



Ekstraklasa w lidze mistrzów

Ranking przychodów klubów piłkarskich

Raport „Piłkarska liga finansowa – rok 2016”

Lipiec 2017 r.

Spis treści

Podsumowanie	3
Nota metodologiczna	4
Ranking	6
Struktura przychodów. Model rozwoju klubu	9
Frekwencja	11
Przegląd klubów	16
Kontakt	35

Podsumowanie

Tegoroczny raport „Piłkarska liga finansowa” jest już jedenastą edycją opracowania przygotowanego przez firmę doradczą Deloitte we współpracy z klubami Ekstraklasy. Raport przedstawia przychody (za rok kalendarzowy 2016) klubów piłkarskich uczestniczących w rozgrywkach Ekstraklasy w sezonie 2016/2017. Dodatkowo dla wzbogacenia raportu, do udziału zaproszono kluby, które wraz z zakończeniem sezonu 2016/2017 wywalczyły awans do najwyższej klasy rozgrywkowej w Polsce. Dzięki analizie przyszłych beniaminków, będzie można w sposób zbliżony przeanalizować trendy następnego roku.

W tegorocznej edycji na miejscu pierwszym uplasowała się Legia Warszawa. Klub ze stolicy zdominował ranking finansowy wygrywając już szósty rok z rzędu. Jednocześnie tegoroczna przewaga jest większa niż kiedykolwiek wcześniej. Bez wątplenia raport, który mają Państwo przed sobą jest historyczny. Po 20 latach przerwy klubowi z Ekstraklasy udało się awansować do fazy grupowej Ligi Mistrzów. Mistrz Polski zagrał w mistrzostwach co jego budżet wyraźnie odczuł bijąc kolejny rekord. Po grze w UEFA Champions League budżet Legi jest większy niż przykładowo 11 innych zespołów Ekstraklasy razem wziętych. Na kolejnych miejscach podium znaleźli się odpowiednio Lech Poznań oraz Lechia Gdańsk.

Tym samym czołówka ligi pozostała bez zmian. Jednak za wcześnie jest jeszcze mówić, że Lech i Lechia znacząco wybijają się ponad inne czołowe kluby Ekstraklasy. Oba zespoły nie grały w minionym sezonie w europejskich pucharach co jest niezbędnym wyróżnikiem i koniecznym krokiem w rozwoju.

Jednocześnie Ekstraklasa z każdym rokiem polepsza swoją pozycję na europejskim rynku piłkarskim. Wzrost przychodów klubowych i zwiększenie zainteresowania kibiców wciąż utrzymuje dynamikę wzrostową. Dodatkowo w najbliższym sezonie zarówno Lech jak i Legia, czyli dwie czołowe pod względem finansowym drużyny Ekstraklasy, będą miały szansę umocnić swoje pozycje w rankingu rywalizując w eliminacjach europejskich pucharów. Poza wspomnianą dwójką, Ekstraklasę na arenie międzynarodowej reprezentować będą Jagiellonia Białystok oraz Arka Gdynia.



Nota metodologiczna

Analogicznie do poprzednich wydań, tegoroczna edycja jest oparta o wielkość przychodów pochodzących z działalności sportowej.

Zaprezentowane przez nas wpływy klubów nie uwzględniają takich kategorii jak transfery bądź wypożyczenia piłkarzy, gdyż są to często wydarzenia jednorazowe i nie odzwierciedlają możliwości generowania stałych przychodów przez klub (transfery nie stanowią trwałego źródła budowania całościowej wartości futbolu, ponieważ przychody z transferu jednego klubu są kosztem innego).

Przychody sportowe, które zostały wzięte pod uwagę, podzieliliśmy na trzy kategorie:

- Dzień meczu – wpływy ze sprzedaży biletów, karnetów oraz catering na stadionie.
- Transmisje – wpływy klubów z transmisji telewizyjnych i radiowych, a także z premii za udział w pucharach krajowych oraz zagranicznych.
- Komercyjne – wpływy z umów sponsorskich, reklam, sprzedaży koszulek, pamiątek klubowych oraz inne przychody komercyjne.

Do udziału w rankingu zostały zaproszone kluby, które w sezonie 2016/2017 grały w Ekstraklasie. Dane zostały dostarczone bezpośrednio przez kluby (część danych historycznych pochodzi z poprzednich edycji rankingu). Ze względu na zmieniające się przepisy, część klubów decyduje się na przejście z okresów sprawozdawczych równych latom kalendarzowym na rzecz sprawozdań za okres lipiec-czerwiec. Jest to spowodowane specyfiką działalności, w której rok obrotowy najlepiej odzwierciedla sezon rozgrywek, które rozpoczynają się w połowie roku. Nasze rankingi zostały przygotowane za lata kalendarzowe od 2006 do 2016. Poniżej przedstawiamy kluby, które co do zakresu danych prezentowanych w rankingu, odbiegają od lat kalendarzowych:

- Korona Kielce – dane obejmują sezony 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 oraz 2012/2013. Ze względu na zmienioną formułę raportu Ekstraklasy zdecydowano się na prezentację danych w układzie styczeń- grudzień od 2013 roku.
- Lechia Gdańsk – dane obejmują sezony 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 oraz 2012/2013. Ze względu na zmienioną formułę raportu Ekstraklasy zdecydowano się na prezentację danych w układzie styczeń- grudzień od 2013 roku.

