strukturę własnościową, od spółek z akcjonariatem prywatnym po spółki z akcjonariatem jednostek samorządu terytorialnego i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa.

Rynek sportu jest silnie zróżnicowany i różni się istotnie od rynku, na którym są sprzedawane produkty konsumpcyjne. Jego swoistość przejawia się w następujących cechach:

- 1) organizacje sportowe jako podmioty, działające na rynku sportu po stronie podaży, są silnie zróżnicowane,
- 2) cele organizacji sportowych są zdecydowanie bardziej zróżnicowane niż cele przedsiębiorstw działających w innych branżach,
- 3) profesjonalne kluby sportowe z jednej strony silnie ze sobą konkurują, a z drugiej są od siebie zależne,
- 4) decyzje kierujących organizacjami sportowymi są bardzo szybko komentowane zarówno przez kibiców, jak i media,
- 5) rynek sportu jest rynkiem podwójnie dualnym - organizacje sportowe działają równocześnie na rynku sportu (nabywcami produktów są indywidualni konsumenci) i rynku reklamowo-sponsoringowym (nabywcy instytucjonalni);
- 6) organizacje sportowe działają równocześnie na rynku sportu (nabywcami produktów są indywidualni konsumenci) i rynku reklamowo-sponsoringowym

(nabywcy instytucjonalni, więc stosują one dwa modele biznesu – B2C (Business-to-Consumers) i B2B (Business-to-Business),

- 7) rynek sportu jest rynkiem regulowanym, czyli kluby – przedsiębiorstwa muszą uwzględniać nie tylko przepisy ogólnie obowiązujące, ale także szczególnie dotyczące sportu,
- 8) kibice sportowi jako nabywcy mają swe specyficzne cechy, charakteryzują się przywiązaniem i lojalnością wobec klubu i zwykle chcą mieć wpływ na jego funkcjonowanie<sup>1</sup>.

Właściciele klubów sportowych powinni uwzględniać te odmienności w planowaniu struktur własnościowych. Natomiast osoby zarządzające takimi klubami te odmienności powinny uwzględniać w planowaniu strategii działania. W szczególności muszą być one brane pod uwagę w ustalaniu źródeł finansowania działalności, pamiętając o tym, że wynik sportowy nie może być jedyną determinantą przy podejmowaniu decyzji niosących za sobą konsekwencje ekonomiczne.

Celem pracy będzie analiza czy struktura własnościowa spółek prowadzących profesjonalne kluby piłkarskie ma wpływ na źródła ich finansowania. W pracy przyjęto założenie, że analiza zostanie dokonana na podstawie badania spółek prowadzących kluby piłkarskie w Ekstraklasie, a następnie dokonana zostanie ocena Spółki prowadzącej klub sportowy Wisła Kraków w porównaniu z innymi spółkami prowadzącymi takie kluby.

W pierwszej kolejności przedstawione zostaną ramy prawne uprawiania sportu, przy szczególnym uwzględnieniu dyscypliny piłki nożnej (Rozdział 1.). Następnie przedstawione zostaną scharakteryzowane struktury właścicielskie występujące w klubach Ekstraklasy (Rozdział 2.). W dalszej kolejności przedstawione zostaną źródła finansowania wybranych klubów piłkarskich, dokonana zostanie ich analiza oraz zestawienie z typami struktur właścicielskich wcześniej wyróżnionych (Rozdział 3.). W następnej kolejności szczegółowo zostanie przedstawione i omówione struktura właścicielska i źródła finansowania jednego z badanych klubów – Wisły Kraków (Rozdział 4).

Badania oparto na danych uzyskanych głównie z sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności sporządzonych przez badane kluby Ekstraklasy.

---

<sup>1</sup> A. Sznajder, Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego, *Gospodarka Narodowa* 2007 r., nr 10, s. 62-63;

# **1. Uwarunkowania prowadzenia działalności sportowej w Polsce**

## **1.1. Kluby sportowe jako spółki akcyjne na tle innych organizacji**

Według klasycznego ujęcia sport to rozmaite formy aktywności fizycznej i umysłowej, których celem jest podjęcie współzawodnictwa czy też rywalizacji. Rywalizacja ta może mieć charakter indywidualny lub zbiorowy np. w grach zespołowych. Istotą sportu jest natomiast przestrzeganie szeregu z góry przyjętych reguł tego współzawodnictwa oraz jego instytucjonalizacja<sup>2</sup>. Kwestia uprawiania sportu w Polsce uregulowana jest w ustawie z dnia 25.10.2010 r. o sporcie<sup>3</sup>. Zgodnie z jej art. 2 ust. 1 i 1a sportem są wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach, przy czym za sport uważa się również współzawodnictwo oparte na aktywności intelektualnej, którego celem jest osiągnięcie wyniku sportowego. Sportem będzie zarówno taka aktywność, która realizowana jest w ramach zorganizowanych rozgrywek sportowych, jak i aktywność, która realizowana jest poza tymi rozgrywkami, w tym aktywność organizowana „doraźnie”. Po nowelizacji rozszerzającej pojęcie sportu o e-sport nie ulega już wątpliwości, że sportem będzie zarówno aktywność fizyczna, jak i intelektualna – w przypadku tej ostatniej o tyle, o ile jej celem jest osiągnięcie wyniku sportowego.<sup>4</sup> W art. 68 ust. 5 Konstytucji wskazano, że władze publiczne popierają rozwój kultury fizycznej, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży. W literaturze trafnie zauważa się, że do obowiązków władz publicznych należy popieranie rozwoju kultury fizycznej. Oznacza to konieczność finansowania budowy i utrzymania obiektów sportowych oraz podejmowania działań edukacyjnych i organizacyjnych na rzecz rozwoju fizycznych uzdolnień człowieka, zapewnienia mu możliwości czynnego wypoczynku i uprawiania sportu. Szczególnie dotyczy to działań podejmowanych wśród dzieci i młodzieży. Z obowiązków tych również nie można

---

<sup>2</sup> M. Badura, H. Basiński, G. Kałużny, M. Wojcieszak, *Ustawa o sporcie. Komentarz.*, Warszawa 2011, s. 28;

<sup>3</sup> t.j Dz.U. 2020 r., poz. 1133 – zwana dalej u.o.s.;

<sup>4</sup> E. J. Krześniak, *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Warszawa 2020, art. 2, s. 48;

wyprowadzać żadnych praw podmiotowych do korzystania z obiektów sportowych lub innych form popierania rozwoju kultury fizycznej<sup>5</sup>.

Zgodnie z art. 3 ust. 1 i 2 u.o.s. działalność sportowa jest prowadzona w szczególności w formie klubu sportowego, a klub sportowy działa jako osoba prawna. Przepis ten precyzujący, w jakiej formie jest prowadzona działalność sportowa, wskazuje na kluby sportowe, zaznaczając jednak, że działalność sportowa jest prowadzona „w szczególności” w tej formie. Należy więc przyjąć, że możliwe jest także prowadzenie działalności sportowej w innej formie organizacyjnej aniżeli klub sportowy, na przykład przez osobę fizyczną, będącą przedsiębiorcą (prowadzącą indywidualną działalność gospodarczą). Zawodnicy i trenerzy mogą więc prowadzić indywidualną działalność gospodarczą. Może to być przydatne zwłaszcza w przypadku osób uprawiających indywidualne dyscypliny sportu (lekkoatletyka, tenis, tenis stołowy itd.). Jednak już funkcjonowanie klubu sportowego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej nie jest dopuszczalne<sup>6</sup>. Kluby sportowe mogą być prowadzone w następujących formach prawnych<sup>7</sup>:

- 1) handlowych spółek kapitałowych w rozumieniu ustawy z dnia 15.9.2000 r. – Kodeks spółek handlowych<sup>8</sup>;
- 2) stowarzyszeń w rozumieniu ustawy z dnia 7.04.1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach<sup>9</sup>;
- 3) fundacji w rozumieniu ustawy z dnia 6.04.1984 r. o fundacjach<sup>10</sup>;
- 4) spółdzielni w rozumieniu ustawy z dnia 16.09.1982 r. – Prawo spółdzielcze<sup>11</sup>;
- 5) organizacje pożytku publicznego w rozumieniu ustawy z dnia 24.04.2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>12</sup>.

Dodatkowo wskazać należy, że na podstawie art. 4 ust. 1 u.o.s. szczególnym rodzajem klubu sportowego jest uczniowski klub sportowy.

---

<sup>5</sup> B. Banaszak, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2012 r., s. 412;

<sup>6</sup> E. J. Krześniak, *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Warszawa 2020, s. 59;

<sup>7</sup> W. Cajselski, *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Warszawa 2011, art. 3 nb. 3-4, Legalis wersja elektroniczna;

<sup>8</sup> tj. Dz. U. 2020 r., poz. 1526 ze zm.;

<sup>9</sup> tj. Dz. U. 2020 r., poz. 2261;

<sup>10</sup> tj. Dz. U. 2020 r., poz. 2167;

<sup>11</sup> tj. Dz. U. 2021 r., poz. 648 ze zm.;

<sup>12</sup> tj. Dz. U. 2020 r., poz. 1057 ze zm.;

Dalej ustawodawca w art. 7 ust. 1 i 2 u.o.s. wskazał, że w celu organizowania i prowadzenia współzawodnictwa w danym sporcie może być utworzony polski związek sportowy, zaś utworzenie polskiego związku sportowego przez związek sportowy wymaga uzyskania zgody ministra właściwego do spraw kultury fizycznej. Natomiast zgodnie z art. 11 ust. 4 u.o.s. polski związek sportowy działa w jednym sporcie, chyba że minister właściwy do spraw kultury fizycznej wyrazi zgodę na działanie polskiego związku sportowego w więcej niż jednym sporcie. Zgodnie z art. 11 ust. 5 u.o.s. minister właściwy do spraw kultury fizycznej prowadzi wykaz polskich związków sportowych, zaś wykaz ten jest ogłaszany na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw kultury fizycznej. Obecnie informacje takie są umieszczane na stronie internetowej Ministerstwa Sportu i Turystyki<sup>13</sup>. Przepis art. 12 ust. 1 u.o.s. stanowi, że polski związek sportowy podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego, zaś jego ust. 2 stanowi, że polski związek sportowy uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. W dziedzinie sportu piłki nożnej takim związkiem jest Polski Związek Piłki Nożnej – *zwany dalej PZPN* – który wpisany jest do Krajowego Rejestru Sądowego - rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, pod numerem 0000091546<sup>14</sup>. Szczegółowe funkcjonowanie PZPN reguluje Statut<sup>15</sup>, który w art. 4 § 1 stanowi, że związek ten jest jedynym reprezentantem sportu piłki nożnej w kraju i za granicą (mężczyzn i kobiet) w piłce jedenastoosobowej, halowej (futsal) i plażowej.

Zaznaczyć należy, że zgodnie z art. 12a ust. 1 u.o.s. polski związek sportowy jest obowiązany należeć do właściwej międzynarodowej federacji sportowej działającej w sporcie olimpijskim lub paraolimpijskim lub innej uznanej przez Międzynarodowy Komitet Olimpijski albo ujętej w wykazie, o którym mowa w art. 11 ust. 2a. Kluczowym zadaniem, jakie wykonują międzynarodowe federacje sportowe, jest tworzenie i egzekwowanie norm, do przestrzegania których zobowiązane są osoby i podmioty zaangażowane w sport, m.in. krajowe związki sportowe, kluby sportowe, sportowcy, działacze sportowi i sędziowie. Funkcjonalnie rzecz ujmując, z punktu widzenia tych

---

<sup>13</sup><https://www.gov.pl/web/sport/polskie-zwiazki-sportowe>, data odczytu 13.11.2021 r., g:00:21;

<sup>14</sup>[https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis\\_aktualny\\_91546\\_1636793789088](https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis_aktualny_91546_1636793789088) data odczytu 13.11.2021 r., g. 09:56

<sup>15</sup>[https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/3398%20STATUT%20TEKST%20JEDNOLITY%20PO%20WALNYM%2017%2010%202019%20I%20ZARZ%20C4%84DZIE%2021%2002%202020.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/3398%20STATUT%20TEKST%20JEDNOLITY%20PO%20WALNYM%2017%2010%202019%20I%20ZARZ%20C4%84DZIE%2021%2002%202020.pdf) pdf data odczytu 13.11.2021 r., g. 10:24

organizacji tworzą one normy obowiązujące zarówno w tych organizacjach, jak i mające zastosowanie do wszystkich członków tych organizacji (krajowych związków sportowych) oraz podmiotów, które są ich członkami bezpośrednio lub pośrednio lub są z nimi związane w inny sposób (kluby sportowe i sami sportowcy).<sup>16</sup> Na szczeblu światowym federacją skupiającą krajowe związki (federacje) piłki nożnej jest Federation Internationale de Football Associations<sup>17</sup> (Międzynarodowa Federacja Związków Piłki Nożnej) – zwana dalej FIFA. Natomiast na szczeblu europejskim taką organizacją jest Union de Associations Europeennes de Football<sup>18</sup> (Europejska Unia Piłkarska) – zwana dalej UEFA.

Zgodnie z § 4 ust. 2 Statutu PZPN jest członkiem FIFA i UEFA, w związku z czym Związek, a także jego ligi, kluby, zawodnicy i działacze piłkarscy zobowiązują się m.in. do bezwzględnego respektowania w każdym czasie Statutów, przepisów dyrektyw i decyzji organów FIFA oraz UEFA. W związku uczestnictwem w tych federacjach PZPN zobowiązany jest do regulacji ustanowionych przez te federacje, w szczególności przepisów tzw. finansowego *fair play*<sup>19</sup>, co w szczególności ma wpływ na pozyskiwanie źródeł finansowania, o czym szerzej będzie mowa w Rozdziale 3 pracy. Zauważyć należy, że analiza finansowa klubów piłkarskich nie może pomijać aspektów funkcjonowania Ekstraklasy S.A. jako całości. Równowaga sił konkurentów – klubów w lidze sportu profesjonalnego jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na sytuację finansową poszczególnych klubów i lig zawodowego sportu jako całości. Im bardziej zwycięzca meczu jest trudny do przewidzenia – czyli obowiązuje hipoteza niepewności wyniku (*uncertainty of outcome hypothesis*) – tym większe zainteresowanie kibiców sportu – nabywców produktów sportu, sponsorów klubów i lig sportowych oraz mediów, kupujących prawa do transmisji zawodów sportowych. To zaś powoduje zwiększenie przychodów klubów i ligi jako całości. Brak takiej równowagi może się przyczynić do zmniejszenia atrakcyjności produktów oferowanych przez ligi sportowe i zmniejszenia przychodów. Może to powodować konflikty między grupami klubów, a istotą biznesu sportowego jest kooperacja, czyli współpraca konkurentów dla osiągania sukcesów sportowych i ekonomicznych. Dążenie klubów do ponoszenia nadmiernych

---

<sup>16</sup> E. J. Krześniak, Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim. Na tle rozwiązań zagranicznych, Warszawa 2016, s. 85.

<sup>17</sup> szczegóły funkcjonowania FIFA znajdują się na stronie: <https://www.fifa.com/>

<sup>18</sup> szczegóły funkcjonowania UEFA znajdują się na stronie: <https://www.uefa.com/>

<sup>19</sup> <https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/> data odczytu 13.11.2021 r., g. 15:16



wydatków w celu poprawy wyników sportowych może doprowadzić do wysokiego zadłużenia, a nawet bankructwa, co powoduje reakcje ze strony organizacji zarządzających sportem, starających się temu zapobiec.<sup>20</sup>

Przepisy u.o.s. przyznają polskim związkom sportowym szereg kompetencji, przy czym z punktu widzenia niniejszej pracy najważniejsze z nich wskazane są w art. 13 ust. 1 pkt 1 i 2 zgodnie z którymi mają one wyłączne prawo do organizowania i prowadzenia współzawodnictwa sportowego o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie oraz ustanawiania i realizacji reguł sportowych, organizacyjnych i dyscyplinarnych we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek, z wyjątkiem reguł dyscyplinarnych dotyczących dopingu w sporcie.

Zasady prowadzenia współzawodnictwa sportowego określone są w art. 15 u.o.s. W sporcie, w którym współzawodnictwo sportowe jest organizowane w formie rozgrywek ligowych, polski związek sportowy może utworzyć ligę zawodową, przy czym, gdy ponad połowa klubów sportowych biorących udział w rozgrywkach ligowych w najwyższej klasie rozgrywkowej w danym sporcie działa w formie spółek akcyjnych, polski związek sportowy jest obowiązany utworzyć ligę zawodową. W skład ligi zawodowej w grach zespołowych wchodzi wyłącznie kluby sportowe działające jako spółki akcyjne lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Liga zawodowa jest zarządzana przez osobę prawną działającą w formie spółki kapitałowej. Natomiast zasady funkcjonowania ligi zawodowej są ustalane w umowie zawartej między polskim związkiem sportowym a spółką zarządzającą ligą zawodową. Zawarcie takiej umowy, następuje po uzyskaniu zgody ministra właściwego do spraw kultury fizycznej. Minister właściwy do spraw kultury fizycznej odmawia wyrażenia zgody na zawarcie umowy w przypadku stwierdzenia niezgodności jej postanowień z przepisami prawa.