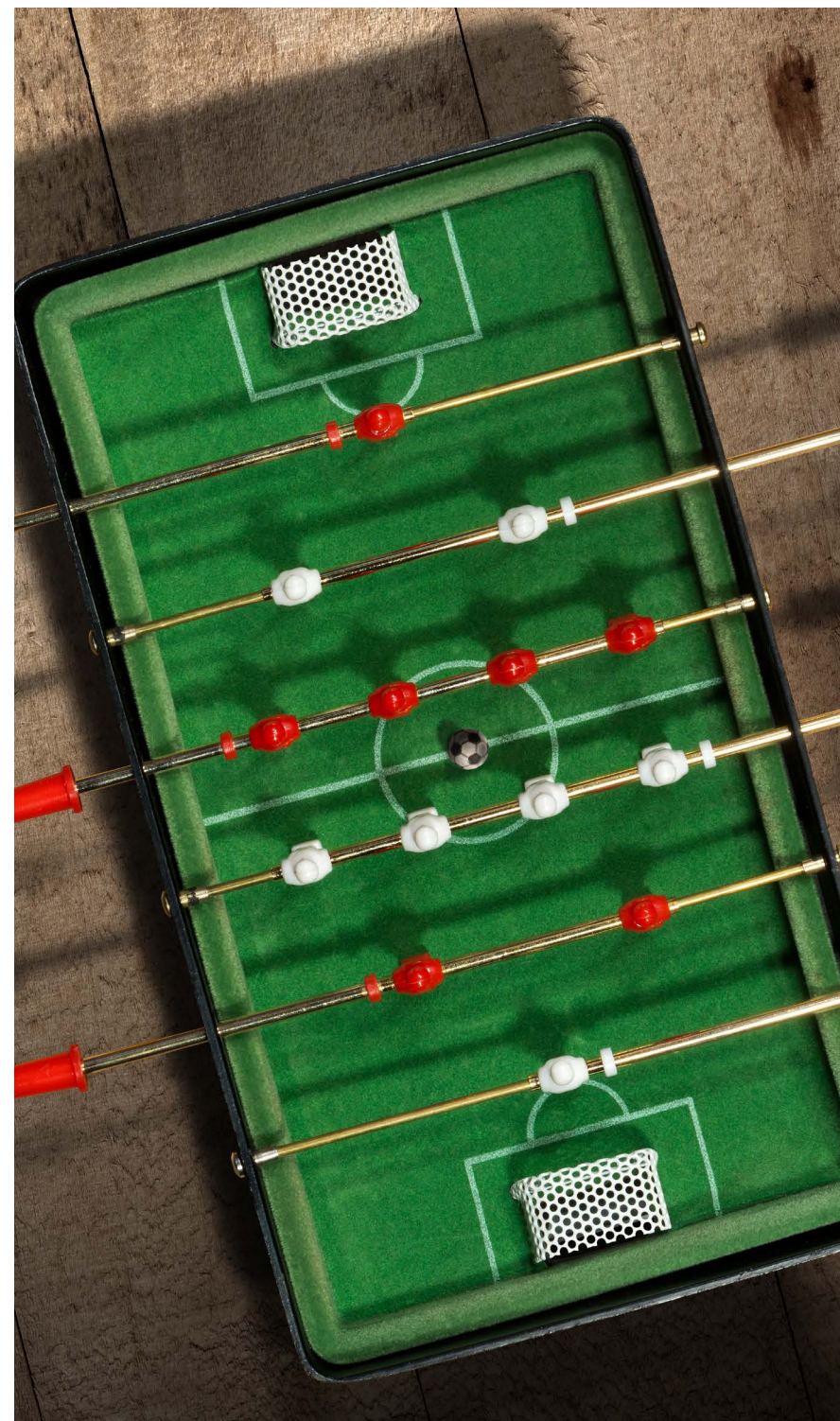
- Piast Gliwice – dane obejmują sezony 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 oraz 2012/2013. Ze względu na zmienioną formułę raportu Ekstraklasy zdecydowano się na prezentację danych w układzie styczeń- grudzień od 2013 roku. Dodatkowo dane za sezon 2009/2010 nie zawierają rozbitcia na wpływy z praw do transmisji oraz komercyjne (oba źródła są przypisane do kategorii „komercyjne”).
- Ruch Chorzów – dane prezentowane jako rok 2013 obejmują sezon 2012/2013.
- Termalica Bruk-Bet Nieciecza – klub nie zdecydował się na przesłanie danych do raportu. Na potrzeby raportu dla klubu przyjęto najniższe prezentowane przez inne kluby wartości przychodów w każdej z kategorii.

W kilku przypadkach występowały drobne różnice pomiędzy danymi dostarczonymi przez kluby w poprzedniej i obecnej edycji rankingu. Każdorazowo takie różnice były wyjaśniane z klubami, tak aby zawarte w rankingu dane możliwie najpełniej odzwierciedlały rzeczywiste wygenerowane przychody.

W kategorii przychodów komercyjnych uwzględniliśmy również przychody z dotacji oraz inne przychody komercyjne. Dane sprzed 2014 roku w kategorii „komercyjne” nie uwzględniają niektórych innych przychodów komercyjnych oraz przychodów z dotacji. Dlatego, w celu zapewnienia porównywalności danych skorygowaliśmy odpowiednio dane za rok 2014. W związku z tym dane te będą różne w porównaniu do opublikowanych w ówczesnym raporcie.

Ze względu na zmianę metody agregacji przychodów poprzez włączenie przychodów z dotacji oraz innych przychodów komercyjnych do kategorii przychodów komercyjnych a także ze względu na zaokrąglenie wartości przychodów na wykresach przedstawiających strukturę oraz zmianę wpływów klubów w ostatnich latach, mogą pojawić się na nich drobne różnice wartości.

Oprócz danych finansowych przekazanych przez kluby, w niniejszym raporcie wykorzystano również szereg publicznie dostępnych informacji. W tegorocznym zestawieniu sklasyfikowaliśmy kluby występujące w Ekstraklasie w sezonie 2016/2017. Dane wykorzystane do stworzenia rankingu pochodzą bezpośrednio od klubów piłkarskich i nie były weryfikowane przez firmę Deloitte.



Ranking

W tegorocznej edycji rankingu, po raz kolejny najwyższe przychody z działalności sportowej odnotowała Legia Warszawa, która jednocześnie osiągnęła nowy rekord Ekstraklasa. Kolejne miejsca na podium, tak samo jak w poprzednim rankingu zajęły Lech Poznań i Lechia Gdańsk.

Legia Warszawa dzięki awansowi do Ligi Mistrzów zanotowała wzrost przychodów w stosunku do roku 2015 o 92% i przekroczyła poziom 200 milionów złotych z działalności sportowej. Tym samym Legia jest do tej pory jedynym klubem w historii Ekstraklasa, który przekroczył nie tylko barierę 100 ale i 200 mln złotych. Jednocześnie osiągnięcia w europejskich pucharach nie przeszkodziły Legii w dobrej grze w Ekstraklasie i obronieniu tytułu Mistrza Polski. Dzięki temu warszawski klub ponownie będzie miał szansę uczestniczyć w rozgrywkach europejskich, co prawdopodobnie pozwoli utrzymać prowadzenie w rankingu finansowym.

Miejsce 2. w tegorocznym rankingu przychodów zajął Lech Poznań. Klub z Poznania z powodu braku awansu do europejskich pucharów zanotował spadek przychodów rok do roku przekraczający 20 mln złotych, co jest największym spadkiem w lidze. Dogonienie Legię przez Lech wydawało się możliwe po zdobyciu przez Lech Mistrzostwa Polski w sezonie 2014/2015 i udziale w europejskich rozgrywkach. Niemniej scenariusz ten nie urzeczywistnił się ponieważ Lech zaliczył słaby sezon 2015/2016 i ukończył rozgrywki na 7. miejscu.

Ranking łącznych przychodów w roku 2016 (mln PLN)

Miejsce w rankingu	Klub	Przychody (mln PLN) za 2016	Wzrost/ spadek przychodów	Awans/ spadek w rankingu
1	Legia Warszawa	207,42	↑	—
2	Lech Poznań	55,08	↓	—
3	Lechia Gdańsk	41,52	↓	—
4	Zagłębie Lubin	38,80	↑	🏆
5	Cracovia Kraków	35,34	↑	🏆
6	Piast Gliwice	31,42	↑	🏆
7	Wisła Kraków	29,30	—	↓
8	Pogoń Szczecin	26,89	↑	🏆
9	Śląsk Wrocław	19,52	↓	↓
10	Górnik Łęczna	15,85	↑	🏆
11	Korona Kielce	15,67	↑	🏆
12	Jagiellonia Białystok	15,41	↓	↓
13	Arka Gdynia	12,93	↑	🏆
14	Ruch Chorzów	12,39	↓	↓
15	Wisła Płock	10,97	↑	🏆
16	Termalica Bruk-Bet Nieciecza*	10,42	↑	—

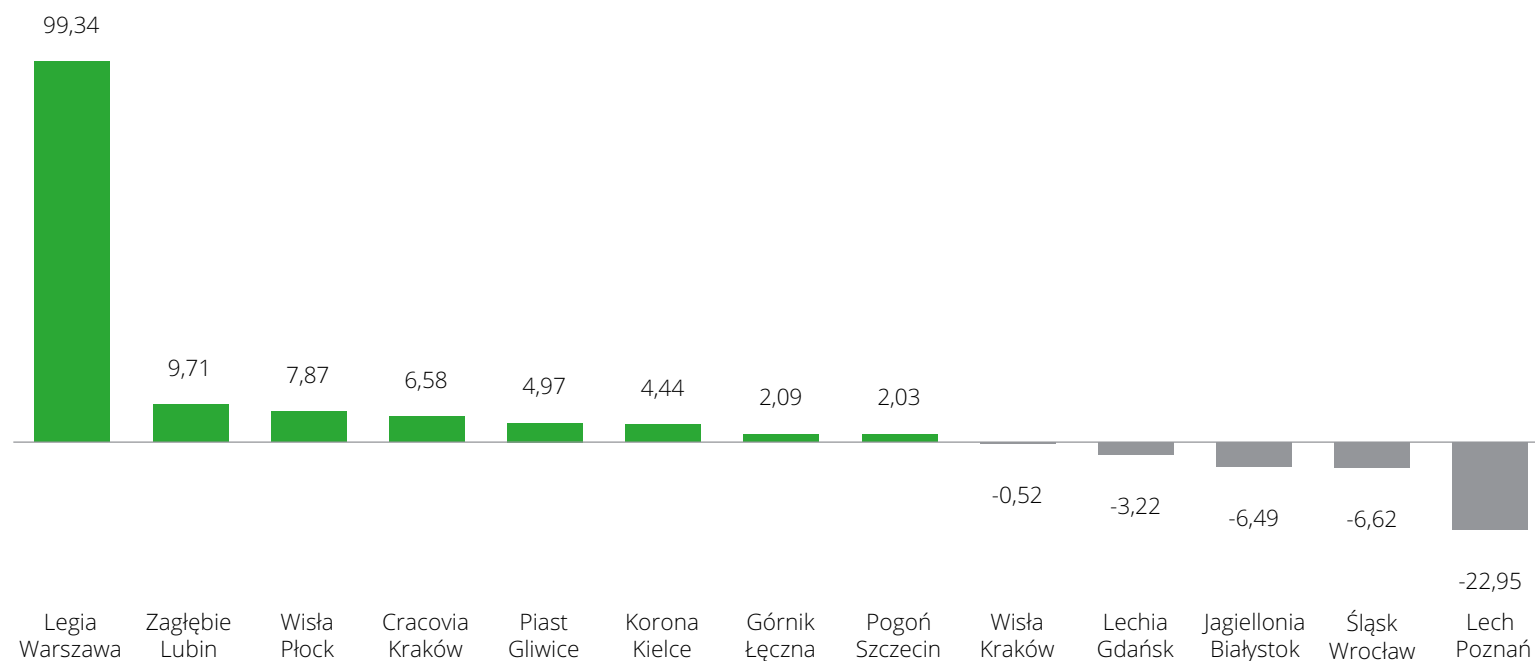
↑ Wzrost — Bez zmian ↓ Spadek 🏆 Awans

* Dane szacunkowe - przyjęto najniższe prezentowane przez inne kluby wartości przychodów w każdej z kategorii.

Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

Miejsce 3. w tegorocznym rankingu przychodów zajęła Lechia Gdańsk, która odnotowała przychody na poziomie 41,5 miliona złotych. Klub z Gdańska już drugi rok z rzędu uplasował się na podium rankingu. Świadczyć to może o osiągnięciu pewnej finansowej stabilizacji i aspiracji dołączenia do dominującego w ostatnich latach duetu Lech-Legia. Naturalnym krokiem naprzód w rozwoju Lechii powinien być awans do europejskich rozgrywek, na co niestety kibice oraz udziałowcy klubu będą musieli poczekać jeszcze, co najmniej rok, ponieważ miniony sezon nie przyniósł oczekiwanego rezultatu.

Różnice w przychodach klubów pomiędzy 2016 a 2015 rokiem (mln PLN)



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

Wśród tegorocznych klubów grających na boiskach Ekstraklasy łącznie wzrost przychodów zanotowało 8 drużyn: Legia Warszawa, Zagłębie Lubin, Wisła Płock, Cracovia Kraków, Piast Gliwice, Korona Kielce, Górnik Łęczna i Pogoń Szczecin. Dodatkowo wzrost przychodów prawdopodobnie osiągnęły także Arka Gdynia i Termalica Nieciecza, dla których nie posiadamy danych porównawczych, jednak awans do Ekstraklasy zawsze związany jest ze wzrostem przychodów. Spadek łącznych analizowanych przychodów zanotowały: Lech Poznań, Śląsk Wrocław, Jagiellonia Białystok, Ruch Chorzów i Lechia Gdańsk. Przychody Wisły Kraków są niemal bez zmian.

Pomimo spadków przychodów sportowych w kilku klubach, łącznie kluby Ekstraklasy mogą pochwalić się istotnym wzrostem z niecałych 500 mln złotych do ok. 580 mln złotych. Główną przyczyną tak dużego skoku był awans Legii Warszawa do fazy grupowej Ligi Mistrzów i uzyskanie z tego tytułu premie. Ekstraklasa znajduje się wciąż w trendzie wzrostowym. Rok 2016 jest kolejnym rokiem wzrostu przychodów i okazał się rekordowy. Analizując wykres przedstawiający wzrost bądź spadek przychodów w podziale na poszczególne kluby warto zaobserwować, że większość klubów zanotowało niewielkie wzrosty. Pokazuje to, że sytuacja klubów Ekstraklasy z roku na rok polepsza się. Może to świadczyć o poprawie

finansów polskiej piłki spowodowanej wyższymi kontraktami za prawa telewizyjne (2016 rok jest pierwszym analizowanym przez nas pełnym rokiem obowiązywania nowej czteroletniej umowy: jesień 2015 r. – wiosna 2019 r.). Oprócz kontraktów związanych z krajowymi prawami telewizyjnymi, głównymi czynnikami wzrostu lub spadku przychodów jest udział w europejskich pucharach, co wyraźnie widać na przykładzie Legii i Lecha.