Powyższy przepis nie ustanawia wymogu, aby spółka kapitałowa zarządzająca ligą zawodową była osobą prawną odrębną od polskiego związku sportowego. Oczywiście jest, że spółka zarządzająca ligą zawodową jako osoba prawna jest odrębna od polskiego związku sportowego w sensie podmiotowym (nie jest ona więc np. organem polskiego związku sportowego ani też jego wydzieloną komisją, wydziałem itp.). W obecnym stanie prawnym nie jest również wymagane, aby taka spółka była w pełni odrębna od polskiego związku sportowego także w sensie organizacyjnym czy kapitałowym. Polski związek

---

<sup>20</sup> A. Sznajder, *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*, Gospodarka Narodowa 2010 r., nr 10, s. 92-93

sportowy może więc być jedynym wspólnikiem (akcjonariuszem) jednoosobowej a tym bardziej może posiadać w niej pozycję odpowiadającą – *per analogiam* – pozycji spółki dominującej (por. art. 4 § 1 pkt 4 k.s.h.) i decydować o sprawach spółki z wyłączeniem pozostałych wspólników (akcjonariuszy)<sup>21</sup>.

## 1.2. Specyfika organizacji działających w branży sportowej

W zakresie piłki nożnej w Polsce utworzono ligę zawodową, a do jej zarządzania powołano spółkę akcyjną działającą pod firmą Ekstraklasa S.A.<sup>22</sup>, która została wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego – rejestru przedsiębiorców pod numerem 0000239140<sup>23</sup>. Spółka została założona w dniu 14.06.2005 r. w wyniku umowy pomiędzy PZPN, a klubami piłkarskimi uczestniczącymi w rozgrywkach pierwszej ligi, które były inicjatorem powołania ligi zawodowej. Akcjonariuszami Ekstraklasa S.A. jest obecnie 18 klubów najwyższej klasy rozgrywkowej (każdy 5,1555% akcji), posiadający ogółem 92,799% akcji spółki, natomiast pozostałymi 7,201% akcji dysponuje PZPN.

Podstawowymi celami Ekstraklasa S.A. są:

- 1) rozwój profesjonalnego współzawodnictwa w piłce nożnej poprzez zarządzanie rozgrywkami Ekstraklasa;
- 2) budowanie dobrego wizerunku piłki zawodowej, wprowadzanie nowoczesnych standardów obowiązujących w ligach zachodnich i generowanie możliwie największych wpływów dla klubów poprzez m.in. umocnienie pozytywnego wizerunku rozgrywek Ekstraklasa oraz wzrostu ich wartości komercyjnej i medialnej;
- 3) wprowadzanie standardów i rozwiązań zapewniających transparentność w zarządzaniu piłką profesjonalną;
- 4) promocja ligi – zwiększanie zainteresowania rozgrywkami wśród obecnych i potencjalnych kibiców piłki nożnej;

---

<sup>21</sup> M. Badura, H. Basiński, G. Kałużny, M. Wojcieszak, Ustawa o sporcie. Komentarz., Warszawa 2011, art. 2, s. 250.

<sup>22</sup> szczegóły funkcjonowania Ekstraklasa S.A. znajdują się na stronie: <https://www.ekstraklasa.org/ekstraklasa>

<sup>23</sup> <https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.html> odpis\_aktualny\_239140\_1636822200748.pdf data odczytu 13.11.2021 r., g. 17:50

- 5) stwarzanie warunków rozwoju dla młodych zawodników – stąd projekt Młoda Ekstraklasa, który wystartował po raz pierwszy równocześnie z rozpoczęciem rozgrywek Ekstraklasy sezonu 2007/2008;
- 6) efektywne podnoszenie kwalifikacji zawodowo-menedżerskich pracowników klubów poprzez organizację szkoleń i seminariów; profesjonalną pomoc w szkoleniach udzielają przedstawiciele silnych lig europejskich zrzeszonych w EPFL (Europejskie Stowarzyszenie Lig Zawodowych) oraz UEFA, FIFA;
- 7) pomoc w realizacji standardów infrastrukturalnych wyznaczanych przez UEFA poprzez organizację szkoleń dla właścicieli stadionów – władz samorządowych; celem jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa na stadionach, stworzenie zintegrowanego systemu dostępu dla kibiców na wszystkich obiektach oraz stworzenie dodatkowego źródła przychodów dla klubów; stworzenie warunków dla modernizacji istniejących obiektów i budowy nowych stadionów na potrzeby rozgrywek ligowych.

Jednym z akcjonariuszy Ekstraklasy S.A. jest Towarzystwo Sportowe Wisła Kraków Spółka Akcyjna – *zwane dalej TS Wisła Kraków S.A. lub Spółką* – które wpisano do Krajowego Rejestru Sądowego – rejestru przedsiębiorców pod numerem 0000130748<sup>24</sup>. Spółka prowadzi klub sportowy Wisła Kraków uczestniczący w najwyższej klasie rozgrywek piłkarskich. Jest ona spadkobiercą tradycji piłkarskich wielosekcyjnego Towarzystwa Sportowego Wisła Kraków, którego powstanie datuje się na 1906 r. W dniu 23.12.1997 r. wydzielono z tego Towarzystwa sekcję piłki nożnej mężczyzn i utworzono Wisłę Kraków Sportową Spółkę Akcyjną. W okresie od dnia 2.10.2007 r. do dnia 18.06.2020 r. działała ona pod firmą Wisła Kraków Spółka Akcyjna, zaś od dnia 18.06.2020 r. działa pod obecną firmą. Podstawowym przedmiotem działalności Spółki jest:

- 1) działalność klubów sportowych;
- 2) działalność obiektów sportowych;
- 3) działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej;
- 4) pozostała działalność związana ze sportem.

Kwestię struktury właścicielskiej przedstawiono w Rozdziale numer 4.

---

<sup>24</sup>[https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis\\_aktualny\\_130748\\_1636823907736.pdf](https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis_aktualny_130748_1636823907736.pdf) data odczytu 13.11.2021 r., g. 18:18;

### 1.3. Specyfika zarządzania w sporcie

Zarządzanie w sporcie jest niezwykle ważne z uwagi na wciąż występujące negatywne zjawiska w sporcie. Zjawiska, które mają na to wpływ to w szczególności korupcja, wykorzystywanie przez kluby nierównej pozycji stron umowy o profesjonalne uprawianie sportu czy też nieracjonalne gospodarowanie środkami finansowymi.<sup>25</sup> Wiele klubów nadal nie dostosowuje swoich struktur do obowiązujących dzisiaj standardów w dziedzinie zarządzania. Każda większa współczesna organizacja, aby sprawnie funkcjonować musi mieć jasno sprecyzowaną strukturę. Nowe wyzwania płynące z innych dziedzin życia to między innymi komercjalizacja współczesnego, która sportu wymusza wdrożenie przemysłowych i długofalowych rozwiązań zmierzających do rozwoju organizacji sportowej. Z uwagi na to kluby sportowe powinny oprzeć swoją działalność na innowacyjnych metodach zarządzania, które są już wykorzystywane w różnych przedsiębiorstwach oraz branżach nie związanych z sportem.<sup>26</sup> Zarządzanie profesjonalnymi klubami bardzo różni się od innych przedsiębiorstw w uwagi na wynik sportowy. Głównym celem zarządzania klubem jest osiągnięcie zakładanego wyniku sportowego. Wynik ten opiera się na zasadzie współzawodnictwa, zatem zarządzanie klubem powinno poprzez swoje działanie sprawić, że szansa na osiągnięciu zakładanych celów będzie możliwa w jak największym stopniu.

Według definicji przyjętej przez Zespół Ekspertów Komisji Europejskiej zasady dobrego zarządzania w sporcie to „ramy i kultura, w oparciu o które dany organ sportowy tworzy politykę, określa swoje cele strategiczne, współpracuje z zainteresowanymi stronami, monitoruje wyniki, ocenia ryzyka i zarządza nimi, składa swoim członkom sprawozdania na temat prowadzonych działań i osiągniętych postępów, między innymi w zakresie tworzenia skutecznej, trwałej i proporcjonalnej polityki oraz przepisów sportowych”<sup>27</sup> co powinno kierować do wniosku, że kluby sportowe powinny działać w sposób zorganizowany. Powinny one również wykazywać się przejrzystością pod względem finansowym. Kluby sportowe powinny, tam, gdzie to możliwe, dążyć do przyjęcia wizji oraz planu strategicznego dostosowanego do ich

---

<sup>25</sup> K. Siemion, *O Zasadach Dobrego Zarządzania W Sporcie*, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim 2018. s.172

<sup>26</sup> M. Góral, J. Górka, *KKS Lech Poznań jako przykład współczesnej organizacji sportowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015. s. 79

<sup>27</sup> Raport Komisji Europejskiej *Principles of good governance in sport*, 2013 s. 5

długoterminowych celów i odzwierciedlający ewolucję krótkoterminowych priorytetów. Organizacje sportowe powinny dążyć do wdrożenia odpowiedniego poziomu monitorowania i nadzoru w celu weryfikacji postępów planu strategicznego.

W klubach sportowych kształtuje się model, dążący na struktury organizacyjnej, na którą składa się decydent jako władza wybrana w demokratycznych wyborach lub jako akcjonariusz i dysponent określonej liczby akcji oraz jednostki funkcjonujące trzyczłonowo. Pierwszy człon to jednostki organizacyjne prowadzące szkolenie i biorące udział w rozgrywkach sportowych, czyli sekcje sportowe. Drugi człon stanowi biuro klubu, którego zadaniem jest obsługa sekcji i niektórych organów władzy klubowej oraz zapewnienie racjonalnej eksploatacji posiadanej infrastruktury sportowej. Trzeci człon to wyodrębniona działalność gospodarcza, względnie fundacja klubowa.<sup>28</sup> Ważnymi organami, będącymi nieodłączną częścią klubów sportowych jest zarząd będący organem wykonawczym, na którego czele stoi prezes. Drugim organem jest rada nadzorcza pełniąca funkcję nadzorczą nad działaniem klubu.

Wiele z organizacji sportowych w Polsce nadal funkcjonuje według wzorca postawy pasywnej, nie dywersyfikując źródeł przychodu, nie pozyskując dodatkowych źródeł finansowania bez precyzyjnie określonej strategii działania, w sposób nieprzejrzysty dla inwestorów, opierając proces decyzyjny o nieobiektywne przesłanki.<sup>29</sup> Skutkuje to sytuacją, w której kluby stają w obliczu fatalnej sytuacji finansowej są zmuszone ogłosić upadłość, co w przypadku niektórych klubów może skutkować utratą wieloletnich tradycji sportowych. Taka sytuacja dotknęła Pogoń Szczecin (upadłość w 2007 r.), Widzew Łódź (w 2015 r., zdobyte 4 mistrzostwa Polski), ŁKS Łódź (w 2013 r., zdobyte 2 mistrzostwa Polski), czy Zawisze Bydgoszcz (w 2015 r.). Kluby te powstały w pierwszej połowie XX wieku, posiadają wieloletnie tradycje sportowe, zajmują wysokie miejsca w tabeli wszechczasów polskiej ligi<sup>30</sup>, ale poprzez nieudolne zarządzanie zostały narażone na upadłość. Takie sytuacje zdarzały się również zagranicznym klubom z bogatą historią jak np. Leeds United F.C., SSC Napoli, Parma Calcio 1913 lub Glasgow Rangers F.C.. Pokazuje to jak ważnym i

---

<sup>28</sup> B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2004. s.108

<sup>29</sup> K. Siemion, *O Zasadach Dobrego Zarządzania W Sporcie*, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim 2018. s.181

<sup>30</sup> <https://www.transfermarkt.pl/ekstraklasa/ewigeTabelle/pokalwettbewerby/PL1> data odczytu 25.11.2021 g:18:24

wymagającym odpowiedzialności jest aspekt prawidłowego zarządzania w klubach sportowych.

#### **1.4. Rynek piłki nożnej**

Według danych z 2019 roku na świecie funkcjonuje 3 903 profesjonalnych klubów piłkarskich, w których występuje około 128 tysięcy profesjonalnych piłkarzy. Wszystkie kluby piłkarskie zrzeszone są bezpośrednio w kontynentalnych organizacjach, odpowiednio dla Azji – AFC (Azjatycka Konfederacja Piłki Nożnej), dla Afryki – CAF (Afrykańska Konfederacja Piłki Nożnej), dla Ameryki Północnej, Ameryki Łacińskiej oraz regionu Karaib – CONCACF (Związek Piłki Nożnej Konfederacji Ameryki Północnej, Środkowej i Karaibów), dla Ameryki Południowej – CONMEBOL (Południowoamerykańska Konfederacja Piłki Nożnej), dla Oceanii – OFC (Oceania Konfederacja Piłki Nożnej) oraz dla Europy – UEFA<sup>31</sup>.

W samej Europie funkcjonuje 1 567 profesjonalnych piłkarskich klubów sportowych, a w nich około 53 tysięcy profesjonalnych piłkarzy. W samej Polsce funkcjonuje 52 profesjonalnych klubów piłkarskich. Dla porównania w Anglii (której krajowe ligi mają łącznie najwyższą wartość w Europie) funkcjonuje aż 111 profesjonalnych klubów sportowych. Piłkarzy występujących w Polsce można podzielić na dwie grupy: obcokrajowcy (36%) i z kraju pochodzenia ligi (64%). Dla porównania w Anglii ten stosunek ma się znacznie inaczej – odpowiednio 57% i 43%.<sup>32</sup>

Obecnie polska Ekstraklasa jest na 17. miejscu wśród lig europejskich pod względem wartości, która wynosi 254,9 milionów euro. Najbardziej wartościową ligą jest angielska Premier League, której wartość jest szacowana na około 9 miliardów euro, kolejnymi ligami jest hiszpańska La Liga - około 4,9 miliarda euro, włoska Serie A - 4,9 miliarda euro i niemiecka Bundesliga - 4,21 miliardów euro. Warty zaznaczenia jest fakt, iż wartość ligi krajów, mniejszych pod względem gospodarczym od Polski (PKB nominalne: 643,27 miliarda dolarów am.<sup>33</sup>) jak Grecja (230,5 miliarda dolarów am.), Portugalia (249,91 miliarda dolarów am.), Chorwacja (64,59 miliarda dolarów am.) oraz Ukraina (147,17 miliarda dolarów am.), jest większa od polskiej

---

<sup>31</sup> FIFA Professional Football Report 2019 s. 5,

<sup>32</sup> *Ibidem* s. 190,205,231

<sup>33</sup> <https://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp> data odczytu 25.11.2021 r., g:21:30

najwyższej ligi rozgrywkowej (wartość ukraińskiej Premier Liha jest większa od wartości polskiej Ekstraklasy o ponad 200 mln euro)<sup>34</sup>.

Kluby, które zarabiają najwięcej poprzez różne strumienie przychodów, posiadają za tym większy budżet, a zatem mogą pozwolić sobie na zakup najlepszych zawodników, opłacenia atrakcyjnie finansowo kontraktów oraz posiadania i utrzymywania szeroko rozbudowanej infrastruktury, tworząc coraz atrakcyjniejszą ofertę dla potencjalnego kibica, który jest bardziej zachęcony do zapłacenia droższej ceny za bilet lub gadżet bądź koszulkę z logo ów drużyn. Kluby te również zajmują wysokie miejsca w krajowych ligach i jak i z rozgrywkach międzynarodowych, co pozwala zapewnić sobie wysokie dochody z nagród za osiągnięte wyniki. Zwiększa to również udział w podziale dla klubów pieniędzy z tytułu praw telewizyjnych do transmisji meczów. Prawa do transmisji z czasem zaczęły przynosić tak wysokie przychody, że stały się głównym przychodem większości klubów np. Liverpool FC (klub występujący w najwyższej klasie angielskiej ligi piłkarskiej, 19-krotny mistrz Anglii)<sup>35</sup>, w sezonie 2017/18 zajął czwarte miejsce co pozwoliło mu otrzymać 248 milionów euro co stanowiło 48% wszystkich przychodów klubu; hiszpański klub CD Leganes (w swojej historii nie zdobyło żadnego trofeum)<sup>36</sup> w sezonie 17/18 w La Lidze uplasował się na 17. pozycji, a z tytułu praw telewizyjnych otrzymał 44 miliony euro co stanowiło 77% wszystkich przychodów klubu.<sup>37</sup> Pokazuje to, że „mniejszym” klubom ciężiej jest osiągnąć sukces na poziomie sportowym nie posiadając odpowiednich środków finansowych, a z kolei nie mogą one osiągnąć potrzebnych przychodów bez osiągnięć sportowych. Stwarza to sytuację, w której próg wejścia na najwyższy poziom piłkarski jest bardzo trudny do pokonania. Czynnikiem, który pozwala ominąć wspomniany próg są między innymi fundusze właściciela klubu, który może w różny sposób wspomóc klub finansowo. Taką sytuację można pokazać na przykładzie angielskiego klubu Manchester City F.C., który został kupiony w 2008 roku przez Sheikh’a Mansour’a<sup>38</sup> członka rodziny królewskiej Zjednoczonych Emiratów Arabskich, który poprzez inwestycje w klub, doprowadził klub do zdobycia 13 trofeów

---

<sup>34</sup> <https://www.transfermarkt.pl/wettbewerbe/europa> data odczytu 25.11.2021 r., g:21:44

<sup>35</sup> <https://www.liverpoolfc.com/history/honours> data odczytu 25.11.2021 r., g:21:25

<sup>36</sup> <https://www.cdleganes.com/en/club/history> data odczytu 25.11.2021 r., 21:27

<sup>37</sup> [https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting\\_revenue\\_landscape\\_big\\_money\\_in\\_the\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues) data odczytu 25.11.2021 r., g:21:29

<sup>38</sup> [https://en.as.com/en/2021/05/25/soccer/1621955923\\_952375.html](https://en.as.com/en/2021/05/25/soccer/1621955923_952375.html) data odczytu 25.11.2021 g:21:01

w tym 5 mistrzostw Anglii (wcześniej klub zdobył dwa mistrzostwa, a ostatnie w 1968 roku).<sup>39</sup>

Analizując budżety klubów piłkarskich pod względem przychodów warto zauważyć, dużą różnicę między klubami osiągającymi sukcesy w rozgrywkach krajowych i międzynarodowych, grające w najlepszych ligach w Europie, do klubów, które nie mogą pochwalić się takimi sukcesami oraz od klubów grających w mniejszych ligach jak w przypadku polskich klubów. Klubem, który osiągnął największy przychód w sezonie 2020/21 była hiszpańska FC Barcelona osiągając przychód na poziomie 751,1 miliona euro<sup>40</sup>, dla porównania wszystkie kluby występujące w polskiej Ekstraklasie w sezonie 2020/21 wypracowały łącznie przychód na poziomie 139,4 miliona euro.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> <https://www.mancity.com/club/manchester-city-history> data odczytu 25.11.2021 r., g:20:58

<sup>40</sup> <https://www.goal.com/en-gb/news/which-are-the-worlds-richest-football-clubs-in-2021/psbb7gblbm6jl5mc753tv1us> data odczytu 225.11.2021 r., g:21:20

<sup>41</sup> Raport „Piłkarska liga finansowa – sezon 2020/2021”, Deloitte, 2021



## **2. Struktura sportu profesjonalnego w zakresie piłki nożnej w Polsce**

### **2.1. Typy struktur właścicielskich występujące w Ekstraklasie**

Struktura właścicielska mogąca być strategicznym aktywem każdego przedsiębiorstwa<sup>42</sup> nie jest jednolita, zależy od wielu czynników takich jak wielkość, forma organizacyjna czy też obowiązujące przepisy prawne.<sup>43</sup> Na przestrzeni historii klubowej piłki nożnej na ziemiach polskich, zaczynając od powstania pierwszych klubów jeszcze w czasach przed pierwszą wojną światową, powstawały kluby w formie towarzystw szkolnych zrzeszających uczniów. Po II Wojnie Światowej kluby miały głównie charakter resortowy jak np. kluby wojskowe, milicyjne i zakładowe, a zawodnicy bardzo często byli zatrudnieni na etatach pracowniczych w służbach mundurowych lub w zakładach pracy, przy których kluby te działały. Kluby miejskie były wyjątkami. Po transformacji ustrojowej kluby z rąk stowarzyszeń będących ich formalnymi właścicielami trafiały w ręce samorządów terytorialnych lub w ręce prywatnych inwestorów.