Przychody klubów Ekstraklasy w latach 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	120,8	102,3	125,8	136,9	167,5	186,0	189,1	221,6	245,1	241,2
Transmisje	48,1	80,0	105,2	106,3	126,5	100,2	119,9	131,2	162,0	254,2
Dzień meczu	33,6	44,9	30,6	59,8	69,5	66,6	70,7	70,5	87,1	83,6
Razem	202,5	227,2	261,6	303,0	363,5	352,8	379,7	423,3	494,2	578,9
ZMIANA PROCENTOWA										
Komercyjne	11%	-15%	23%	9%	22%	11%	2%	17%	11%	-2%
Transmisje	1%	66%	32%	1%	19%	-21%	20%	9%	23%	57%
Dzień meczu	30%	34%	-32%	95%	16%	-4%	6%	0%	24%	-4%
Razem		12%	15%	16%	20%	-3%	8%	11%	17%	17%
WARTOŚĆ PROCENTOWA										
Komercyjne	60%	45%	48%	45%	46%	53%	50%	52%	50%	42%
Transmisje	24%	35%	40%	35%	35%	28%	32%	31%	33%	44%
Dzień meczu	17%	20%	12%	20%	19%	19%	19%	17%	18%	14%

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.

Struktura przychodów. Model rozwoju klubu

Rok 2016 zaowocował znaczącym wzrostem udziałów z tytułu transmisji i premii za europejskie puchary w ogólnej strukturze przychodów klubów Ekstraklasa. Wzrost ten był spektakularny i wyniósł blisko 90 mln złotych. Pozostałe kategorie prezentują się na porównywalnym poziomie do roku poprzedniego: zarówno przychody komercyjne jak i przychody z dnia meczowego nieco spadły i wynoszą odpowiednio 241 mln i 84 mln złotych.

Kluczowym wydarzeniem zmieniającym strukturę przychodów klubów Ekstraklasa był udział Legii Warszawa w fazie grupowej Ligi Mistrzów i związany z tymi rozgrywkami przyływ gotówki. W 2016 roku Legia zdominowała finansowo rozgrywki Ekstraklasa i ma największy wpływ na ogólną strukturę przychodów całej ligi.

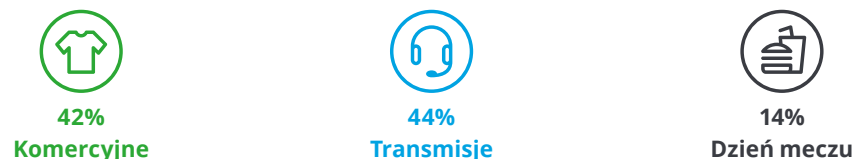
Każdy z klubów posiada różne możliwości finansowania swojej działalności, co ma odzwierciedlenie w strukturze przychodów. Struktura budżetu w dużej mierze zależy od etapu rozwoju, na którym znajduje się poszczególny klub.

Na bazie dotychczasowych raportów Deloitte można zauważyć pewien uproszczony model rozwoju klubu piłkarskiego. Można rozpisać go na kilka etapów. Na początku, gdy klub znajduje

się jeszcze na poziomie **I ligi** dominującym strumieniem przychodów są przychody komercyjne. Często jest to wsparcie od lokalnego sponsora lub z budżetu gminy, które można szacować na poziom 2-4 mln złotych rocznie. Dzięki takiemu zapleczu i odpowiedniej strategii tj. zatrudnieniu dobrego trenera i skompletowaniu odpowiedniego składu możliwe jest uzyskanie awansu do Ekstraklasa.

Następny etap w rozwoju klubu sprowadza się do uzupełnienia klubowego budżetu dochodami z tytułu transmisji. Kontrakt telewizyjny, jaki Ekstraklasa podpisała na okres 2015-2019 w znaczący sposób uzupełnia klubowe finanse. Struktura przychodów klubów, które możemy określić jako kluby **Grupy Spadkowej**, oparta jest na przychodach z tytułu transmisji, które uzupełniane są najczęściej wsparciem od lokalnego sponsora (analogicznie jak przy wyróżniających się klubach I ligi) oraz pewnym wzrostem przychodów z tytułu dnia meczowego, (awans do Ekstraklasa średnio wiąże się ze wzrostem frekwencji o ok. 2 tys. widzów).

Struktura przychodów klubów Ekstraklasa w 2016 roku



Struktura przychodów poszczególnych klubów Ekstraklasa w 2016 roku

Pozycja w rankingu	Klub	Dzień meczu (%)	Transmisje (%)	Komercyjne (%)
1	Legia Warszawa	19%	55%	26%
2	Lech Poznań	21%	26%	53%
3	Lechia Gdańsk	11%	30%	59%
4	Zagłębie Lubin	4%	35%	61%
5	Cracovia Kraków	9%	33%	58%
6	Piast Gliwice	5%	44%	51%
7	Wisła Kraków	21%	31%	48%
8	Pogoń Szczecin	9%	36%	55%
9	Śląsk Wrocław	14%	41%	45%
10	Górnik Łęczna	5%	43%	52%
11	Korona Kielce	9%	59%	32%
12	Jagiellonia Białystok	19%	54%	28%
13	Arka Gdynia	21%	21%	59%
14	Ruch Chorzów	9%	62%	29%
15	Wisła Płock	6%	48%	46%
16	Termalica Bruk-Bet Nieciecza	b.d.	b.d.	b.d.

Kolejny krok, to awans do finansowej **Grupy Mistrzowskiej**. Przejście to wiąże się z rozwinięciem działalności komercyjnej i uzyskaniem poważnego wsparcia od znaczącej grupy sponsorów (lub też jednego dominującego sponsora). Sytuacja ta znacząco zmienia całą strukturę przychodów klubu. Mówimy tu o łącznych przychodach rzędu 15-30 mln złotych. Przejście do „mistrzowskiej” struktury przychodów często wiąże się też z lepszymi wynikami sportowymi, a co za tym idzie także uzupełnieniem budżetu o wyższe przychody z tytułu dnia meczowego.

Gdy klub już na dobre zadomowi się grupie mistrzowskiej prędzej czy później rozpocznie swoją przygodę w europejskich pucharach. Jest to kolejny etap rozwoju klubu, który zmienia strukturę przychodów na bardziej zrównoważoną. Udział w rozgrywkach **UEFA Ligi Europy** wiąże się z uzupełnieniem klubowego budżetu o przychody z tytułu transmisji oraz premii za udział w europejskich pucharach. Wówczas budżet klubu nie jest zasilany jedynie przez głównego sponsora, od którego w dużej mierze zależy jego dalsze istnienie, ale jest również uzupełniany o przychody z rozgrywek europejskich.

Jeżeli klub z sukcesami rozgrywa swoje mecze w Lidze Europejskiej i zdobędzie Mistrzostwo Polski może podjąć próbę awansu do **UEFA Ligi Mistrzów**. Jeżeli taka próba zakończy się powodzeniem wtedy jego struktura przychodów po raz kolejny znacząco się zmienia in plus. Kluczową pozycję stanowią przychody z tytułu transmisji i premie za udział w europejskich pucharach. Wpływy z tytułu udziału w fazie grupowej Ligi Mistrzów znacząco przekraczają wpływy z tytułu udziału w grupowej Ligi Europy. W polskich warunkach jest to bez wątpienia największy przychód do klubowej kasy, znacząco przekraczający wpływy od dotychczasowych sponsorów.