Przepisy u.o.s., jak też regulacje PZPN nie wprowadzają żadnych wymogów dotyczących struktury akcjonariatu spółek prowadzących kluby sportowe uczestniczących w najwyższym poziomie rozgrywek. Powoduje to, że tylko od woli samych właścicieli tych spółek zależy kto jest ich akcjonariuszem. Występujące struktury właścicielskie można sklasyfikować poprzez charakter własności głównego akcjonariusza.

---

<sup>42</sup> Jan Jeżak, Struktury Własnościowe Spółek Kapitałowych Jako Kluczowy Element Ich Potencjału Rozwojowego, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2011, Zeszyt 402 s.81

<sup>43</sup> Rafał Wilczyński, Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 804 s.63

## 2.2. Zestawienie struktur właścicielskich

Tabela 1. Wykaz właścicieli wybranych spółek. Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności.

Nazwa Klubu	Podmiot 1.	Liczba akcji	Podmiot 2.	Liczba akcji	Podmiot 3.	Liczba akcji	Podmiot 4.	Liczba akcji
Piast Gliwice	Gmina Miasto Gliwice	66,68%	Zbigniew Kałuża	26,02%	Stowarzyszenie GKS Piast	7,30%		
Legia Warszawa	Dariusz Mioduski	100,00%						
Lechia Gdańsk	Lechia Rights Management sp. z o.o.	98,90%	Pozostali	1,10%				
Cracovia	Comarch S.A.	66,11%	Gmina Miasto Kraków	33,64%	Pozostali	0,25%		
Jagiellonia Białystok	MTC PLUS Sp. z o.o.	44,85%	„ASDEX” Sp. z o.o.	12,19%	„FARGOTEX” Sp. z o.o.	3,86%	akcjonariusze będący osobami fizycznymi (8	39,10%
Zagłębie Lubin	KGHM Polska Miedź S.A.	100,00%						
Pogoń Szczecin	EPA Spółka z o.o.	91,55%	Grzegorz Smolny	6,14%	Artur Kałużny	2,02%	Pozostali	0,28%
Lech Poznań	Racon Sp. z o.o.	100,00%						
Wisła Kraków	TS Wisła Kraków (stowarzyszenie)	100,00%						
Korona Kielce	Korona Invest GmbH	72,00%	Gmina Miasto Kielce	28,00%				
Górnik Zabrze	Gmina Miasto Zabrze	82,60%	Allianz Polska Services Sp. z o.o.	10,71%	MOSiR Sp. z o.o.	3,67%	Pozostali	3,01%
Śląsk Wrocław	Gmina Miasto Wrocław	99,11%	Pozostali	0,89%				
Arka Gdynia	Dominik Midak	75,00%	Football Club Sp. z o.o.	20,00%	Ejsmond Club Sp. z o.o.	5,00%		
Wisła Płock	Gmina Miasto Płock	100,00%						
Miedź Legnica	DSA Financial Group S.A.	70,00%	Andrzej Dadełło	30,00%				
Zagłębie Sosnowiec	Gmina Miasto Sosnowiec	97,00%	Dariusz Kozielski	1,50%	Grzegorz Książek	1,50%		
Raków Częstochowa	Michał Świerczewski	100,00%						
ŁKS Łódź	Tomasz Salski	87,72%	Jerzy Pietrucha	12,28%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie sprawozdań zarządu z działalności spółek

### **2.3. Charakterystyka struktur właścicielskich klubów w Ekstraklasie**

Do pierwszej grupy zaliczyć należy spółki, w których większościowy lub całościowy pakiet akcji posiada jednostka samorządu terytorialnego. Są to spółki prowadzące następujące kluby: Piast Gliwice, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Wisła Płock oraz Zagłębie Sosnowiec.

Drugą grupą, którą należy wyróżnić, to spółki, w których większościowy pakiet posiada podmiot prywatny. Do tej grupy należy największa ilość klubów z badanego okresu. W jej skład wchodzi następujące spółki prowadzące następujące kluby: Legia Warszawa, Lechia Gdańsk, Cracovia, Jagiellonia Białystok, Pogoń Szczecin, Lech Poznań, Wisła Kraków, Korona Kielce, Arka Gdynia, Miedź Legnica, Raków Częstochowa, ŁKS Łódź.

Trzecią grupą stanowią spółki, w których większościowy pakiet akcji posiada spółka Skarbu Państwa. Do tej grupy można zakwalifikować jedynie Zagłębie Lubin.

Powyższa analiza wskazuje, że w wybranej grupie spółek struktura akcjonariatu jest zróżnicowana. Analizując struktury właścicielskie badanych spółek nie można stwierdzić, że w wymienionych wyżej grupach występuje zależność liczby podmiotów występujących w akcjonariacie od charakterystyki danej grupy spółek. Zarówno w spółkach prywatnych, jak i w spółkach jednostek samorządu terytorialnego występują takie, gdzie jest jeden akcjonariusz, kilku akcjonariuszy, jak też takie gdzie jest ich kilkuset.

Cechą łączącą większość spółek poddanych analizie, którą warto odnotować jest liczba podmiotów posiadających większość akcji spółki. W 17 z 18 spółek występuje jeden podmiot, który jest właścicielem większościowym – posiada więcej niż 50% akcji w spółce. Jedyną spółką, która nie posiada większościowego właściciela jest Jagiellonia Białystok, w którym podmiot z największą liczbą akcji posiada 44,85% akcji spółki.

W sytuacji, w której jednym z podmiotów jest jednostka samorządu terytorialnego, głównie ten podmiot jest w spółce akcjonariuszem posiadającym większość akcji w spółce. Spośród 18 analizowanych spółek, w 7 z nich występuje podmiot o tym charakterze, a z kolei w 5 jest on akcjonariuszem większościowym.

Zwrócić należy uwagę, że te kluby sportowe, które są prowadzone przez spółki ze 100% udziałem samorządu terytorialnego mają ułatwioną sytuację w zakresie możliwości

dofinansowania od tych samorządów, gdyż oprócz dotacji w trybie art. 27 ust. 2 i art. 28 u.o.s. mogą uzyskiwać bezpośrednie lub pośrednie wsparcie właścicielskie. Zgodnie z pierwszym z tych przepisów organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego może określić, w drodze uchwały, warunki i tryb finansowania zadania własnego z zakresu rozwoju sportu, wskazując w uchwale cel publiczny z zakresu sportu, który jednostka ta zamierza osiągnąć. Natomiast drugi z tych przepisów pozwala na udzielenie klubowi sportowemu działający na obszarze danej jednostki samorządu terytorialnego, ale niedziałający w celu osiągnięcia zysku na udzielania dotacji celowych.

Zgodnie z art. 28 ust. 2 u.o.s. ustawodawca wskazuje zarówno przykładowe przeznaczenie dotacji udzielanej klubowi, jak i cel publiczny z zakresu sportu związany ze wsparciem w tej formie. Dotacja celowa udzielana klubowi sportowemu może być przeznaczona w szczególności na:

- 1) realizację programów szkolenia;
- 2) zakup sprzętu sportowego;
- 3) pokrycie kosztów organizowania zawodów sportowych lub uczestnictwa w tych zawodach;
- 4) pokrycie kosztów korzystania z obiektów sportowych dla celów szkolenia sportowego;
- 5) sfinansowanie stypendiów sportowych i wynagrodzenia kadry szkoleniowej

– jeżeli wpłynie to na poprawę warunków uprawiania sportu przez członków klubu sportowego, który otrzyma dotację, lub zwiększy dostępność społeczności lokalnej do działalności sportowej prowadzonej przez ten klub. Ustawodawca stworzył bardzo szerokie pole dla możliwości angażowania środków publicznych w finansowanie działalności klubów sportowych, łącznie z finansowaniem stypendiów sportowych przyznanych przez klub dla jego zawodników oraz wynagrodzenia kadry szkoleniowej. Należy zgodzić się z faktem, że kluby sportowe odgrywają ogromną rolę w rozwoju sportu kultury fizycznej, przyczyniają się do zwiększania integracji społecznej i niejednokrotnie samoistnie promują gminę/miasto oraz budują jej dobry wizerunek. Tym bardziej więc przepisy ustawowe regulujące kwestię finansowego wspierania tych klubów ze środków publicznych powinny być jasne, przejrzyste i niedające luzu interpretacyjnemu. Przepisy, które nie posiadają tych cech, będą bowiem sprzyjać

uznaniowości i nadużyciom prawa, które nie powinny nastąpić w obszarze dokonywania wydatków publicznych.<sup>44</sup>

Wskazać należy, że dotowanie sportu, w tym sportu profesjonalnego przez jednostki samorządu terytorialnego wiąże się z możliwością realizacji przez władarzy samorządów własnych partykularnych celów, nie będących zbieżnymi z celami określonymi w art. 28 ust. 2 u.o.s. W zakresie dysponowania przez jednostki samorządu terytorialnego środkami finansowymi na dofinansowanie działalności sportowej Najwyższa Izba Kontroli stwierdziła szereg nieprawidłowości.<sup>45</sup>

W badaniach zauważono, że w przypadku prywatnych właścicieli klubów sportowych można zauważyć dbałość o rentowność klubu. Mimo to zdarza się, że mimo stabilnej sytuacji finansowej nie odnoszą one sukcesów finansowych, a z drugiej strony wydaje się mieć to nikły wpływ na ich wyniki w zakresie finansów. Można zaryzykować stwierdzenie, że obszar finansowy nie może być rozpatrywany jako obszar efektywności zespołu sportowego. Jest to obszar efektywności całego klubu, na który pośredni wpływ mają wyniki i ogólna efektywność zespołu sportowego. Wynika sportowy staje się jedynie ułatwieniem, czy też dodatkiem do zarządzania finansami. Ważnym aspektem tej sprawy jest także fakt, że budżety klubów piłkarskich opierają się na wielu źródłach i same wpływy z biletów niejednokrotnie nie stanowią wysokiego w nich udziału<sup>46</sup>.

Jeżeli chodzi o wsparcie właścicielskie udzielane przez jednostki samorządu terytorialnego klubom, to może ono przejawiać się w formie bezpośredniej i pośredniej. Pierwsza z tych form polega na dokapitalizowaniu spółki prowadzącej klub poprzez zakup akcji. Przykładem takiej operacji był zakup akcji Górnika Zabrze przez Miasto Zabrze za kwotę 32 milionów złotych 13 lutego 2017 roku z wykorzystaniem instrumentu finansowego „buy-sell back”<sup>47</sup> (to rodzaje transakcji polegających na zakupie przez klienta instytucji finansowej wyemitowanych papierów wartościowych z jednoczesnym ustaleniem ich odkupu w przyszłości przez emitenta). Natomiast pośrednie formy wsparcia polegają na zawieraniu z takim spółkami umów o świadczenie usług, głównie

---

<sup>44</sup> A. Ostrowska, Dotowanie sportu przez jednostki samorządu terytorialnego, „Finanse Komunalne” 2013 r., nr 12, s. 20

<sup>45</sup> Raport z kontroli: Finansowe wspieranie kultury fizycznej i sportu przez wybrane jednostki samorządu terytorialnego, 21.08.2012 r. [https://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/pobierz,llu~p\\_11\\_143\\_201210080936021349681762~01,typ,kk.pdf](https://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/pobierz,llu~p_11_143_201210080936021349681762~01,typ,kk.pdf)

<sup>46</sup> M. Karwiński, Efektywność funkcjonowania zespołów sportowych na przykładzie polskich klubów piłkarskich (rozprawa doktorska), Katowice 2011 r., s. 168;

<sup>47</sup> <https://www.gornikzabrze.pl/aktualnosci/wydarzenia/301018-bartosz-sarnowski-o-podniesieniu-kapitalu-spolki-w-2017-roku> 13.11.2021 r., g. 18:58

promocyjnych i reklamowych, przez same jednostki samorządu terytorialnego lub podmiotu od nich zależne. Przykładem takiego wsparcia może być umowa sponsorska Miasta Kraków z Wisłą Kraków, na podstawie której klub otrzymywał 300 tysięcy złotych na sezon w zamian za umieszczenie logotypu Miasta Kraków na spodenkach piłkarzy<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup>[https://sport.lovekrakow.pl/aktualnosci/miasto-juz-nie-da-wisle-pieniedzy-miejsce-na-stroju-zajal-bukmacher-zdjecia\\_41760.html](https://sport.lovekrakow.pl/aktualnosci/miasto-juz-nie-da-wisle-pieniedzy-miejsce-na-stroju-zajal-bukmacher-zdjecia_41760.html) data odczytu 13.11.2021 r., g. 19:26

### **3. Struktury finansowania klubów piłkarskich w Ekstraklasie**

#### **3.1. Źródła finansowania klubów**

Analiza efektywności ekonomicznej klubów sportowych jest działaniem złożonym. Przeprowadzane badania podkreślają, że należy być ostrożnym w analizowaniu próby złożonej z klubów z różnych rozgrywek piłkarskich. Badanie takie może być obarczone trudnością interpretacyjną nawet na próbie klubów w ramach jednej ligi, ponieważ podlegają one różnym uwarunkowaniom zewnętrznym i wewnętrznym, takim jak inny poziom i źródła finansowania, odmienna strategia pozyskiwania zawodników, struktura przychodów itp.<sup>49</sup> Dlatego też nie jest możliwa analiza porównawcza polskich klubów piłkarskich w porównaniu do klubów z lig zagranicznych.

Przedstawienie źródeł finansowania spółek prowadzących kluby piłkarskie w Ekstraklasie dokonano na podstawie sprawozdań finansowych z lat 2018 – 2019. Z osiemnastu klubów, które uczestniczyły w rozgrywkach Ekstraklasy w dwóch sezonach 2018/2019 i 2019/2020, roczne sprawozdania finansowe obejmujące rok obrotowy równy kalendarzowemu za lata kalendarzowe 2018-2019 sporządzało dziesięć klubów piłkarskich (w tym klub Wisła Kraków), osiem klubów przyjmuje za rok obrotowy okres od 1 lipca do 30 czerwca roku następnego (Korona Kielce, Lech Poznań, Lechia Gdańsk, Legia Warszawa, Piast Gliwice, Pogoń Szczecin, Arka Gdyni, ŁKS Łódź)<sup>50</sup>.

W pracy dokonano prezentacji i analizy:

1. danych wartościowych źródeł finansowania,
2. struktury finansowania,
3. wskaźników poziomu zadłużenia,

---

<sup>49</sup> Y. Korniienko, I. Perechuda, *Wartość dodana jako miernik efektywności w profesjonalnych klubach piłkarskich – analiza przypadków Manchester United i Arsenal Londyn*, (w:) Menedżer wobec przedsiębiorzeń sportowych. Młodzi o sporcie 2018 pod red. J. Batorski, I. Perechuda, Kraków 2018 r., s. 135;).

<sup>50</sup> Porównanie najważniejszych parametrów i wskaźników finansowych klubów Ekstraklasy w poprzednich latach, do roku 2015, prezentowały raporty dużych firm konsultingowych Ernst & Young oraz Deloitte, które pozyskiwały sprawozdania finansowe oraz raporty półroczne bezpośrednio od Klubów Ekstraklasy, a także inne dane z ankiet wypełnianych te Kluby.

dziesięciu spółek (klubów) piłkarskich biorących udział w rozgrywkach Ekstraklasy w dwóch sezonach 2018/2019 i 2019/2020, które opublikowały swoje sprawozdania finansowe<sup>51</sup>.