Tak w skrócie przedstawia się uproszczony model przechodzenia przez klub piłkarski od poziomu I ligi do udziału w fazie grupowej rozgrywek Ligi Mistrzów. Prawdopodobnie nie jest to jedyny możliwy sposób i są możliwe odstępstwa od przedstawionych reguł, jednak przeciętnie w taki sposób przedstawia się model rozwoju klubu piłkarskiego w Polsce.

Finansowy poziom klubu w porównaniu rok do roku

Miejsce w tabeli (sezon 2016/2017)	Klub	2015	2016
1	Legia Warszawa	Liga Europejska	Liga Mistrzów
2	Jagiellonia Białystok	Grupa Spadkowa	Grupa Spadkowa
3	Lech Poznań	Liga Europejska	Grupa Mistrzowska
4	Lechia Gdańsk	Grupa Mistrzowska	Grupa Mistrzowska
5	Korona Kielce	Grupa Spadkowa	Grupa Spadkowa
6	Wisła Kraków	Grupa Mistrzowska	Grupa Mistrzowska
7	Pogoń Szczecin	Grupa Mistrzowska	Grupa Mistrzowska
8	Termalica Bruk-Bet Nieciecza	I liga	Grupa Spadkowa
9	Zagłębie Lubin	Grupa Mistrzowska	Grupa Mistrzowska
10	Piast Gliwice	Grupa Mistrzowska	Grupa Mistrzowska
11	Śląsk Wrocław	Grupa Mistrzowska	Grupa Spadkowa
12	Wisła Płock	I liga	Grupa Spadkowa
13	Arka Gdynia	I liga	Grupa Spadkowa
14	Cracovia Kraków	Grupa Mistrzowska	Grupa Mistrzowska
15	Górnik Łęczna	Grupa Spadkowa	Grupa Spadkowa
16	Ruch Chorzów	Grupa Spadkowa	Grupa Spadkowa

Frekwencja

Jednym z istotnych czynników sukcesu dla klubu piłkarskiego jest frekwencja notowana podczas meczy. Wysokie wypełnienie stadionu daje bezpośrednie korzyści w postaci większych wpływów z dnia meczu, jak również korzyści niemierzalne, takie jak na przykład większe możliwości dotyczące działań marketingowych w celu budowania mocniejszej marki klubu czy pozytywna atmosfera i wzrost patriotyzmu lokalnego.

Sezon 2016/2017 podtrzymał dotychczasowy wzrostowy trend i okazał się lepszy od poprzedniego. W ubiegłym sezonie średnia frekwencja wyniosła 9,1 tysiąca kibiców. W sezonie 2016/2017 było to już 9,6 tysięcy kibiców na mecz ligowy. Po raz kolejny, zatem mecze Ekstraklasy notują wzrost frekwencji, tym razem o ok. 5%.

Liderem minionego sezonu pod kątem frekwencji ponownie została Legia Warszawa. Klub z Łazienkowskiej zanotował średnią frekwencję na poziomie ponad 20,5 tysięcy kibiców na mecz. W porównaniu do wcześniejszego sezonu klub zanotował nieznaczny spadek tj. o 3%. Długa przygoda z europejskimi pucharami, a co za tym idzie stała obecność w ogólnopolskich mediach oraz pasjonująca walka o obronę tytułu bez wątplenia miała znaczący wpływ na utrzymanie kibiców na stadionie.

Na drugim i trzecim miejscu, podobnie jak w sezonie 2015/2016, uplasował się Lech Poznań oraz Lechia Gdańsk. Oba kluby zanotowały znaczący wzrost frekwencji spowodowany najprawdopodobniej niezwykle interesującą, trwającą do ostatniej kolejki, walką o mistrzostwo Polski. Frekwencja na stadionie Lecha wzrosła o 17% z 16,8 tys. widzów do 19,6 tys. widzów. Natomiast frekwencja na stadionie Lechii Gdańsk wzrosła o 35% z 12,8 tys. widzów do 17,4 tys. widzów/mecz.

Najniższą średnią frekwencją, co jest naturalne zanotowano w klubach pochodzących z dwóch najmniejszych miejscowości: Niecieczy i Łęcznej. Termalica zanotowała średnią meczową frekwencję na poziomie 3,7 tysiąca kibiców, a Górnik Łęczna na poziomie 3,6 tysięcy. W tym kontekście należy dodać, że Górnik rozgrywał swoje mecze w nieodległym od Łęcznej Lublinie, co dodatkowo spowodowało konflikt z kibicami i mniejszą ich obecność na stadionie. Kibice z Lublina równie chętnie co Górnika wybierali lokalny Motor, bijący rekordy frekwencji III ligi.

Ranking średniej frekwencji w sezonie 2016/2017

Klub	Frekwencja 2016/2017	Wypełnienie stadionu	Zmiana frekwencji w porównaniu do sezonu 2015/2016	Komentarz
Legia Warszawa	20 456	66%	-3%	mistrzostwo Polski
Lech Poznań	19 632	46%	17%	-
Lechia Gdańsk	17 356	42%	35%	-
Wisła Kraków	13 980	42%	14%	-
Jagiellonia Białystok	13 494	60%	32%	-
Śląsk Wrocław	9 089	21%	4%	-
Cracovia Kraków	8 178	56%	-5%	-
Arka Gdynia	7 721	51%	29%	awans do Ekstraklasy
Korona Kielce	7 213	47%	9%	-
Ruch Chorzów	6 409	64%	-11%	spadek z Ekstraklasy
Zagłębie Lubin	6 301	39%	1%	-
Pogoń Szczecin	5 811	32%	-15%	-
Wisła Płock	5 349	49%	137%	awans do Ekstraklasy
Piast Gliwice	5 063	50%	-20%	-
Termalica Bruk-Bet Nieciecza	3 694	79%	14%	-
Górnik Łęczna	3 648	24%	-14%	spadek z Ekstraklasy

Źródło: Ekstraklasa.org.

Na frekwencje kluczowy wpływ mają dwa czynniki: wielkość miasta z którego pochodzi klub oraz wyniki sportowe. Na tej podstawie możemy podzielić kluby Ekstraklasy w sezonie 2016/2017 na cztery grupy.

Kluby z dużego miasta w grupie mistrzowskiej:



Legia Warszawa

Lech Poznań

Lechia Gdańsk

Wisła Kraków

Jagiellonia Białystok

Pogoń Szczecin

Kluby z małego miasta w grupie mistrzowskiej:



Korona Kielce

Termalica Nieciecza

Kluby z dużego miasta w grupie spadkowej:



Śląsk Wrocław

Cracovia Kraków

Arka Gdynia

Kluby z małego miasta w grupie spadkowej:



Ruch Chorzów

Zagłębie Lubin

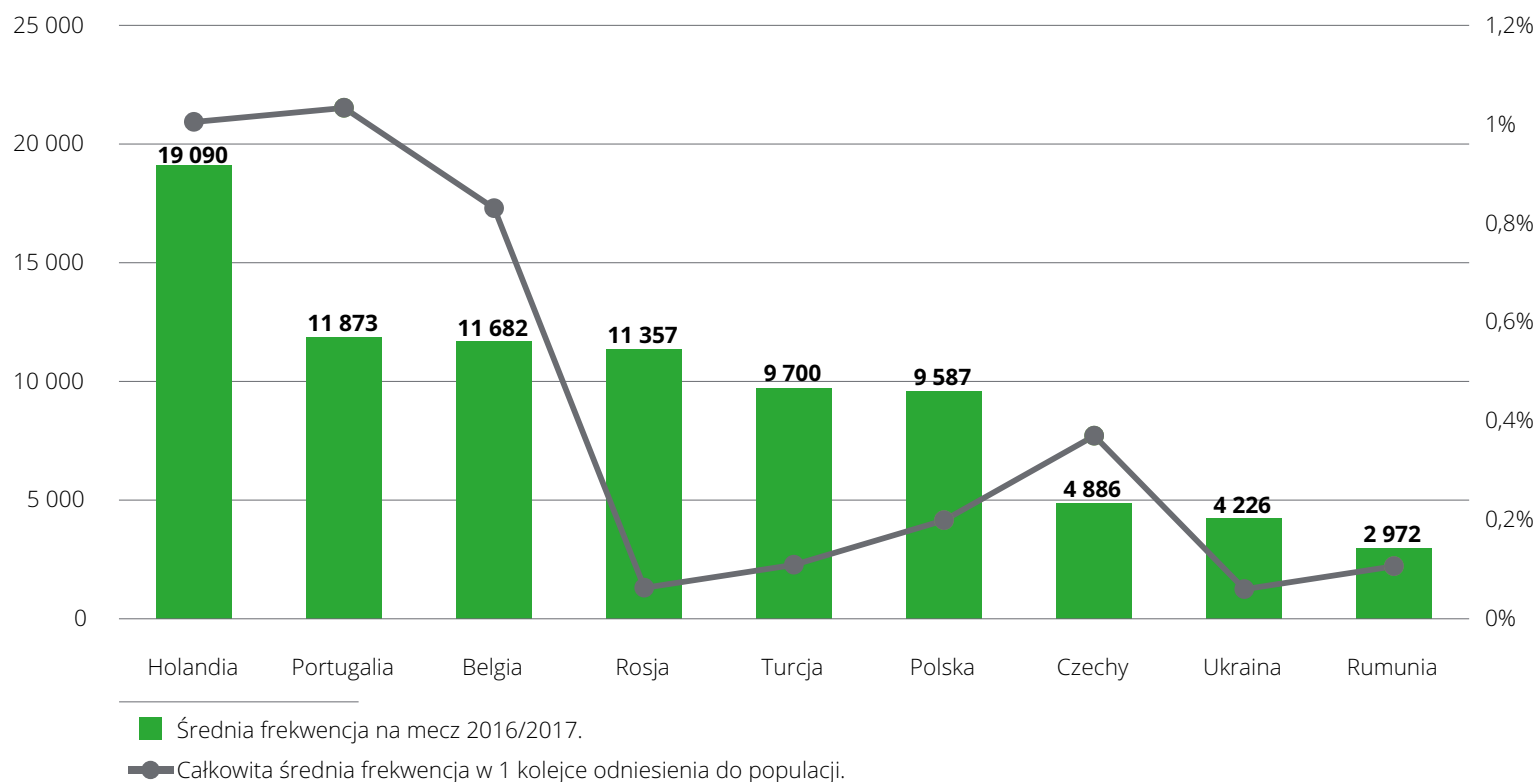
Wisła Płock

Piast Gliwice

Górnik Łęczna

Kiedy przyjrzymy się powyższej tabeli możemy zaobserwować jeszcze jedną zależność. Oprócz poziomu sportowego i wielkości miasta wpływ na wysokość frekwencji ma również jakość stadionu. Dobrze można zaobserwować ten fakt na przykładzie Pogoni Szczecin, która pomimo niezłego poziomu sportowego i dużego miasta znacząco odbiega pod względem frekwencji od pozostałych klubów zakwalifikowanych do tej kategorii. O ile większość polskich miast ma już za sobą przebudowę obiektów piłkarskich o tyle w Szczecinie planowana budowa miałaby się rozpocząć w 2018 roku i trwać kolejnych kilka lat.

Sezon 2016/2017 należy uznać za udany pod kątem frekwencji. 10 z 16 klubów Ekstraklasy zanotowało wzrost średniej oglądalności. Największy wzrost zanotowała Lechia Gdańsk, która przez wiele kolejek utrzymywała się na pozycji lidera i do ostatniej minuty ostatniego meczu walczyła o mistrzostwo Polski. Podobnie Jagiellonia Białystok, która również zanotowała znaczący wzrost frekwencji (przyczynił się do tego nowo otwarty obiekt). Największą jednorazową frekwencją w sezonie 2016/2017, co staje się już jedną z wizytówek Ekstraklasy, odnotowano w Poznaniu na stadionie przy ul. Bułgarskiej. Najpopularniejszym meczem w Polsce ponownie okazał się mecz Lecha Poznań z Legią Warszawa. Emocjonującą końcówką tego meczu na trybunach 9 kwietnia br. śledziło aż 41 tys. osób.

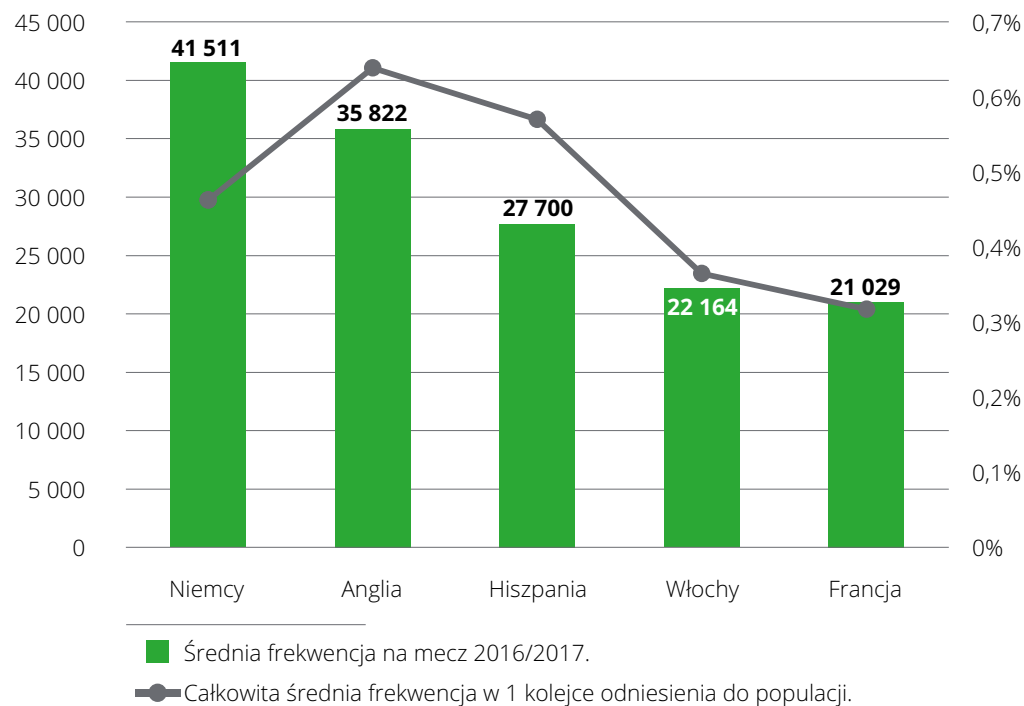


Źródło: Dane szacunkowe na podstawie serwisu worldfootball.net.