Wybór spółek poddanych ocenie był podyktowany koniecznością dokonania analizy porównawczej, co możliwe było tylko przy zachowaniu tożsamości okresów sprawozdawczych, związanych ze sezonowością rozgrywek, rzutujących na okresy w jakich powstają określone źródła finansowania. W zależności od okresu za jaki są sporządzane sprawozdania finansowe: styczeń – grudzień lub lipiec – czerwiec, tożsame wpływy mogą być zaliczone do innych okresów sprawozdawczych. Przykładowo wpływy z transferów dokonanych w letnim oknie transferowym (lipiec – sierpień) zostaną zaliczone do innych okresów sprawozdawczych.

Tabela 2. Data prezentacji sprawozdań finansowych a okna transferowe

rok	okno transferowe	rok obrotowy	data prezentacji wyników
2018	lipiec - sierpień	styczeń 2018 – grudzień 2018	30 czerwiec 2019
2019	lipiec - sierpień	lipiec 2018 – czerwiec 2019	31 grudzień 2019

*Źródło: opracowanie własne*

Z powyższych względów badaniu poddano kluby, w których podobnie jak w Wiśle Kraków rok obrotowy pokrywa się z rokiem kalendarzowym.

Jak wynika ze sprawozdań finansowych każdy klub sportowy posiada różne źródła finansowania. Można do nich zaliczyć kapitały własne i obce, czy też zobowiązania długo i krótkoterminowe.

Analizując sprawozdania finansowe klubów piłkarskich w Ekstraklasie można wyróżnić następujące ich źródła finansowania<sup>52</sup>:

1. źródła wewnętrzne (pochodzące ze środków własnych klubu, a także jego właścicieli):
  - a. kapitał (fundusz) podstawowy;
  - b. kapitał (fundusz) zapasowy;

<sup>51</sup> Spółki, które prowadzą kluby piłkarskie zobowiązane są do umieszczenia sprawozdań finansowych w Krajowym Rejestrze Sądowym. W niniejszej pracy wykorzystano dostęp do nich poprzez stronę Ministerstwa Sprawiedliwości <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/przegladarka-dokumentow-finansowych>

<sup>52</sup> zgodnie z terminologią przyjętą w sprawozdaniach finansowych klubów



- c. pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe;
  - d. zyski (straty) z lat poprzednich;
  - e. zysk (strata) netto;
2. źródła zewnętrzne (zwane również obcymi):
- a. kredyty i pożyczki;
  - b. zobowiązania z tytułu dostaw i usług;
  - c. zobowiązania publicznoprawne (z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń);
  - d. z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych;
  - e. inne zobowiązania finansowe (w tym leasing);
  - f. zobowiązania z tytułu wynagrodzeń;
  - g. inne zobowiązania;
  - h. rozliczenie międzyokresowe.

Zestawienie wszystkich źródeł finansowania stanowi załącznik do niniejszej pracy „*Pasywa bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie z lat 2018 – 2019*”.

Na podstawie sprawozdań finansowych klubów za lata 2018 – 2019 w niniejszej pracy zestawiono w Tabeli 3. podstawowe dane wartościowe źródeł finansowania tj. głównych pozycji pasywów bilansu.

Tabela 3. Podstawowe dane wartościowe źródeł finansowania tj. głównych pozycji pasywów bilansu klubów piłkarskich Ekstraklasy, część 1.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Wisła Kraków		Cracovia		Jagiellonia Białystok	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	-76 670	-66 466	29 407	31 408	13 700	16 806
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	74 196	78 196	21 840	21 840	21 000	21 000
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	1 650	1 650	5 621	7 567		
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	-145 038	-152 516	-3 489		-8 836	-7 300
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	-7 478	6 204	5 436	2 001	1 536	3 106
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	88 768	79 439	14 847	17 792	24 003	23 595
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	195	189	2 947	2 632	815	510
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	45 226	47 712	304	158	2 408	1 400
1. Wobec jednostek powiązanych	42 980	44 273				
3. Wobec pozostałych jednostek	2 246	3 439	304	158	2 408	1 400
a) kredyty i pożyczki	68	1 582			2 408	1 400
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	35 260	24 255	7 103	7 031	6 546	6 714
1. Zobowiązania wobec jednostek	533	551	179	213	729	0
a) z tytułu dostaw i usług	533	551	157	192	9	0
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	34 371	23 413	6 924	6 818	5 795	6 712
a) kredyty i pożyczki	3 536	5 853			1 283	120
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wart.						
c) inne zobowiązania finansowe	53	53	156	143		
wymagalności:	18 325	11 797	2 825	4 260	3 888	5 389
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	1 260	599	1 592	487	316	801
h) z tytułu wynagrodzeń	7 950	3 581	95	145	308	401
i) inne	3 247	1 530	2 256	1 784	1	2
4. Fundusze specjalne	291	291			2	2
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	8 087	7 283	4 493	7 971	14 234	14 971
<b>Pasywa razem</b>	<b>12 098</b>	<b>12 973</b>	<b>44 254</b>	<b>49 200</b>	<b>37 703</b>	<b>40 401</b>

Tabela 3. Podstawowe dane wartościowe źródeł finansowania tj. głównych pozycji pasywów bilansu klubów piłkarskich Ekstraklasy, część 2.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Zagłębie Lubin		Górnik Zabrze		Śląsk Wrocław	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>48 494</b>	<b>45 559</b>	<b>-32 876</b>	<b>-27 450</b>	<b>-18 132</b>	<b>-11 515</b>
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>161 724</b>	<b>161 724</b>	<b>93 515</b>	<b>97 693</b>	<b>51 428</b>	<b>51 428</b>
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>			<b>138</b>	<b>420</b>		
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-114 679</b>	<b>-113 230</b>	<b>-130 045</b>	<b>-126 810</b>	<b>-65 918</b>	<b>-69 560</b>
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	<b>1 449</b>	<b>-2 935</b>	<b>3 516</b>	<b>1 248</b>	<b>-3 642</b>	<b>-3 001</b>
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>29 516</b>	<b>31 627</b>	<b>47 950</b>	<b>46 874</b>	<b>21 181</b>	<b>16 003</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>4 096</b>	<b>799</b>	<b>602</b>	<b>602</b>	<b>462</b>	<b>105</b>
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>13 132</b>	<b>11 193</b>	<b>26 000</b>	<b>23 000</b>	<b>653</b>	<b>0</b>
1. Wobec jednostek powiązanych	13 037	11 169				
3. Wobec pozostałych jednostek	94	24	26 000	23 000	653	0
a) kredyty i pożyczki						
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>9 370</b>	<b>14 659</b>	<b>15 614</b>	<b>16 780</b>	<b>16 675</b>	<b>8 997</b>
1. Zobowiązania wobec jednostek	2 315	7 168	1 334	520	9 766	192
a) z tytułu dostaw i usług	95	133	1 334	520	917	192
jednostek	7 054	7 488	13 984	15 972	6 909	8 804
a) kredyty i pożyczki			3 045	3 456	1 527	1 246
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wart.			917	3 917	543	674
c) inne zobowiązania finansowe	202	148				
wymagalności:	2 479	2 163	4 174	3 211	3 394	5 314
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 756	1 923	5 193	4 517	762	944
h) z tytułu wynagrodzeń	1 114	1 223	600	861	663	625
i) inne	502	2 031	55	10	19	1
4. Fundusze specjalne	1	4	297	289		
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>2 918</b>	<b>4 976</b>	<b>5 734</b>	<b>6 492</b>	<b>3 391</b>	<b>6 901</b>
<b>Pasywa razem</b>	<b>78 009</b>	<b>77 186</b>	<b>15 074</b>	<b>19 424</b>	<b>3 049</b>	<b>4 488</b>

Tabela 3. Podstawowe dane wartościowe źródeł finansowania tj. głównych pozycji pasywów bilansu klubów piłkarskich Ekstraklasy, część 3.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Wisła Płock		Miedź Legnica		Zagłębie Sosnowiec	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>3 842</b>	<b>816</b>	<b>-11 190</b>	<b>-17 021</b>	<b>-5 848</b>	<b>-9 786</b>
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>20 515</b>	<b>26 610</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>32 266</b>	<b>40 866</b>
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	<b>14</b>	<b>14</b>			<b>487</b>	<b>487</b>
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-14 833</b>	<b>-17 787</b>	<b>-8 317</b>	<b>-12 190</b>	<b>-33 152</b>	<b>-38 601</b>
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	<b>-2 954</b>	<b>-8 026</b>	<b>-3 874</b>	<b>-5 830</b>	<b>-5 448</b>	<b>-13 438</b>
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>9 936</b>	<b>5 626</b>	<b>15 351</b>	<b>19 682</b>	<b>8 667</b>	<b>11 621</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>6 094</b>	<b>728</b>	<b>195</b>	<b>225</b>	<b>494</b>	<b>218</b>
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>460</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 269</b>	<b>1 747</b>
1. Wobec jednostek powiązanych						
3. Wobec pozostałych jednostek	460	200			2 269	1 747
a) kredyty i pożyczki	400	200			200	134
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>3 382</b>	<b>4 686</b>	<b>12 432</b>	<b>19 242</b>	<b>5 904</b>	<b>9 656</b>
1. Zobowiązania wobec jednostek	0	0	10 148	17 590	0	0
a) z tytułu dostaw i usług	0	0	13	19	0	0
jednostek	3 375	4 681	2 284	1 652	5 904	9 656
a) kredyty i pożyczki	200	690			1 546	5 919
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wart.						
c) inne zobowiązania finansowe	93	60				
wymagalności:	2 270	3 090	717	610	1 452	1 863
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych						
świadczeń	473	364	708	301	1 227	982
h) z tytułu wynagrodzeń	303	402	829	649	1 432	829
i) inne	37	76	29	92	247	63
4. Fundusze specjalne	7	6				
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2 724</b>	<b>215</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pasywa razem</b>	<b>13 778</b>	<b>6 443</b>	<b>4 160</b>	<b>2 662</b>	<b>2 819</b>	<b>1 835</b>

Tabela 3. Podstawowe dane wartościowe źródeł finansowania tj. głównych pozycji pasywów bilansu klubów piłkarskich Ekstraklasy, część 4.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Raków Częstochowa		mediana	
	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	-9 641	-17 599	-7 744	-10 650
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	1 200	1 200	27 053	33 738
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	60	60	312	453
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	-8 314	-10 900	-23 993	-38 601
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	-2 587	-7 958	-2 770	-2 968
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	11 271	19 078	18 266	19 380
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	0	0	548	368
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	405	0	1 461	800
1. Wobec jednostek powiązanych			28 009	27 721
3. Wobec pozostałych jednostek	405	0	653	200
a) kredyty i pożyczki	405		400	800
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	10 859	19 073	10 114	12 158
1. Zobowiązania wobec jednostek	0	0	631	203
a) z tytułu dostaw i usług	0	0	54	76
jednostek	10 859	19 073	6 916	8 146
a) kredyty i pożyczki	6 016	7 301	1 546	3 456
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wart.			730	2 296
c) inne zobowiązania finansowe			124	101
wymagalności:	1 191	3 535	2 652	3 373
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	1 233	1 668	1 230	872
h) z tytułu wynagrodzeń	263	515	631	637
i) inne	16	55	46	69
4. Fundusze specjalne			7	6
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	8	6	3 155	5 734
<b>Pasywa razem</b>	<b>1 630</b>	<b>1 480</b>	<b>12 938</b>	<b>9 708</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019

W Tabeli 4. zaprezentowano dane źródeł finansowania w postaci mediany<sup>53</sup> od najwyższej do najniższej wszystkich klubów i ich strukturę na dzień 31.12.2018 r., a następnie dołączono dane na dzień 31.12.2019 r., aby poznać zmiany jakie zaszły w tym czasie. Z Tabeli 3. wynika, że pomiędzy klubami piłkarskimi w Ekstraklasie występują

<sup>53</sup> Mediana to pojęcie statystyczne – inaczej momenty centralne rozkładu statystycznego lub zbioru uporządkowanych wartości liczbowych. Medianę można interpretować jako „wartość środkową”, co oznacza, że występuje ta sama liczba wartości niższych jak i wyższych od mediany. W danym szeregu uporządkowanym mediana to liczba, która jest w połowie szeregu w wypadku nieparzystej liczby elementów. Dla parzystej liczby elementów mediana to średnia arytmetyczna dwóch środkowych liczb. Np.: w przypadku zidentyfikowania następujących wartości 3; 5; 9; 15; 20 mediana takiego zbioru wartości wynosi 9.

duże różnice wartościowe źródeł finansowania, niektóre „odstają” od pozostałych. W związku z tym, że dane, których rozkład odbiega od rozkładu normalnego interpretowanie średniej nie jest właściwym rozwiązaniem, do dalszych analiz i omówienia ich wyników zastosowano medianę. Brak rozkładu normalnego oznacza bowiem, że wśród danych pojawiają się przypadki "odstające", które wpływają na wartość średniej.

Tabela 4. Źródła finansowania od wartości najwyższych do najniższych wszystkich klubów w postaci mediany na dzień 31.12.2018 r. i 31.12.2019 r.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Wartość źródeł finansowania mediana	Wartość źródeł finansowania mediana	Struktura źródeł finansowania	Struktura źródeł finansowania
	31.12.2018 (w tys. zł)	31.12.2019 (w tys. zł)	31.12.2018 (w %)	31.12.2019 (w %)
1. Kapitał (fundusz) podstawowy	27 053	33 738	209,1%	347,5%
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>18 266</b>	<b>19 380</b>	<b>141,2%</b>	<b>199,6%</b>
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>10 114</b>	<b>12 158</b>	<b>78,2%</b>	<b>125,2%</b>
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek (zobowiązania krótkoterminowe)	6 916	8 146	53,5%	83,9%
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>3 155</b>	<b>5 734</b>	<b>24,4%</b>	<b>59,1%</b>
d) zobowiązania wobec pozostałych jednostek (zobowiązania krótkoterminowe) z tytułu dostaw i usług	2 652	3 373	20,5%	34,7%
a) zobowiązania wobec pozostałych jednostek (zobowiązania krótkoterminowe) kredyty i pożyczki	1 546	3 456	12,0%	35,6%
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>1 461</b>	<b>800</b>	<b>11,3%</b>	<b>8,2%</b>
h) zobowiązania krótkoterminowe z tytułu wynagrodzeń	1 230	872	9,5%	9,0%
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>548</b>	<b>368</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,8%</b>
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	<b>-2 770</b>	<b>-2 968</b>	<b>-21,4%</b>	<b>-30,6%</b>
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-7 744</b>	<b>-10 650</b>	<b>-59,9%</b>	<b>-109,7%</b>
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-23 993</b>	<b>-38 601</b>	<b>-185,4%</b>	<b>-397,6%</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019*

Z Tabeli nr 4 wynika, że głównymi źródłami finansowania w 2018 r. były kolejno od najwyższych wartościowo:

1. kapitał podstawowy, którego mediana wynosiła 27.053 tys. zł, co stanowiło udział w sumie źródeł finansowania (pasywach) 209,1%. W 2019 r. nastąpił wzrost kapitału podstawowego, mediana wynosiła 33.738 tys. zł (tj. 347,5% udział w pasywach);

2. zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, którego mediana wynosiła 18.266 tys. zł, co stanowiło udział w sumie źródeł finansowania (pasywach) 141,2%. Ich udział w finansowaniu w 2019 r. zwiększył się do poziomu 19.380 tys. zł (tj. 199,6% udział w pasywach);
3. zobowiązania krótkoterminowe (zawierającym się w zobowiązaniach i rezerwach) były, których mediana kształtowała się na poziomie 10.114 tys. zł i stanowiły one w pasywach 78,2%. W 2019 r. zobowiązania krótkoterminowe także wzrosły do poziomu 12.158 tys. zł (tj. 125,2% udział w pasywach);
4. krótkoterminowe zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz krótkoterminowe kredyty i pożyczki, którymi kluby finansowały swoją działalność, a których mediana odpowiednio wynosiła za 2018 r. 2.652 tys. zł i za 2019 r. 1.546 tys. zł.
5. kluby finansowały swoją działalność zobowiązaniami długoterminowymi w 2018 r. w 11,3% (1.461 tys. zł), zaś w 2019 r. jedynie 8,2% (800 tys. zł);
6. Źródła finansowania w postaci strat netto, kapitałów własnych i strat z lat ubiegłych były w latach 2018 – 2019 wartościami ujemnymi. Sytuacja klubów w 2019 r. pogorszyła się w zakresie uzyskanych wyników z działalności w postaci straty netto i jej wpływu na straty z lat ubiegłych.

Szczegółowe dane dotyczące struktury każdej pozycji źródła finansowania przedstawiono w załączniku do pracy „Zestawienie struktury finansowania Klubów”.

Analiza poziomu zadłużenia umożliwia poznanie źródeł, z których finansowane są aktywa (majątek). Daje to również możliwość poznania struktury oraz efektywności zaangażowania tych kapitałów<sup>54</sup>.

Tabela 5. Wskaźniki poziomu zadłużenia

Nazwa wskaźnika	Wskaźnik bezpieczny	Metoda kalkulacji	Treść wskaźnika
<b>Wskaźnik ogólnego zadłużenia - wskaźnik</b>	0,57 – 0,67	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{pasywa}}$	Stopień zabezpieczenia

<sup>54</sup> T. Jachna, M. Sierpińska, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004 s.166.



<b>udziału kapitałów obcych</b>			majątkiem spłaty zadłużenia.
<b>Wskaźnik udziału kapitałów własnych, samofinansowania lub wskaźnik wypłacalności</b>	w zależności od branży	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{pasywa}}$ lub $\frac{\text{kapitał własny}}{\text{aktywa}}$	Udział kapitału własnego w finansowaniu aktywów ogółem.
<b>Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego</b>	1,0 – 3,0	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}}$	Określa, jaka część zobowiązań przypada na 1 zł kapitałów własnych.
<b>Długoterminowe zadłużenie kapitału własnego</b>	powyżej 1	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe}}{\text{kapitał własny}} \times 100\%$	Określa, jaka kwota zobowiązań długoterminowych przypada na 1 zł kapitałów własnych.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nowak, Analiza sprawozdań finansowych, PWE, Warszawa 2008, s. 235*

### **Wskaźnik ogólnego zadłużenia - wskaźnik udziału kapitałów obcych**

Wskaźnik ogólnego zadłużenia jest najważniejszym wskaźnikiem służącym ocenie zadłużenia. Wyraża się go jako stosunek zobowiązań ogółem do aktywów ogółem. Wskaźnik ten informuje jaka część aktywów pochodzi z długu<sup>55</sup>. Wzrost wartości wskaźnika mówi o zwiększającym się udziale kapitałów obcych w finansowaniu majątku firmy i zmniejszeniu udziału kapitałów własnych. Wielkość wskaźnika ogólnego

<sup>55</sup> M. Wypych (red), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, ABSOLWENT, Łódź 2007, s.216



zadłużenia powinna mieścić się w przedziale 0,57-0,67<sup>56</sup>, a w rozwijających się firmach do 75%. Zbyt wysoki poziom (ponad 75%) świadczy o zwiększonym ryzyku finansowym i utracie zdolności do spłaty długów.

#### **Wskaźnik udziału kapitałów własnych – wskaźnik wypłacalności (samofinansowania)**

Wskaźnik ten pokazuje, jaki jest udział kapitału własnego w finansowaniu aktywów ogółem. Przyjęto, że co najmniej majątek trwały powinien być pokryty kapitałem własnym, aby wskaźnik ten można było oceniać pozytywnie<sup>57</sup>. Zbyt wysoki udział kapitałów własnych w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa może świadczyć o nieskorzystaniu z szans, jakie daje wykorzystywanie kapitałów obcych – a więc perspektywie szybszego rozwoju, zachowywaniu wysokiego poziomu majątku trwałego i nowoczesnej technologii firmy.

#### **Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego**

Wskaźnik ten jest relacją wszystkich zobowiązań do kapitału własnego. Wskaźnik ten daje informacje o tym, jaka kwota zobowiązań przypisana jest jednemu złotemu kapitału własnego firmy. Pozwala to ocenić czy firma nie jest zbyt zadłużona i czy w sposób rozsądny kształtuje swój poziom zadłużenia. Zalecane jest, aby wskaźnik znajdował się w przedziale 1,0-3,0<sup>58</sup>.

#### **Wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitału własnego**

Wskaźnik ten określa, jaka część zobowiązań długoterminowych przypada na jednostkę kapitałów własnych. Wyrażany jest jako relacja zobowiązań długoterminowych do kapitałów własnych. Według standardów wielkość wskaźnika powinna być większa od 1, jednak wartość znacznie większa świadczy o zbyt dużym zadłużeniu jednostki<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2007, s. 247.

<sup>57</sup> J. Mierzejewska-Majcherek, *Ekonomika przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 237

<sup>58</sup> E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008, s. 235

<sup>59</sup> *Ibidem*. s. 236

Tabela 6. Zestawienie wskaźników poziomu zadłużenia klubów piłkarskich w Ekstraklasie, część 1.

Nazwa wskaźnika	Wisła Kraków		Cracovia		Jagiellonia Białystok	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
wskaźnik ogólnego zadłużenia=zobowiązania + rezerwy / pasywa	7,34	6,12	0,34	0,36	0,64	0,58
wskaźnik udziału kapitałów własnych (amofinansowania) = kapitał własny / pasywa	-633,7%	-512,3%	66,5%	63,8%	36,3%	41,6%
wskaźnik zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania + rezerwy/kapitał własny	-115,8%	-119,5%	50,5%	56,6%	175,2%	140,4%
wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania długoterminowe/kapitał własny	-59,0%	-71,8%	1,0%	0,5%	17,6%	8,3%

Tabela 6. Zestawienie wskaźników poziomu zadłużenia klubów piłkarskich w Ekstraklasie, część 2.

Nazwa wskaźnika	Zagłębie Lubin		Górník Zabrze		Śląsk Wrocław	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
wskaźnik ogólnego zadłużenia=zobowiązania + rezerwy / pasywa	0,38	0,41	3,18	2,41	6,95	3,57
wskaźnik udziału kapitałów własnych (amofinansowania) = kapitał własny / pasywa	62,2%	59,0%	-218,1%	-141,3%	-594,7%	-256,6%
wskaźnik zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania + rezerwy/kapitał własny	60,9%	69,4%	-145,9%	-170,8%	-116,8%	-139,0%
wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania długoterminowe/kapitał własny	27,1%	24,6%	-79,1%	-83,8%	-3,6%	0,0%

Tabela 6. Zestawienie wskaźników poziomu zadłużenia klubów piłkarskich w Ekstraklasie, część 3.

Nazwa wskaźnika	Wisła Płock		Miedź Legnica		Zagłębie Sosnowiec	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
wskaźnik ogólnego zadłużenia=zobowiązania + rezerwy / pasywa	0,72	0,87	3,69	7,39	3,07	6,33
wskaźnik udziału kapitałów własnych (amofinansowania) = kapitał własny / pasywa	27,9%	12,7%	-269,0%	-639,4%	-207,5%	-533,2%
wskaźnik zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania + rezerwy/kapitał własny	258,6%	689,3%	-137,2%	-115,6%	-148,2%	-118,8%
wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania długoterminowe/kapitał własny	12,0%	24,5%	0,0%	0,0%	-38,8%	-17,9%

Tabela 6. Zestawienie wskaźników poziomu zadłużenia klubów piłkarskich w Ekstraklasie, część 4.

Nazwa wskaźnika	Raków Częstochowa		mediana	mediana
	2018	2019	2018	2019
wskaźnik ogólnego zadłużenia=zobowiązania + rezerwy / pasywa	6,91	12,89	3,13	2,41
wskaźnik udziału kapitałów własnych (amofinansowania) = kapitał własny / pasywa	-591,3%	-1189,1%	-212,8%	-141,3%
wskaźnik zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania + rezerwy/kapitał własny	-116,9%	-108,4%	-116,3%	-108,4%
wskaźnik długoterminowego zadłużenia kapitału własnego=zobowiązania długoterminowe/kapitał własny	-4,2%	0,0%	-1,8%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych z lat 2018 – 2019

Poziom zadłużenia ogólnego klubów w analizowanym okresie (2018-2019) świadczy o ogromnym ryzyku finansowym i utracie zdolności do spłaty długów. Mediana wykazywała wartość wskaźnika ponad bezpieczny przedział, co świadczyło o bardzo niekorzystnej sytuacji kapitałowej, kluby były niewypłacalne i finansowały swoją działalność w całości kapitałem obcym w postaci zobowiązań.

Jedynie trzy kluby (Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin) posiadały wielkość wskaźnika ogólnego zadłużenia w przedziale 0,57 - 0,67, zaś pozostałe kluby finansowały swoje aktywa (majątek) kapitałami obcymi.

Z dziesięciu analizowanych klubów piłkarskich, sześć posiadało ujemne kapitały własne, przez co wskaźnik zadłużenia kapitału własnego klubów wykazywał ujemne wartości. Cztery kluby: Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin i Wisła Płock posiadały dodatnią wartość kapitałów własnych, a dwa z nich (Jagiellonia Białystok i Wisła Płock) wykazywały bezpieczny poziom wskaźnika zadłużenia kapitału własnego w przedziale 1,0-3,0.

### **3.2. Analiza wielkości wybranych składników finansowania**

Analizę wielkości składników finansowania oparto o wskaźnik ogólnego zadłużenia, który określa udział zobowiązań w finansowaniu całkowitego majątku przedsiębiorstwa. Kiedy wartość jego rośnie, to tym samym zwiększa się udział kapitałów obcych, a zmniejsza się udział kapitałów własnych, następuje wzrost uzależnienia przedsiębiorstwa od kapitałów obcych.

$$\text{Wskaźnik ogólnego zadłużenia} = \text{zobowiązania} + \text{rezerwy} / \text{pasywa}$$

*inaczej wskaźnik udziału kapitału obcego w kapitale całkowitym*

Jest to stosunek wszystkich zobowiązań, rezerw na zobowiązania oraz zaliczanych do pasywów rozliczeń międzyokresowych do sumy bilansowej (pasywów). Wskaźnik ten informuje o tym, w jaki sposób klub finansuje swoją działalność.

Raport „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2017” opracowany przez: Ekstraklasę S.A. Ernst & Young i Pentagon Research, przypisuje temu wskaźnikowi odpowiednią punktację publikując coroczny ranking klubów piłkarskich w Ekstraklasie. Opis i znaczenie tego wskaźnika raport ten definiuje następująco: „Im niższą wartość przyjmuje wskaźnik, tym mniejsze jest finansowanie klubu kapitałem zewnętrznym 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 przekracza wartość posiadanego przez niego majątku, a kapitał własny jest na ujemnym poziomie wskutek wysokich strat, jakie klub wygenerował w okresie swojej działalności”<sup>60</sup>.

Tabela 7. Wskaźnik ogólnego zadłużenia w klubach Ekstraklasy w latach 2018 -2019

Wisła Kraków		Cracovia		Jagiellonia		Zagłębie Lubin		Górník Zabrze	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
7,34	6,12	0,34	0,36	0,64	0,58	0,38	0,41	3,18	2,41

  

Śląsk Wrocław		Wisła Płock		Miedź Legnica		Zagłębie		Raków Częstochowa	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
6,95	3,57	0,72	0,87	3,69	7,39	3,07	6,33	6,91	12,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych klubów z lat 2018 – 2019

Z Tabeli 7. wynika, że cztery kluby: Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin i Wisła Płock korzystały z kapitałów właścicieli i w mniejszym stopniu kapitałów zewnętrznych. Pozostałe kluby posiadały zadłużenie przekraczające wartość posiadanego majątku, kapitał własny był na ujemnym poziomie z powodu strat, jakie zostały wygenerowane w latach poprzednich.

Tabela 8. Mediana i średnia wskaźnika ogólnego zadłużenia

Nazwa wskaźnika	mediana 2018	mediana 2019
wskaźnik ogólnego zadłużenia= zobowiązania + rezerwy / pasywa	3,13	2,41

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych z lat 2018 – 2019

Mediana wyliczona dla wskaźnika ogólnego zadłużenia z lat 2018 – 2019 dziesięciu klubów Ekstraklasy wskazuje, że w 2019 roku występowało mniejsze

<sup>60</sup> Raport Ekstraklasa S.A. , Ernst & Young, Pentagon Research „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2017, s. 68

finansowanie klubów kapitałem zewnętrznym w stosunku do 2018 roku, w związku z tym kluby posiadały większą stabilność źródeł finansowania.

Z dotychczasowej oceny źródeł finansowania klubów piłkarskich wynika, że są one nadmiernie zadłużone z powodu wygenerowania w latach wcześniejszych strat z działalności, które przyczyniły się do pojawienia się w klubach ujemnych kapitałów własnych. Poniżej zestawienie trzech źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne:

- a) kapitału podstawowego – właścicielskiego,
- b) zysku (strat) z lat ubiegłych,
- c) zysku (straty) netto.

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów, część 1.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Wisła Kraków		Cracovia	
	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-76 670</b>	<b>-66 466</b>	<b>29 407</b>	<b>31 408</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	74 196	78 196	21 840	21 840
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-145 038	-152 516	-3 489	
VI. Zysk (strata) netto	-7 478	6 204	5 436	2 001
<b>Pasywa razem</b>	<b>12 098</b>	<b>12 973</b>	<b>44 254</b>	<b>49 200</b>

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów, część 2.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Jagiellonia Białystok		Zagłębie Lubin	
	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>13 700</b>	<b>16 806</b>	<b>48 494</b>	<b>45 559</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	21 000	21 000	161 724	161 724
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-8 836	-7 300	-114 679	-113 230
VI. Zysk (strata) netto	1 536	3 106	1 449	-2 935
<b>Pasywa razem</b>	<b>37 703</b>	<b>40 401</b>	<b>78 009</b>	<b>77 186</b>

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów, część 3.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Górnik Zabrze		Śląsk Wrocław	
	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-32 876</b>	<b>-27 450</b>	<b>-18 132</b>	<b>-11 515</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	93 515	97 693	51 428	51 428
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-130 045</b>	<b>-126 810</b>	<b>-65 918</b>	<b>-69 560</b>
VI. Zysk (strata) netto	3 516	1 248	-3 642	-3 001
<b>Pasywa razem</b>	<b>15 074</b>	<b>19 424</b>	<b>3 049</b>	<b>4 488</b>

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów, część 4.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Wisła Płock		Miedź Legnica	
	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>3 842</b>	<b>816</b>	<b>-11 190</b>	<b>-17 021</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	20 515	26 610	1 000	1 000
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-14 833</b>	<b>-17 787</b>	<b>-8 317</b>	<b>-12 190</b>
VI. Zysk (strata) netto	-2 954	-8 026	-3 874	-5 830
<b>Pasywa razem</b>	<b>13 778</b>	<b>6 443</b>	<b>4 160</b>	<b>2 662</b>

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów, część 5.

Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)	Zagłębie Sosnowiec		Raków Częstochowa	
	2018	2019	2018	2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-5 848</b>	<b>-9 786</b>	<b>-9 641</b>	<b>-17 599</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	32 266	40 866	1 200	1 200
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-33 152</b>	<b>-38 601</b>	<b>-8 314</b>	<b>-10 900</b>
VI. Zysk (strata) netto	-5 448	-13 438	-2 587	-7 958
<b>Pasywa razem</b>	<b>2 819</b>	<b>1 835</b>	<b>1 630</b>	<b>1 480</b>

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów, część 6.

<b>Numer i nazwa źródła finansowania pochodzą ze sprawozdań finansowych klubów (pasywa z lat 2018 - 2019) (dane w tys. zł)</b>	<b>mediana</b>	<b>mediana</b>
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-7 744</b>	<b>-10 650</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	27 053	33 738
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-23 993</b>	<b>-38 601</b>
VI. Zysk (strata) netto	-2 770	-2 968
<b>Pasywa razem</b>	<b>12 938</b>	<b>9 708</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych w części pasywa bilansu klubów z lat 2018 – 2019*

Z Tabeli 9. wynika jednoznacznie, że pomimo wysokiego poziomu wartości kapitałów podstawowych wniesionych przez właścicieli do klubów, generowały one i nadal generują straty ze swojej działalności przyczyniając się do występowania ujemnych kapitałów własnych. Taka sytuacja prowadzi do zaciągania zobowiązań ponad wartość posiadanego majątku. Jedynie Cracovia posiadała w latach 2018 – 2019 kapitał własny na wyższym poziomie niż kapitał podstawowy. Z dziesięciu analizowanych klubów piłkarskich Ekstraklasy, dziewięć posiadało kapitał własny mniejszy niż kapitał podstawowy, co oznacza, że nie pomnożyły one swojej wartości, a wygenerowane straty spowodowały obniżenie wartości zainwestowanych kapitałów właścicielskich (kapitał podstawowy) i w większości przyczynienie się do pojawienia ujemnej wartości kapitałów własnych (w sześciu klubach: Wisła Kraków, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Miedź Legnica, Zagłębie Sosnowiec, Raków Częstochowa). Innymi słowy oznacza to, że właściciele wyposażyli kluby w kapitał, który został wykorzystany na prowadzenie działalności nierentownej, przynoszącej straty, które znacznie przewyższyły wniesione kapitały.



### **3.3. Zestawienie źródeł finansowania ze strukturą właścicielską i omówienie poziomu wpływu struktury właścicielskiej na źródła finansowania**

Z połączenia analizy struktury właścicielskiej klubów oraz analizy źródeł finansowania, z których korzystały kluby w latach 2018–2019 wynikają następujące wnioski, które przedstawiono poniżej.

- 1) Trzy kluby – Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin posiadały wysokie kapitały podstawowe (właścicielskie) i dodatni kapitał własny, charakteryzują się one najbardziej korzystną sytuacją kapitałową i niskim ryzykiem finansowym. Ich właścicielami są w przypadku Cracovii i Jagielloni Białystok podmioty prywatne, a w przypadku klubu Zagłębia Lubin – spółka Skarbu Państwa.

Potwierdza to wniosek z poprzednich rozdziałów „Źródła finansowania klubów” i „Analiza wielkości wybranych składników finansowania”, że kluby te dzięki temu, iż wykazały w latach 2018-2019 wielkość wskaźnika ogólnego zadłużenia w przedziale bezpiecznym 0,57–0,67, a zarazem posiadały wskaźnik ogólnego zadłużenia na poziomie niższym niż 1, korzystały z kapitałów właścicieli i w mniejszym stopniu kapitałów zewnętrznych.

- 2) Cztery kluby, których właścicielami są jednostki samorządu terytorialnego – Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Wisła Płock i Zagłębie Sosnowiec – wykazały ujemne kapitały własne głównie poprzez generowanie w latach ubiegłych strat z działalności. Z tego powodu charakteryzują się wysokim ryzykiem i niestabilną sytuacją finansową. Kluby Wisły Płock i Zagłębia Sosnowiec zostały dokapitalizowane poprzez podniesienie kapitału podstawowego o niespełna 30% w 2019 r. w stosunku do 2018 r. Ponadto Klub Górnik Zabrze korzystał w tych latach z innych form finansowania w postaci emisji dłużnych papierów wartościowych, które zostały objęte przez właściciela tj. Gminę Zabrze. Klub Śląsk Wrocław funkcjonował w tych latach dzięki otrzymanemu wsparciu od podmiotu powiązanego w formie pożyczki właścicielskiej.