Gdy porównamy frekwencje w Ekstraklasie do innych lig europejskich wyraźnie widać, że polska liga nie ma się czego wstydzić. Frekwencja na meczach Ekstraklasy jest porównywalna do frekwencji w lidze tureckiej czy rosyjskiej, a znacznie wyższa niż w wysoko notowanej w rankingu UEFA lidze ukraińskiej (mistrz Ukrainy losowany jest z pierwszego koszyka w fazie grupowej Ligi Mistrzów) czy lidze czeskiej. Ciekawym wskaźnikiem pomagającym w analizie frekwencji może być także procentowe ujęcie całkowitej średniej frekwencji na jedną kolejkę odniesioną do populacji kraju. Gdy porównamy ten wskaźnik dla kilku państw europejskich widzimy, że zarówno wobec krajów większych (Rosja, Turcja) jak i mniejszych (Rumunia) Ekstraklasa prezentuje się lepiej. Wydaje się, że jeżeli Ekstraklasa zachowa aktualne tempo rozwoju już niebawem niektóre ligi zachodniej Europy, takie jak portugalska i belgijska mogą pod względem frekwencji być poniżej jej poziomu. Dodatkowo spadek z ligi Górnika Łęczna i awans Górnika Zabrze może w tym pomóc.

Wśród największych lig europejskich, pod względem średniej frekwencji najlepiej wypada niemiecka Bundesliga wyprzedzając angielską Premier League i hiszpańską La Ligę. Na kolejnych pozycjach plasuje się francuska Ligue 1 oraz włoska Serie A.

Statystyką świadczącą o ogólnym poziomie zainteresowania danym sportem, która ma przełożenie na potencjał komercyjny, jest stosunek średniej liczby fanów na trybunach w jednej kolejce rozgrywek w odniesieniu do całkowitej liczby mieszkańców państwa. Rekordzistą pod tym względem po raz kolejny została angielska Premier League, ze współczynnikiem 0,68%, która wyprzedza drugą La Liga (0,55%). Jak łatwo zaobserwować, trzy czołowe pod względem frekwencji ligi europejskie, które zapewniają wysoką jakość infrastruktury i widowiska sportowego przyciągają na swoje mecze aż 0,47% - 0,68% całej populacji ich kraju.



Źródło: Dane szacunkowe na podstawie serwisu worldfootball.net.

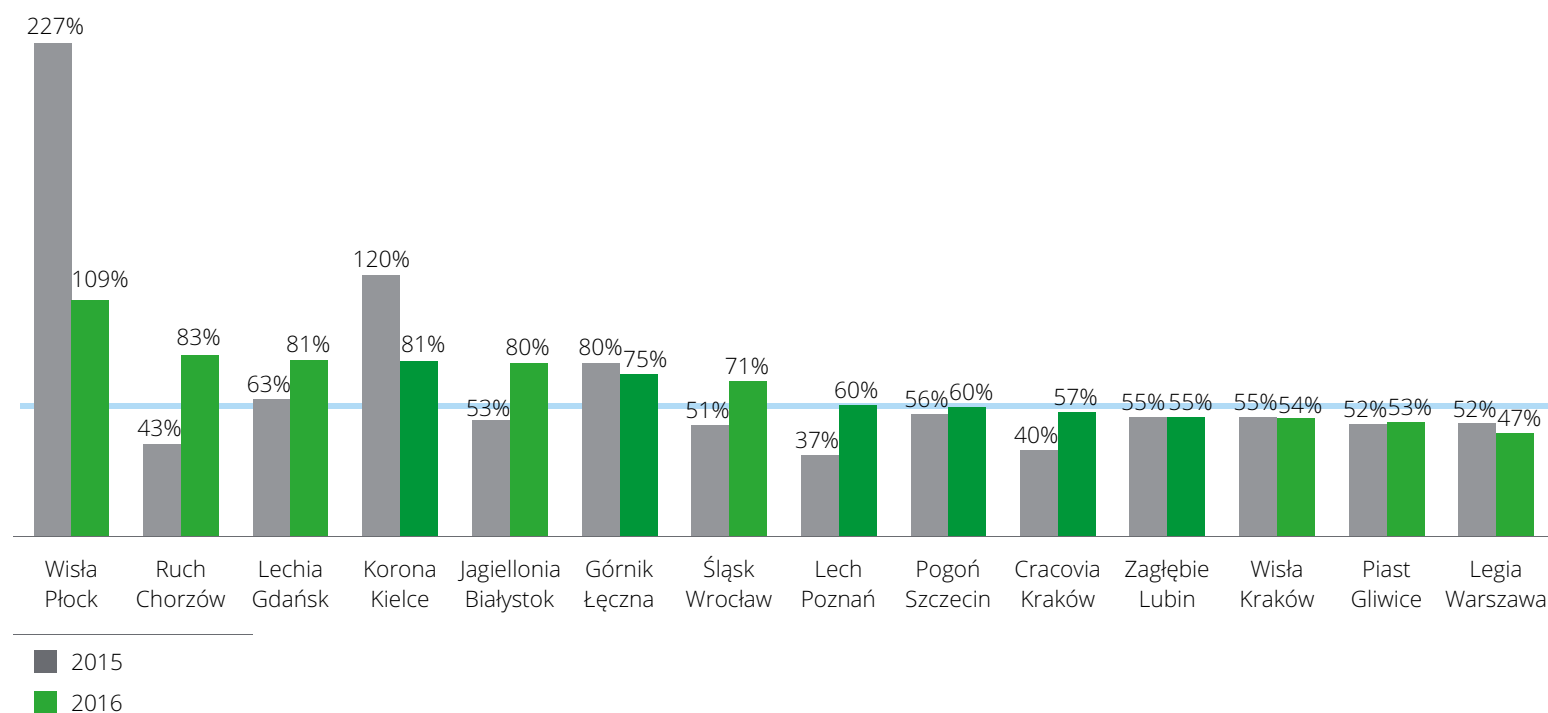
Zarządzanie poziomem wynagrodzeń w Polsce

Koszty wynagrodzeń to największa grupa kosztów w klubach piłkarskich, bardzo ważne jest w związku z tym stałe monitorowanie poziomu tych kosztów w porównaniu do przychodów. W analizowanym roku poziom wskaźnika wynagrodzeń wskazuje, że kluby Ekstraklasy można podzielić na 3 grupy.