Potwierdza to wniosek z analizy wskaźnika ogólnego zadłużenia, że kluby posiadające ten wskaźnik powyżej 1 są uzależnione od finansowania właścicieli w postaci dokapitalizowania i pożyczek.

- 3) Niezależnie od struktury właścicielskiej większość klubów prowadzi swoją działalność dzięki otrzymanym pożyczkom od jednostek powiązanych (Wisła Kraków, Zagłębie Lubin, Śląsk Wrocław, Miedź Legnica), jednak prawa właścicieli są wtedy takie same jak pozostałych wierzycieli, a klub jest zobowiązany do zwrotu pożyczek w określonym czasie<sup>61</sup>.

Z powyższej analizy wynika, że struktura właścicielska klubów piłkarskich istotnie wpływa na ich źródła finansowania. Natomiast źródła finansowania w dużej mierze zależą od sytuacji finansowej tych klubów. Klub ze złą sytuacją finansową jest pozbawiony z możliwości korzystania z kredytów bankowych i może liczyć na dokapitalizowanie czy pożyczkę właścicielską bądź od podmiotów powiązanych, które nie dyscyplinują zarządu do pomnażania kapitałów własnych czy zwrotu pożyczek.

Z przeprowadzonej analizy źródeł finansowania, wskaźnika zadłużenia i finansowych wyników działalności Klubów funkcjonujących w Ekstraklasie wynika, że dla ograniczenia ryzyka finansowego i utrzymywania stabilności finansowej, lepszym rozwiązaniem jest prowadzenie klubu przez podmiot prywatny, który stosuje zasady właściwe dla przedsiębiorców. Podmioty prywatne posiadają doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, w której ważne są parametry finansowe w postaci wielkości zadłużenia, korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania oraz cele inwestowania nastawione na zwroty z poczynionych inwestycji. Podmioty prywatne często dywersyfikują ryzyka związane z prowadzoną działalnością poprzez ich zróżnicowanie, tak aby straty w jednym obszarze (klub sportowy) mogły być skompensowane zyskami w innym (podmiotach gospodarczych). Przyjmują taką strategię najczęściej ze względu na reklamę dla innego obszaru. Jednak w dłuższej perspektywie właściciele nie tylko zapewniają stabilność finansową klubowi piłkarskiemu, ale zarządzają klubami w taki sposób, aby w dłuższej perspektywie pokrywać koszty przychodami, inaczej nie doprowadzać do sytuacji, w której starty z lat

---

<sup>61</sup> Raport Ekstraklasa S.A. , Ernst & Young, Pentagon Research „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2017, s. 68

ubiegłych doprowadzą do pojawienia się ujemnych kapitałów własnych i upadłości klubu.

Klub Zagłębie Lubin prowadzony przez jednoosobową spółkę skarbu państwa może także posiadać przymioty dobrego zarządzania ze względu na wymogi stawiane takim spółkom polegające na równoważeniu wpływów i wydatków.

## **4. Analiza na przykładzie Wisły Kraków S.A.**

### **4.1. Struktura właścicielska Wisły Kraków S.A.**

Do dnia 22.08.2016 r. Wisła Kraków S.A. funkcjonowała w ramach grupy kapitałowej Tele-Fonika Kable S.A. w Myślenicach. W dniu 30.03.2016 r. kapitał zakładowy został podniesiony przez akcjonariusza o kwotę 62.656,3 tys. zł, do kwoty 74.196,3 tys. zł. W dniu 31.05.2016 r. Tele-Fonika Kable S.A. sprzedała 100% akcji Spółki firmie Tele-Fonika Holdings Limited. W dniu 23.07.2016 r. Tele-Fonika Holdings Limited sprzedała 100% akcji Wisła Kraków S.A. spółce Projekt-Gmina.pl Sp. z o.o. W dniu 23.08.2016 r. na mocy porozumienia trójstronnego z Projekt-Gmina.pl Sp. z o.o. i Tele-Fonika Holdings Limited odsprzedała nabyte akcje Towarzystwu Sportowemu Wisła Kraków (działającemu w formie stowarzyszenia), które w wyniku tej transakcji stało się właścicielem 100% akcji w kapitale zakładowym Wisła Kraków S.A. W dniu 19.12.2018 r. Spółka poinformowała o warunkowym sprzedaniu sekcji piłkarskiej luksembursko-brytyjskiemu konsorcjum funduszy inwestycyjnych, zaś 22.12.2018 r. właścicielami klubu zostały Alelega Luxembourg S.à.r.l. (60% akcji) oraz Noble Capital Partners Ltd (40%). Następnie umowy te zostały unieważnione. W dniu 18.02.2019 r. Towarzystwo Sportowe Wisła Kraków (stowarzyszenie) zawarła warunkową umowę sprzedaży akcji w wysokości 4.893.000,00 zł. Ostatecznie akcje nabyły w zamian za umorzenie pożyczek trzy osoby fizyczne.<sup>62</sup> W kolejnych latach Wisła Kraków S.A. dokonała dwóch otwartych emisji akcji, co skutkowało dużym wzrostem osób fizycznych w strukturze właścicielskiej. Obecnie akcjonariuszem posiadającym łącznie większościowy pakiet akcji są trzy osoby fizyczne: Jakub Błaszczykowski, Jarosław Królewski i Tomasz Jądzdyński.

### **4.2. Omówienie źródeł finansowania Wisły Kraków S.A.**

Na podstawie sprawozdań finansowych Spółki sporządzono zestawienie źródeł finansowania przedstawione w Tabeli 10.

---

<sup>62</sup> według informacji ze sprawozdań rocznych: TS Wisła Kraków S.A. i Towarzystwa Sportowego Wisła Kraków (stowarzyszenie);

Tabela 10. Wybrane pozycje pasywów Wisły Kraków S.A.

Wybrane pozycje pasywów (tys. zł)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>I. Kapitał własny w tym:</b>	<b>-128 975</b>	<b>-69 368</b>	<b>-69 192</b>	<b>-76 670</b>	<b>-66 466</b>
kapitał podstawowy	11 540	74 196	74 196	74 196	78 196
zysk (strata) z lat ubiegłych	-135 325	-142 165	-145 214	-145 038	-152 516
zysk netto	-6 840	-3 049	176	-7 478	6 204
<b>II. Zobowiązania i rezerwy</b>	<b>141 462</b>	<b>79 617</b>	<b>88 883</b>	<b>88 768</b>	<b>79 439</b>
<b>PASYWA razem</b>	<b>12 487</b>	<b>10 249</b>	<b>19 691</b>	<b>12 098</b>	<b>12 973</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Wisła Kraków S.A.*

Z Tabeli 10. wynika, że:

- w latach 2018-2019 Spółka wykazywała ujemne kapitały własne co oznacza, że swoją działalność finansowała w całości kapitałami obcymi, głównie w formie zobowiązań;
- w latach wcześniejszych sytuacja kapitałowa Spółki ulegała zmianom, dzięki dokapitalizowaniu Spółki i wzrostowi kapitału podstawowego (zmiany właścicielskie) z 11.540 tys. zł do 74.196 tys. zł tj. o 62.656 tys. zł. Dzięki temu zobowiązania i rezerwy zmniejszyły się w 2016 r. o 61.845 tys. zł, tj. z 141.462 tys. zł w 2015 roku do 79.617 tys. zł w 2016 roku. Jednak nadal kapitał własny Spółki był ujemny, co oznacza, że zobowiązania przekraczały wartość aktywów (majątku);
- po stronie źródeł finansowania w przedsiębiorstwie pożądanym jest wzrost udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku oraz spadek udziału zobowiązań, zwłaszcza krótkoterminowych. W Spółce w kolejnych latach trend zmniejszania obciążenia zobowiązaniami nie utrzymał się. W 2017 r. doszło do zwiększenia pozycji zobowiązań i rezerw do poziomu 88.883 tys. zł, a w 2018 r. do poziomu 88.768 tys. zł.
- po zmianie właścicielskiej w 2019 r. Spółka wygenerowała zysk w wysokości 6.204 tys. zł za 2019 r. i dzięki temu nastąpiła poprawa kapitału własnego, a zarazem zobowiązań, których poziom zmniejszył się do wartości 79.439 tys. zł.

Z analizy wskaźnika zadłużenia Wisły Kraków S.A., który za lata 2018 – 2019, jak wykazano w Rozdziałach „Źródła finansowania klubów” i „Analiza wielkości

wybranych składników finansowania”, wynika, że Klub prowadzony przez Spółkę, wykazał wielkość wskaźnika ogólnego zadłużenia na poziomie 7,34 w 2018 r. i 6,12 w 2019 r., czyli wyższym niż 1, a zarazem poziomie ponad wskazany za bezpieczny (0,57–0,67).

Klub korzystał z kapitałów właścicieli w postaci wysokiego kapitału podstawowego na poziomie 74.196 tys. zł w 2018 r. i 78.196 tys. zł w 2019 r. oraz z finansowania od jednostek powiązanych na poziomie 45.226 tys. zł w 2018 r. i 47.712 tys. zł w 2019 r.

Suma źródeł finansowania właścicielskiego kształtowała się na poziomie 119.422 tys. zł w 2018 r. i 125.908 tys. zł w 2019 r.

Tabela 11. Kapitał podstawowy i finansowanie od jednostek powiązanych Wisły Kraków S.A.

Kapitały podstawowy i finansowanie od jednostek powiązanych - Wisła Kraków S.A.	Wisła Kraków	
	31.12.2018	31.12.2019
Stan na dzień		
Kapitał (fundusz) podstawowy	74 196 000,00	78 196 000,00
Zobowiązania długoterminowe wobec jednostek powiązanych	45 226 000,00	47 712 000,00
<b>Razem kapitał właścicielski i finansowanie od jednostek powiązanych</b>	<b>119 422 000,00</b>	<b>125 908 000,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Wisła Kraków S.A.

Analizując przyczyny obecnej sytuacji ekonomicznej Spółki, przekładającej się wszak na wyniki sportowe, wskazać należy, że związane one były z niewłaściwą polityką finansową poprzedniego akcjonariusza Tele-Fonika Kable S.A., który stawiał na uzyskanie efektów sportowych, pomijając kwestie równowagi finansowej. Można odnieść wrażenie, że podejście do osiągania wyników sportowych wynikało tylko i wyłącznie z kwestii ambicjonalnych (B. Cupiał właściciel Tele-Fonika Kable S.A. w wywiadzie prasowym stwierdził „*Niezależnie od tych wszystkich problemów, na które nie mam wpływu, nie zamierzam się wycofywać z Wisły. Wprost przeciwnie. Będę rozwijał klub z nadzieją, że już w przyszłym sezonie wróci na należne mu miejsce. I wtedy, siedząc w tej łoży razem z byłymi piłkarzami i trenerami, będziemy mieli poczucie, że praca nie poszła na marne. Widzi pan Wisłę w Lidze Mistrzów? Bo ja ciągle widzę i będę dążył do tego, by spełnić to marzenie. A już się przekonałem, że moja wiara udziela się innym.*

*Silna Wisła jest potrzebna całej polskiej pilce.*”<sup>63</sup> W momencie, gdy sam ten akcjonariusz zaczął się borykać z równowagą finansową, musiał – pod naciskiem banków – zaprzestać dotowania Spółki i podjąć działania zmierzające do sprzedaży akcji.<sup>64</sup>

Z dziesięciu analizowanych klubów piłkarskich w Ekstraklasie Wisła Kraków posiadała w latach 2018 – 2019 jeden z najwyższych poziomów kapitału właścicielskiego (po klubach Zagłębie Lubin i Górnik Zabrze) i zajęła trzecie miejsce pod względem wysokości kapitału podstawowego (szczegóły w tabeli 12).

Tabela 12. Porównanie wysokości kapitału podstawowego klubów piłkarskich w Ekstraklasie

dane w zł	Stan na dzień	
	31.12.2018	31.12.2019
<b>Kapitał (fundusz) podstawowy</b>		
<b>1. Zagłębie Lubin</b>	<b>161 724 000</b>	<b>161 724 000</b>
<b>2. Górnik Zabrze</b>	<b>93 514 500</b>	<b>97 692 600</b>
<b>3. Wisła Kraków</b>	<b>74 196 000</b>	<b>78 196 000</b>
<b>4. Śląsk Wrocław</b>	<b>51 428 000</b>	<b>51 428 000</b>
<b>5. Zagłębie Sosnowiec</b>	<b>32 265 800</b>	<b>40 865 800</b>
<b>6. Cracovia</b>	<b>21 840 100</b>	<b>21 840 100</b>
<b>7. Wisła Płock</b>	<b>20 515 100</b>	<b>26 610 000</b>
<b>8. Jagiellonia Białystok</b>	<b>21 000 000</b>	<b>21 000 000</b>
<b>9. Raków Częstochowa</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>
<b>10. Miedź Legnica</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Klubów*

Z dziesięciu analizowanych klubów piłkarskich w Ekstraklasie Wisła Kraków posiadała w latach 2018 – 2019 najwyższy poziom finansowania od jednostek powiązanych i zajęła pierwsze miejsce pod względem wysokości finansowania od jednostek powiązanych.

<sup>63</sup> Rzeczpospolita 25.02.2013 r., <https://www.rp.pl/sport/art13221601-15-lat-przyjemnosci-i-stresow>

<sup>64</sup> M. Graniszewska, *Według Autora bankierzy mówili wprost, że nie ma mowy o finansowaniu klubu przez banki i potrzebne jest wyprowadzenie Wisły Kraków poza grupę Tele-Foniki* Miliard na zdrowie Tele-Foniki, Puls Biznesu 13.07.2015 r., <https://www.pb.pl/miliard-na-zdrowie-tele-foniki-799355>.

Z dziesięciu analizowanych klubów piłkarskich w Ekstraklasie Wisła Kraków posiadała w latach 2018 – 2019 najniższy poziom kapitału własnego i zajęła ostatnie miejsce pod względem wysokości kapitału własnego (szczegóły w Tabeli 13).

Tabela 13. Porównanie wysokości kapitału własnego klubów piłkarskich w Ekstraklasie

Kapitał własny	Stan na dzień	
	31.12.2018	31.12.2019
1. Zagłębie Lubin	48 493 613	45 559 104
2. Cracovia	29 407 455	31 408 227
3. Jagiellonia Białystok	13 700 019	16 806 428
4. Wisła Płock	3 841 981	816 294
5. Zagłębie Sosnowiec	-5 848 220	-9 785 998
6. Raków Częstochowa	-9 640 655	-17 598 551
7. Miedź Legnica	-11 190 255	-17 020 534
8. Śląsk Wrocław	-18 131 827	-11 514 742
9. Górnik Zabrze	-32 875 990	-27 449 779
10. Wisła Kraków	-76 670 000	-66 466 000

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Klubów*

Należy stwierdzić, wysoki kapitał właścicielski Wisły Kraków został przeznaczony na działalność nierentowną, przynoszącą straty. W związku z tym Klub potrzebował wsparcia zewnętrznego, którego wobec złych wyników finansowych nie mógł uzyskać (w postaci np. kredytu bankowego). W związku z tym finansowanie na dalsze funkcjonowanie udzielone zostało Klubowi od właścicieli, w postaci długoterminowej pożyczki.

Na przykładzie funkcjonowania ostatnich lat Wisły Kraków widać jak ważna dla klubu piłkarskiego jest stabilność finansowa i równoważenie wpływów i wydatków czy pokrywanie kosztów przychodami.



W odróżnieniu od przedsiębiorstw działających na innych rynkach, kluby sportowe posiadają specyfikę, której głównym zadaniem nie jest przynoszenie zysków właścicielowi. Właściciele jako duże przedsiębiorstwa decydując się na zakup klubów sportowych (co jest coraz powszechniejsze w Polsce), traktują tę część grupy kapitałowej jako sposób promocji i reklamy, czy też wyznacznik statusu przedsiębiorcy. Jednak ważniejszym aspektem pozostaje zbilansowanie budżetu - pokrywanie kosztów przychodami.

Wisła Kraków od lat generowała straty z działalności klubu, wykazywała ujemne kapitały. Na początku 2019 r. Komisja ds. Licencji Klubowych PZPN zawiesiła licencję na występy Wisły Kraków w Ekstraklasie ze względu na niejasną sytuację prawną Klubu oraz w związku z licznymi naruszeniami postanowień Podręcznika Licencyjnego w tym braku przejrzystości finansowej i realności budżetowania kosztów i przychodów.

Oceniając wpływ właściciela Klubu Wisły Kraków na źródła finansowania należy stwierdzić, że nie spełniał on roli zarządczej mającej na celu utrzymywać stabilność finansową w dłuższej perspektywie. Zamiast zwracać uwagę na pokrywanie kosztów przychodami, udzielał długoterminowych pożyczek, powodował coraz to większe zadłużenie klubu, zwracając uwagę jedynie na wyniki sportowe. Tymczasem dla zapewnienia rozwoju w długim okresie konieczne jest zrównoważenie celów sportowych i finansowych.

## Podsumowanie

Powyższa praca poświęcona oddziaływaniu struktury właścicielskiej na kluby polskiej Ekstraklasy poprzez ich finansowanie miała na celu sprawdzenie, czy ta struktura ma wpływ na sytuację finansową spółek prowadzących takie kluby. W tym celu przeprowadzono analizę struktur własnościowych i analizę źródeł finansowania, a następnie dokonano ich zestawienia i porównania. Na podstawie otrzymanych wyników można sformułować następujące wnioski:

1. wśród klubów sportowych które mają stabilną sytuację finansową, mogą korzystać z kapitałów własnych i finansowania zewnętrznego znajdują się spółki z akcjonariatem prywatnym oraz z akcjonariatem w postaci spółek Skarbu Państwa;
2. kluby sportowe prowadzone przez spółki jednostek samorządu terytorialnego posiadają ujemne kapitały własne, niestabilną sytuację finansową oraz mogą liczyć tylko na pożyczki właścicielskie lub inne sposoby finansowania właścicielskiego, co może świadczyć o przedkładaniu wyników sportowych nad sytuację finansową. Może to być spowodowane brakiem powiązania sytuacji finansowej z koniecznością zachowania efektywności finansowej, cechującą podmioty samorządowego sektora finansów publicznych;
3. część klubów o prywatnej strukturze kapitałowej prowadzi działalność deficytową i może finansować się pożyczkami od jednostek powiązanych, bez możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego;
4. klub z akcjonariatem w postaci jednoosobowych spółek Skarbu Państwa posiada stabilną sytuację finansową, co może być wynikiem dwóch składowych: finansowania na odpowiednio wysokim poziomie oraz sposobu zarządzania właściwego dla takich spółek, narzucającego zasady przejrzystości finansów i zachowania ich właściwych wskaźników;
5. Wisła Kraków jako spółka o prywatnej strukturze kapitałowej zalicza się do spółek o niestabilnej sytuacji finansowej, przy czym choć mieściła się w trendzie charakterystycznym dla części analizowanych spółek, to jednak ze względu na najniższe lub prawie najniższe wskaźniki z analizowanej grupy, jej sytuacja była w tym okresie krytyczna. W sytuacji braku kroków naprawczych mogłoby to doprowadzić w wariancie pesymistycznym do bankructwa Spółki, a w rezultacie do wycofania z rozgrywek, zaś

w wariancie pozytywnym niemożnością finansowania klubu na poziomie pozwalającym na uczestnictwo w najwyższym poziomie rozgrywek (Ekstraklasy S.A.).

6. całościowa analiza badań i otrzymanych wyników wskazuje, że wśród spółek prowadzących kluby sportowe na poziomie Ekstraklasy, posiadających akcjonariat prywatny występują spółki o stabilnej i niestabilnej sytuacji finansowej. Prowadzi to do wniosku, że prywatna struktura akcjonariatu nie stanowi jednakowej determinanty dla stabilności klubu sportowego. W konsekwencji można sformułować wniosek, że w przypadku klubów sportowych o prywatnym akcjonariacie, na stabilną sytuację finansową wpływ ma sposób zarządzania finansami, przy zrównoważeniu celów sportowych i możliwości ekonomicznych.

Ogólny wniosek wynikający z przeprowadzonej analizy wskazuje, że prowadzenie klubu w dłuższej perspektywie czasowej wymaga utrzymania stabilnej sytuacji finansowej, niezależnie od osiągniętych wyników sportowych. Wszelkie dofinansowania właścicielskie w postaci dokapitalizowania lub pożyczek są mniej dyscyplinujące niż finansowanie zewnętrzne w postaci kredytu bankowego. Zarządy spółek prowadzących kluby piłkarskie będą mniej zainteresowane pomnażaniem kapitałów właścicielskich i zwrotem pożyczek w porównaniu ze spłatą kredytu bankowego. Celem klubów piłkarskich jest osiąganie wyników sportowych, aczkolwiek czynnikiem, który również należy uwzględnić są parametry finansowe w postaci zbilansowania budżetu i pokrywania kosztów przychodami.

## Literatura

- M. Badura, H. Basiński, G. Kałużny, M. Wojcieszak, *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Warszawa 2011.
- B. Banaszak, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2012.
- W. Cajselski, *Ustawa o sporcie. Komentarz*. Warszawa 2011, art. 3 nb. 3-4, Legalis (wersja elektroniczna).
- W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2007.
- M. Graniszewska, *Według Autora bankierzy mówili wprost, że nie ma mowy o finansowaniu klubu przez banki i potrzebne jest wyprowadzenie Wisły Kraków poza grupę Tele-Foniki Miliard na zdrowie Tele-Foniki*, Puls Biznesu 13.07.2015 r., <https://www.pb.pl/miliard-na-zdrowie-tele-foniki-799355>.
- M. Góral, J. Górka, *KKS Lech Poznań jako przykład współczesnej organizacji sportowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015
- T. Jachna, M. Sierpińska, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.
- J. Jeżak, *Struktury Własnościowe Spółek Kapitałowych Jako Kluczowy Element Ich Potencjału Rozwojowego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2011.
- M. Karwiński, *Efektywność funkcjonowania zespołów sportowych na przykładzie polskich klubów piłkarskich* (rozprawa doktorska), Katowice 2011.
- Y. Korniienko, I. Perechuda, *Wartość dodana jako miernik efektywności w profesjonalnych klubach piłkarskich – analiza przypadków Manchester United i Arsenal Londyn*, pod red. J. Batorski, I. Perechuda, Instytut Przedsiębiorczości Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
- E. J. Krześniak, *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim. Na tle rozwiązań zagranicznych*, Warszawa 2016.
- E. J. Krześniak, *Ustawa o sporcie. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020.
- J. Mierzejewska-Majcherek, *Ekonomia przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008.
- Ostrowska, *Dotowanie sportu przez jednostki samorządu terytorialnego*, „Finanse Komunalne” 2013, nr 12.
- B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2004.
- K. Siemion, *O Zasadach Dobrego Zarządzania W Sporcie*, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim 2018.
- A. Sznajder, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, Gospodarka Narodowa 2007, nr 10.
- A. Sznajder, *Równowaga sił konkurentów na rynku sportu profesjonalnego*, Gospodarka Narodowa 2010, nr 10.

R. Wilczyński, *Struktura właścicielska a efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 804.

M. Wypych (red), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, ABSOLWENT, Łódź 2007.

## Wykaz źródeł prawa

Ustawa z dnia 25.10.2010 r. o sporcie tj. Dziennik Ustaw 2020 r., poz. 1133;

Ustawa z dnia z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych tj. Dziennik Ustaw 2020 r., poz. 1526 ze zm.;

Ustawa z dnia 7.04.1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach tj. Dziennik Ustaw 2020 r., poz. 2261;

Ustawa z dnia 6.04.1984 r. o fundacjach tj. Dziennik Ustaw 2020 r., poz. 2167;

Ustawa z dnia 16.09.1982 r. – Prawo spółdzielcze tj. Dziennik Ustaw 2021 r., poz. 648 ze zm.;

Ustawa z dnia 24.04.2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie tj. Dziennik Ustaw 2020 r., poz. 1057 ze zm.;

## Wykaz innych materiałów

<https://www.gov.pl/web/sport/polskie-zwiazki-sportowe>, data odczytu 13.11.2021 r., g:00:21;

[https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis\\_aktualny\\_91546\\_1636793789088](https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis_aktualny_91546_1636793789088) data odczytu 13.11.2021 r., g. 09:56

[https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/3398%20STATUT%20TEKST%20JEDNOLITY%20PO%20WALNYM%2017%2010%202019%20I%20ZARZ%20C4%84DZIE%2021%2002%202020.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/3398%20STATUT%20TEKST%20JEDNOLITY%20PO%20WALNYM%2017%2010%202019%20I%20ZARZ%20C4%84DZIE%2021%2002%202020.pdf) data odczytu 13.11.2021 r., g. 10:24

<https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/> data odczytu 13.11.2021 r., g. 15:16

[https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis\\_aktualny\\_239140\\_1636822200748.pdf](https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis_aktualny_239140_1636822200748.pdf) data odczytu 13.11.2021 r., g. 17:50

[https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis\\_aktualny\\_130748\\_1636823907736.pdf](https://ekrs.ms.gov.pl/web/wyszukiwarka-krs/strona-glowna/index.htmlodpis_aktualny_130748_1636823907736.pdf) data odczytu 13.11.2021 r., g. 18:18;

<https://www.gornikzabrze.pl/aktualnosci/wydarzenia/301018-bartosz-sarnowski-o-podniesieniu-kapitalu-spolki-w-2017-roku> data odczytu 13.11.2021 r., g. 18:58

[https://sport.lovekrakow.pl/aktualnosci/miasto-juz-nie-da-wisle-pieniedzy-miejsce-na-stroju-zajal-bukmacher-zdjecia\\_41760.html](https://sport.lovekrakow.pl/aktualnosci/miasto-juz-nie-da-wisle-pieniedzy-miejsce-na-stroju-zajal-bukmacher-zdjecia_41760.html) data odczytu 13.11.2021 r., g. 19:26

Raport z kontroli: Finansowe wspieranie kultury fizycznej i sportu przez wybrane jednostki samorządu terytorialnego, 21.08.2012 r.

<https://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli>

Raport Ekstraklasa S.A. , Ernst & Young, Pentagon Research „Ekstraklasa piłkarskiego biznesu 2017,

Rzeczpospolita 25.02.2013 r., <https://www.rp.pl/sport/art13221601-15-lat-przyjemnosci-i-stresow>

Sprawozdanie finansowe za rok 2018 dla klubów: Piast Gliwice, Legia Warszawa, Lechia Gdańsk, Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin, Pogoń Szczecin, Lech Poznań, Wisła Kraków, Korona Kielce, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Arka Gdynia, Wisła Płock, Miedź Legnica, Zagłębie Sosnowiec, Raków Częstochowa, ŁKS Łódź

Sprawozdanie finansowe za rok 2019 dla klubów: Piast Gliwice, Legia Warszawa, Lechia Gdańsk, Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin, Pogoń Szczecin, Lech Poznań, Wisła Kraków, Korona Kielce, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Arka Gdynia, Wisła Płock, Miedź Legnica, Zagłębie Sosnowiec, Raków Częstochowa, ŁKS Łódź

Sprawozdanie z działalności za rok 2018 dla klubów: Piast Gliwice, Legia Warszawa, Lechia Gdańsk, Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin, Pogoń Szczecin, Lech Poznań, Wisła Kraków, Korona Kielce, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Arka Gdynia, Wisła Płock, Miedź Legnica, Zagłębie Sosnowiec, Raków Częstochowa, ŁKS Łódź

Sprawozdanie z działalności za rok 2019 dla klubów: Piast Gliwice, Legia Warszawa, Lechia Gdańsk, Cracovia, Jagiellonia Białystok, Zagłębie Lubin, Pogoń Szczecin, Lech Poznań, Wisła Kraków, Korona Kielce, Górnik Zabrze, Śląsk Wrocław, Arka Gdynia, Wisła Płock, Miedź Legnica, Zagłębie Sosnowiec, Raków Częstochowa, ŁKS Łódź

Sprawozdanie z działalności za rok 2015 dla klubu Wisła Kraków

Sprawozdanie z działalności za rok 2016 dla klubu Wisła Kraków

Sprawozdanie z działalności za rok 2017 dla klubu Wisła Kraków

FIFA Professional Football Report 2019

<https://digitalhub.fifa.com/m/a59132e138824c1c/original/jlr5corccbsef4n4brde.pdf>

<https://www.transfermarkt.pl/wettbewerbe/europa> data odczytu 25.11.2021t., g:21:44

<https://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp> data odczytu 25.11.2021 r., g:21:30

<https://www.goal.com/en-gb/news/which-are-the-worlds-richest-football-clubs-in-2021/psbb7gblbm6j1m5mc753tv1us> data odczytu 225.11.2021 r., g:21:20

Raport „Piłkarska liga finansowa – sezon 2020/2021”, Deloitte, 2021

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/raport-pilkarska-liga-finansowa-sezon-2020-2021.html>

<https://www.transfermarkt.pl/ekstraklasa/ewigeTabelle/pokalwettbewerb/PL1> data odczytu 25.11.2021 g:18:24

<https://www.cdleganes.com/en/club/history> data odczytu 25.11.2021 r., 21:27

[https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting\\_revenue\\_landscape\\_big\\_money\\_in\\_the\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues) data odczytu 25.11.2021 r., g:21:29

<https://www.mancity.com/club/manchester-city-history> data odczytu 25.11.2021 r., g:20:58

[https://en.as.com/en/2021/05/25/soccer/1621955923\\_952375.html](https://en.as.com/en/2021/05/25/soccer/1621955923_952375.html) data odczytu 25.11.2021 g:21:01

Raport Komisji Europejskiej *Principles of good governance in sport*, 2013

## **Wykaz Skrótów**

art. - artykuł

Dz. U. – Dziennik Ustaw

kom. - komentarz

nb. – numer boczny

PZPN – Polski Związek Piłki Nożnej

tj. – tekst jednolity

u.o.s. – ustawa o sporcie

am. - amerykańskich

## **Spis tabel**

Tabela 1. Wykaz właścicieli wybranych spółek. Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z działalności.

Tabela 2. Data prezentacji sprawozdań finansowych a okna transferowe

Tabela 3. Podstawowe dane wartościowe źródeł finansowania tj. głównych pozycji pasywów bilansu klubów piłkarskich Ekstraklasy

Tabela 4. Źródła finansowania od wartości najwyższych do najniższych wszystkich klubów w postaci mediany na dzień 31.12.2018 r. i 31.12.2019 r.

Tabela 5. Wskaźniki poziomu zadłużenia

Tabela 6. Zestawienie wskaźników poziomu zadłużenia klubów piłkarskich w Ekstraklasie

Tabela 7. Wskaźnik ogólnego zadłużenia w klubach Ekstraklasy w latach 2018 -2019

Tabela 8. Mediana i średnia wskaźnika ogólnego zadłużenia

Tabela 9. Zestawienie źródeł wewnętrznych wpływających na kapitały własne Klubów

Tabela 10. Wybrane pozycje pasywów Wisły Kraków S.A.

Tabela 11. Kapitał podstawowy i finansowanie od jednostek powiązanych Wisły Kraków S.A.

Tabela 12. Porównanie wysokości kapitału podstawowego klubów piłkarskich w Ekstraklasie

Tabela 13. Porównanie wysokości kapitału własnego klubów piłkarskich w Ekstraklasie



# Załączniki

## Pasywa bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie z lat 2018 – 2019

Pasywa bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie z lat 2018 – 2019	Wisła Kraków		Cracovia		Jagiellonia Białystok	
Stan na dzień	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
A. Kapitał (fundusz) własny	- 76 670 000,00	- 66 466 000,00	29 407 455,14	31 408 226,68	13 700 019,14	16 806 428,05
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	74 196 000,00	78 196 000,00	21 840 100,01	21 840 100,00	21 000 000,00	21 000 000,00
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	1 650 000,00	1 650 000,00	5 620 621,95	7 567 355,13		
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny						
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe						
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	- 145 038 000,00	- 152 516 000,00	- 3 489 098,01		- 8 835 553,61	- 7 299 980,86
VI. Zysk (strata) netto	- 7 478 000,00	6 204 000,00	5 435 831,19	2 000 771,55	1 535 572,75	3 106 408,91
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)						
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	88 768 000,00	79 439 000,00	14 846 890,48	17 791 824,35	24 003 274,73	23 594 962,16
I. Rezerwy na zobowiązania	195 000,00	189 000,00	2 946 791,91	2 631 697,45	815 385,58	510 225,64
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	29 000,00	19 000,00	1 203 351,80	1 177 984,34		
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	-	-				
- długoterminowa						
- krótkoterminowa						
3. Pozostałe rezerwy	166 000,00	170 000,00	1 743 440,11	1 453 713,11	815 385,58	510 225,64
- długoterminowe						
- krótkoterminowe	166 000,00	170 000,00	1 743 440,11	1 453 713,11	815 385,58	510 225,64
II. Zobowiązania długoterminowe	45 226 000,00	47 712 000,00	303 792,21	158 118,70	2 408 327,37	1 400 000,00
1. Wobec jednostek powiązanych	42 980 000,00	44 273 000,00				
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale						
3. Wobec pozostałych jednostek	2 246 000,00	3 439 000,00	303 792,21	158 118,70	2 408 327,37	1 400 000,00
a) kredyty i pożyczki	68 000,00	1 582 000,00			2 408 327,37	1 400 000,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych						
c) inne zobowiązania finansowe			303 792,21	158 118,70		
d) zobowiązania wekslowe						
e) inne	2 178 000,00	1 857 000,00				
III. Zobowiązania krótkoterminowe	35 260 000,00	24 255 000,00	7 102 824,49	7 030 993,64	6 546 031,39	6 713 600,24
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	533 000,00	551 000,00	178 773,35	213 354,37	729 109,48	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	533 000,00	551 000,00	157 073,34	191 654,36	9 089,00	-
- do 12 miesięcy	533 000,00	551 000,00	157 073,34	191 654,36	9 089,00	
- powyżej 12 miesięcy						
b) inne			21 700,01	21 700,01	720 020,48	
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	65 000,00				20 000,00	
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:					20 000,00	
- do 12 miesięcy					20 000,00	
- powyżej 12 miesięcy						
b) inne	65 000,00					
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	34 371 000,00	23 413 000,00	6 924 051,14	6 817 639,27	5 795 405,51	6 712 083,84
a) kredyty i pożyczki	3 536 000,00	5 853 000,00			1 283 086,71	120 000,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych						
c) inne zobowiązania finansowe	53 000,00	53 000,00	156 426,26	142 747,73		
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	18 325 000,00	11 797 000,00	2 824 944,79	4 259 547,04	3 887 922,34	5 388 689,99
- do 12 miesięcy	18 325 000,00	11 797 000,00	2 824 944,79	4 259 547,04	3 887 922,34	5 388 689,99
- powyżej 12 miesięcy						
e) zaliczki otrzymane na dostawy						
f) zobowiązania wekslowe						
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych	1 260 000,00	599 000,00	1 592 262,44	487 202,17	315 541,27	800 675,52
h) z tytułu wynagrodzeń	7 950 000,00	3 581 000,00	94 599,53	144 506,46	307 946,91	400 968,84
i) inne	3 247 000,00	1 530 000,00	2 255 818,12	1 783 635,87	908,28	1 749,49
4. Fundusze specjalne	291 000,00	291 000,00			1 516,40	1 516,40
IV. Rozliczenia międzyokresowe	8 087 000,00	7 283 000,00	4 493 481,87	7 971 014,56	14 233 530,39	14 971 136,28
1. Ujemna wartość firmy						
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	8 087 000,00	7 283 000,00	4 493 481,87	7 971 014,56	14 233 530,39	14 971 136,28
- długoterminowe	2 159 000,00	322 000,00	1 656 100,60	4 592 048,37	8 614 925,50	6 124 068,14
- krótkoterminowe	5 928 000,00	6 961 000,00	2 837 381,27	3 378 966,19	5 618 604,89	8 847 068,14
<b>Pasywa razem</b>	<b>12 098 000,00</b>	<b>12 973 000,00</b>	<b>44 254 345,62</b>	<b>49 200 051,03</b>	<b>37 703 293,87</b>	<b>40 401 390,21</b>

Źródło: sprawozdania finansowe pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019

Pasywa bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie z lat 2018 – 2019	Wisła Płock		Miedź Legnica		Zagłębie Sosnowiec	
Stan na dzień	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
A. Kapitał (fundusz) własny	3 841 980,88	816 293,99	11 190 254,55	17 020 533,63	5 848 220,18	9 785 997,65
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	20 515 100,00	26 610 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	32 265 800,00	40 865 800,00
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	13 610,49	13 610,49			486 609,77	486 609,77
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	5 442,15	5 442,15				
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	1 095 032,68	132,68				900 000,00
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	- 14 833 411,82	- 17 787 204,44	- 8 316 596,34	- 12 190 354,55	- 33 152 383,69	- 38 600 629,95
VI. Zysk (strata) netto	- 2 953 792,62	- 8 025 686,89	- 3 873 658,21	- 5 830 179,08	- 5 448 246,26	- 13 437 777,47
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)						
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	9 936 254,41	5 626 406,88	15 350 719,14	19 682 339,31	8 667 074,40	11 621 379,83
I. Rezerwy na zobowiązania	6 094 154,74	727 824,48	194 908,00	225 494,00	494 226,93	217 810,10
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			149 066,00	117 394,00		
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	408 122,24	474 524,48	22 342,00	81 700,00		
– długoterminowa	376 579,94	455 661,90				
– krótkoterminowa	31 542,30	18 862,58	22 342,00	81 700,00		
3. Pozostałe rezerwy	5 686 032,50	253 300,00	23 500,00	26 400,00	494 226,93	217 810,10
– długoterminowe					494 226,93	937,72
– krótkoterminowe	5 686 032,50	253 300,00	23 500,00	26 400,00		216 872,38
II. Zobowiązania długoterminowe	459 737,84	200 000,00	-	-	2 268 852,38	1 747 118,91
1. Wobec jednostek powiązanych						
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale						
3. Wobec pozostałych jednostek	459 737,84	200 000,00			2 268 852,38	1 747 118,91
a) kredyty i pożyczki	400 000,00	200 000,00			200 000,00	133 591,30
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych						
c) inne zobowiązania finansowe	59 737,84					
d) zobowiązania wekslowe						
e) inne					2 068 852,38	1 613 527,61
III. Zobowiązania krótkoterminowe	3 381 751,83	4 686 431,10	12 431 686,75	19 242 230,62	5 903 995,09	9 656 450,82
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	-	-	10 147 852,72	17 589 973,34	-	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	-	-	13 304,23	18 501,56	-	-
– do 12 miesięcy			13 304,23	18 501,56		
– powyżej 12 miesięcy						
b) inne			10 134 548,49	17 571 471,78		
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale						
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:						
– do 12 miesięcy						
– powyżej 12 miesięcy						
b) inne						
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	3 375 041,80	4 680 526,06	2 283 834,03	1 652 257,28	5 903 995,09	9 656 450,82
a) kredyty i pożyczki	200 000,00	690 000,00			1 546 105,12	5 919 242,99
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych						
c) inne zobowiązania finansowe	92 523,20	59 571,79				
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	2 269 578,87	3 089 520,96	717 284,61	609 931,95	1 451 870,63	1 862 673,47
– do 12 miesięcy	2 269 578,87	3 089 520,96	717 176,37	609 931,95	1 451 762,39	1 862 673,47
– powyżej 12 miesięcy			108,24		108,24	
e) zaliczki otrzymane na dostawy						
f) zobowiązania wekslowe						
g) z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń i innych	473 272,61	363 562,16	708 012,57	301 264,22	1 227 052,15	982 023,21
h) z tytułu wynagrodzeń	302 882,62	402 190,29	829 346,85	648 561,78	1 432 315,19	829 235,65
i) inne	36 784,50	75 680,86	29 190,00	92 499,33	246 652,00	63 275,50
4. Fundusze specjalne	6 710,03	5 905,04				
IV. Rozliczenia międzyokresowe	610,00	12 151,30	2 724 124,39	214 614,69	-	-
1. Ujemna wartość firmy						
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	610,00	12 151,30	2 724 124,39	214 614,69	-	-
– długoterminowe			2 724 124,39	214 614,69		
– krótkoterminowe	610,00	12 151,30				
<b>Pasywa razem</b>	<b>13 778 235,29</b>	<b>6 442 700,87</b>	<b>4 160 464,59</b>	<b>2 661 805,68</b>	<b>2 818 854,22</b>	<b>1 835 382,18</b>

Źródło: sprawozdania finansowe pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019

<b>Pasywa bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie z lat 2018 – 2019</b>	<b>Raków Częstochowa</b>	
Stan na dzień	31.12.2018	31.12.2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	- 9 640 655,41	- 17 598 550,59
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	1 200 000,00	1 200 000,00
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	59 673,11	59 673,11
<b>III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>		
<b>IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>		
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	- 8 313 648,16	- 10 900 328,52
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	- 2 586 680,36	- 7 957 895,18
<b>VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)</b>		
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	11 271 072,76	19 078 498,74
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	-	-
dochodowego		
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne		
– długoterminowa		
– krótkoterminowa		
3. Pozostałe rezerwy	-	-
– długoterminowe		
– krótkoterminowe		
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	404 760,27	-
1. Wobec jednostek powiązanych		
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
3. Wobec pozostałych jednostek	404 760,27	-
a) kredyty i pożyczki	404 760,27	
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
c) inne zobowiązania finansowe		
d) zobowiązania wekslowe		
e) inne		
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	10 858 533,63	19 072 719,98
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	-	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	-	-
– do 12 miesięcy		
– powyżej 12 miesięcy		
b) inne		
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:		
– do 12 miesięcy		4 826,52
– powyżej 12 miesięcy		
b) inne		
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	10 858 533,63	19 072 719,98
a) kredyty i pożyczki	6 016 147,49	7 300 637,17
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
c) inne zobowiązania finansowe		
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	1 190 802,29	3 534 932,20
– do 12 miesięcy	1 190 802,29	3 534 932,20
– powyżej 12 miesięcy		
e) zaliczki otrzymane na dostawy	2 140 406,51	6 000 000,00
f) zobowiązania wekslowe		
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych	1 232 580,58	1 667 622,24
h) z tytułu wynagrodzeń	262 996,72	514 759,25
i) inne	15 600,04	54 769,12
4. Fundusze specjalne		
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	7 778,86	5 778,76
1. Ujemna wartość firmy		
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	7 778,86	5 778,76
– długoterminowe	5 778,76	3 778,66
– krótkoterminowe	2 000,10	2 000,10
<b>Pasywa razem</b>	<b>1 630 417,35</b>	<b>1 479 948,15</b>

Źródło: sprawozdania finansowe pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019

## Zestawienie struktury finansowania Klubów

Zestawienie struktury finansowania Klubów na podstawie pasywów bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie	Wisła Kraków		Cracovia		Jagiellonia Białystok	
Stan na dzień	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-633,7%</b>	<b>-512,3%</b>	<b>66,5%</b>	<b>63,8%</b>	<b>36,3%</b>	<b>41,6%</b>
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>613,3%</b>	<b>602,8%</b>	<b>49,4%</b>	<b>44,4%</b>	<b>55,7%</b>	<b>52,0%</b>
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	<b>13,6%</b>	<b>12,7%</b>	<b>12,7%</b>	<b>15,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-1198,9%</b>	<b>-1175,6%</b>	<b>-7,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-23,4%</b>	<b>-18,1%</b>
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	<b>-61,8%</b>	<b>47,8%</b>	<b>12,3%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>7,7%</b>
<b>VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>733,7%</b>	<b>612,3%</b>	<b>33,5%</b>	<b>36,2%</b>	<b>63,7%</b>	<b>58,4%</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>6,7%</b>	<b>5,3%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,3%</b>
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,2%	0,1%	2,7%	2,4%	0,0%	0,0%
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
– długoterminowa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
– krótkoterminowa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Pozostałe rezerwy	1,4%	1,3%	3,9%	3,0%	2,2%	1,3%
– długoterminowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
– krótkoterminowe	1,4%	1,3%	3,9%	3,0%	2,2%	1,3%
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>373,8%</b>	<b>367,8%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,3%</b>	<b>6,4%</b>	<b>3,5%</b>
1. Wobec jednostek powiązanych	355,3%	341,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Wobec pozostałych jednostek	18,6%	26,5%	0,7%	0,3%	6,4%	3,5%
a) kredyty i pożyczki	0,6%	12,2%	0,0%	0,0%	6,4%	3,5%
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
c) inne zobowiązania finansowe	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%	0,0%	0,0%
d) zobowiązania wekslowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
e) inne	18,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>291,5%</b>	<b>187,0%</b>	<b>16,1%</b>	<b>14,3%</b>	<b>17,4%</b>	<b>16,6%</b>
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	4,4%	4,2%	0,4%	0,4%	1,9%	0,0%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	4,4%	4,2%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%
– do 12 miesięcy	4,4%	4,2%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
b) inne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
– do 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
b) inne	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	284,1%	180,5%	15,6%	13,9%	15,4%	16,6%
a) kredyty i pożyczki	29,2%	45,1%	0,0%	0,0%	3,4%	0,3%
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
c) inne zobowiązania finansowe	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,0%	0,0%
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	151,5%	90,9%	6,4%	8,7%	10,3%	13,3%
– do 12 miesięcy	151,5%	90,9%	6,4%	8,7%	10,3%	13,3%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
e) zaliczki otrzymane na dostawy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
f) zobowiązania wekslowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	10,4%	4,6%	3,6%	1,0%	0,8%	2,0%
h) z tytułu wynagrodzeń	65,7%	27,6%	0,2%	0,3%	0,8%	1,0%
i) inne	26,8%	11,8%	5,1%	3,6%	0,0%	0,0%
4. Fundusze specjalne	2,4%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>66,8%</b>	<b>56,1%</b>	<b>10,2%</b>	<b>16,2%</b>	<b>37,8%</b>	<b>37,1%</b>
1. Ujemna wartość firmy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	66,8%	56,1%	10,2%	16,2%	37,8%	37,1%
– długoterminowe	17,8%	2,5%	3,7%	9,3%	22,8%	15,2%
– krótkoterminowe	49,0%	53,7%	6,4%	6,9%	14,9%	21,9%
<b>Pasywa razem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019*



Zestawienie struktury finansowania Klubów na podstawie pasywów bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie	Wisła Płock		Miedź Legnica		Zagłębie Sosnowiec	
Stan na dzień	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>27,9%</b>	<b>12,7%</b>	<b>-269,0%</b>	<b>-639,4%</b>	<b>-207,5%</b>	<b>-533,2%</b>
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>148,9%</b>	<b>413,0%</b>	<b>24,0%</b>	<b>37,6%</b>	<b>1144,6%</b>	<b>2226,6%</b>
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>17,3%</b>	<b>26,5%</b>
<b>III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>	<b>7,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>49,0%</b>
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-107,7%</b>	<b>-276,1%</b>	<b>-199,9%</b>	<b>-458,0%</b>	<b>-1176,1%</b>	<b>-2103,1%</b>
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	<b>-21,4%</b>	<b>-124,6%</b>	<b>-93,1%</b>	<b>-219,0%</b>	<b>-193,3%</b>	<b>-732,2%</b>
<b>VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>72,1%</b>	<b>87,3%</b>	<b>369,0%</b>	<b>739,4%</b>	<b>307,5%</b>	<b>633,2%</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>44,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>4,7%</b>	<b>8,5%</b>	<b>17,5%</b>	<b>11,9%</b>
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,0%	0,0%	3,6%	4,4%	0,0%	0,0%
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	3,0%	7,4%	0,5%	3,1%	0,0%	0,0%
– długoterminowa	2,7%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
– krótkoterminowa	0,2%	0,3%	0,5%	3,1%	0,0%	0,0%
3. Pozostałe rezerwy	41,3%	3,9%	0,6%	1,0%	17,5%	11,9%
– długoterminowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	17,5%	0,1%
– krótkoterminowe	41,3%	3,9%	0,6%	1,0%	0,0%	11,8%
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>80,5%</b>	<b>95,2%</b>
1. Wobec jednostek powiązanych	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Wobec pozostałych jednostek	3,3%	3,1%	0,0%	0,0%	80,5%	95,2%
a) kredyty i pożyczki	2,9%	3,1%	0,0%	0,0%	7,1%	7,3%
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
c) inne zobowiązania finansowe	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
d) zobowiązania wekslowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
e) inne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	73,4%	87,9%
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>24,5%</b>	<b>72,7%</b>	<b>298,8%</b>	<b>722,9%</b>	<b>209,4%</b>	<b>526,1%</b>
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	0,0%	0,0%	243,9%	660,8%	0,0%	0,0%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	0,0%	0,0%
– do 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	0,0%	0,0%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
b) inne	0,0%	0,0%	243,6%	660,1%	0,0%	0,0%
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
– do 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
b) inne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	24,5%	72,6%	54,9%	62,1%	209,4%	526,1%
a) kredyty i pożyczki	1,5%	10,7%	0,0%	0,0%	54,8%	322,5%
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
c) inne zobowiązania finansowe	0,7%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	16,5%	48,0%	17,2%	22,9%	51,5%	101,5%
– do 12 miesięcy	16,5%	48,0%	17,2%	22,9%	51,5%	101,5%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
e) zaliczki otrzymane na dostawy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
f) zobowiązania wekslowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	3,4%	5,6%	17,0%	11,3%	43,5%	53,5%
h) z tytułu wynagrodzeń	2,2%	6,2%	19,9%	24,4%	50,8%	45,2%
i) inne	0,3%	1,2%	0,7%	3,5%	8,8%	3,4%
4. Fundusze specjalne	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>65,5%</b>	<b>8,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
1. Ujemna wartość firmy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	0,0%	0,2%	65,5%	8,1%	0,0%	0,0%
– długoterminowe	0,0%	0,0%	65,5%	8,1%	0,0%	0,0%
– krótkoterminowe	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Pasywa razem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019

Zestawienie struktury finansowania Klubów na podstawie pasywów bilansów klubów piłkarskich w Ekstraklasie	Raków Częstochowa	
Stan na dzień	31.12.2018	31.12.2019
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-591,3%</b>	<b>-1189,1%</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	73,6%	81,1%
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	3,7%	4,0%
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,0%	0,0%
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,0%	0,0%
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-509,9%	-736,5%
VI. Zysk (strata) netto	-158,7%	-537,7%
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego	0,0%	0,0%
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>691,3%</b>	<b>1289,1%</b>
I. Rezerwy na zobowiązania	0,0%	0,0%
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,0%	0,0%
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0,0%	0,0%
– długoterminowa	0,0%	0,0%
– krótkoterminowa	0,0%	0,0%
3. Pozostałe rezerwy	0,0%	0,0%
– długoterminowe	0,0%	0,0%
– krótkoterminowe	0,0%	0,0%
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>24,8%</b>	<b>0,0%</b>
1. Wobec jednostek powiązanych	0,0%	0,0%
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,0%	0,0%
3. Wobec pozostałych jednostek	24,8%	0,0%
a) kredyty i pożyczki	24,8%	0,0%
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,0%	0,0%
c) inne zobowiązania finansowe	0,0%	0,0%
d) zobowiązania wekslowe	0,0%	0,0%
e) inne	0,0%	0,0%
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>666,0%</b>	<b>1288,7%</b>
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	0,0%	0,0%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,0%	0,0%
– do 12 miesięcy	0,0%	0,0%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%
b) inne	0,0%	0,0%
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,0%	0,0%
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,0%	0,0%
– do 12 miesięcy	0,0%	0,3%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%
b) inne	0,0%	0,0%
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	666,0%	1288,7%
a) kredyty i pożyczki	369,0%	493,3%
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,0%	0,0%
c) inne zobowiązania finansowe	0,0%	0,0%
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	73,0%	238,9%
– do 12 miesięcy	73,0%	238,9%
– powyżej 12 miesięcy	0,0%	0,0%
e) zaliczki otrzymane na dostawy	131,3%	405,4%
f) zobowiązania wekslowe	0,0%	0,0%
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	75,6%	112,7%
h) z tytułu wynagrodzeń	16,1%	34,8%
i) inne	1,0%	3,7%
4. Fundusze specjalne	0,0%	0,0%
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,4%</b>
1. Ujemna wartość firmy	0,0%	0,0%
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	0,5%	0,4%
– długoterminowe	0,4%	0,3%
– krótkoterminowe	0,1%	0,1%
<b>Pasywa razem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych pasywa bilansów klubów z lat 2018 – 2019