Do grupy klubów znacząco przekraczających optymalny poziom wskaźnika wynagrodzeń wynoszący 60% zaliczyć można Wisłę Płock, Ruch Chorzów, Lechię Gdańsk, Koronę Kielce, Jagiellonię Białystok, Górnik Łęczna oraz Śląsk Wrocław. W przypadku pierwszego z wymienionych klubów koszty wynagrodzeń przekroczyły nawet poziom przychodów, a tego typu sytuacja nie jest możliwa do utrzymania w dłuższym terminie. Jednocześnie wysoki poziom wskaźnika nie pozwolił Ruchowi Chorzów oraz Górnikowi Łęczna na utrzymanie się w Ekstraklasie. Analogicznie Lechia Gdańsk nie uzyskała awansu do europejskich pucharów.

Grupę drugą stanowią kluby o zbliżonym do optymalnego poziomie wskaźnika wynagrodzeń, są to: Lech Poznań, Pogoń Szczecin, Cracovia Kraków, Zagłębie Lubin, Wisła Kraków i Piast Gliwice. Wszystkie te kluby kontrolowały wskaźnik wynagrodzeń także w roku ubiegłym i utrzymały koszty wynagrodzeń na porównywalnym poziomie.

Wartość wskaźnika wynagrodzenia/przychody klubów Ekstraklasy w roku 2015 i 2016:

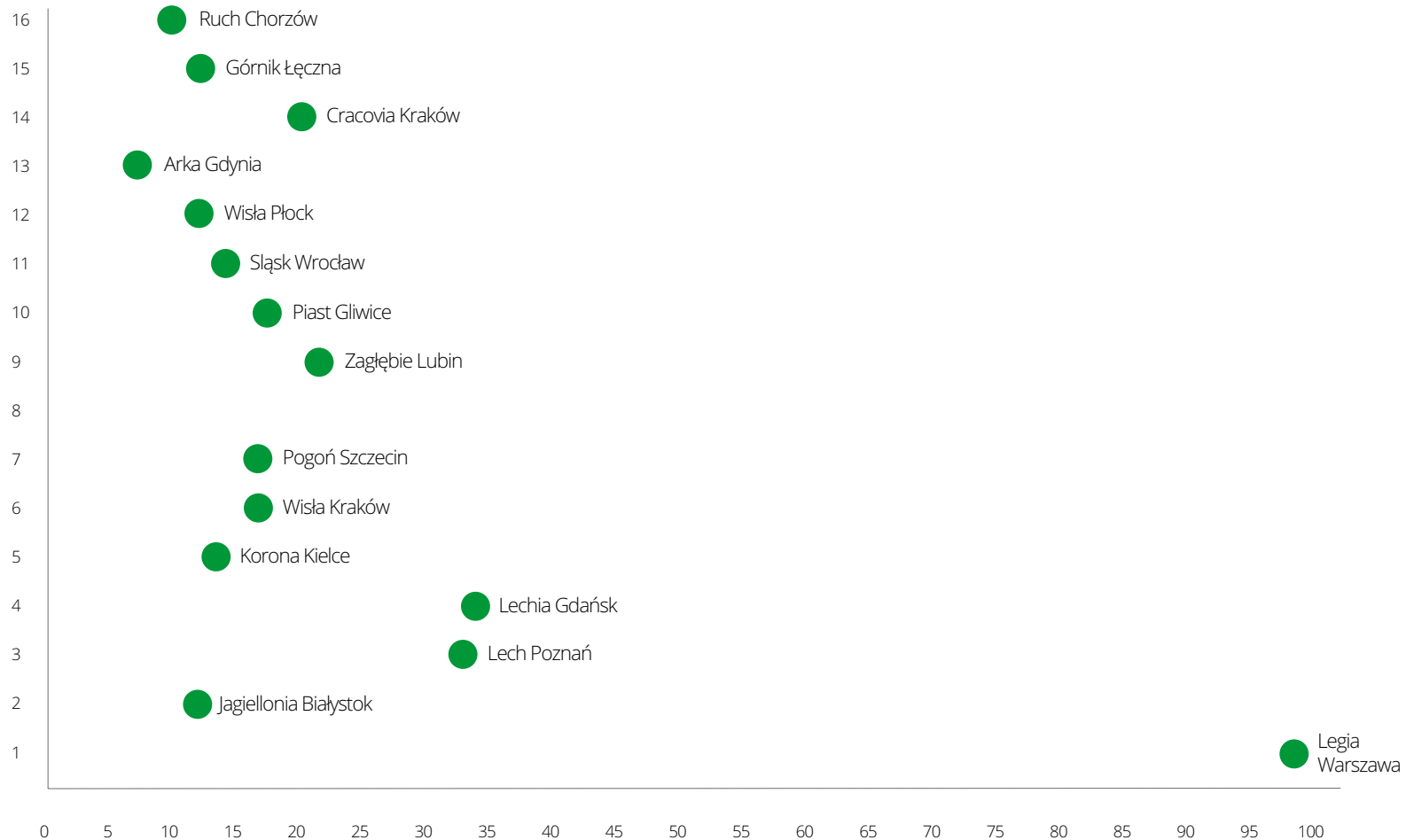


Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

Trzecią grupę stanowią kluby o niskim wskaźniku wynagrodzeń. Do tej grupy możemy zaliczyć Legię Warszawa. W przypadku Legii o ile koszty wynagrodzeń znacząco wzrosły w porównaniu do roku ubiegłego (mówimy tu o wzroście rzędu 75%), to jednak kluczową kwestią był znaczący wzrost przychodów związany z awansem do Ligi Mistrzów. Uzyskane środki pozwoliły na obniżenie wskaźnika wynagrodzeń o 5 punktów procentowych.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że przeznaczanie na wynagrodzenia większych kwot jest pewną drogą do sukcesu w Ekstraklasie, choć niewątpliwie jest niezbędnym elementem by z sukcesem brać udział w rozgrywkach europejskich. Konsekwentna i rozsądna strategia w tym obszarze może prowadzić do pozytywnych efektów na boisku i w konsekwencji przynosić coraz większe przychody.

Wynik sportowy klubów w sezonie 2016/2017 a łączne koszty wynagrodzeń w roku 2016 (mln zł)



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

Przegląd klubów – szczegółowe wyniki „Piłkarskiej ligi finansowej”

1. Legia Warszawa	17
2. Lech Poznań	18
3. Lechia Gdańsk	19
4. Zagłębie Lubin	20
5. Cracovia Kraków	21
6. Piast Gliwice	22
7. Wisła Kraków	23
8. Pogoń Szczecin	24
9. Śląsk Wrocław	25
10. Górnik Łęczna	26
11. Korona Kielce	27
12. Jagiellonia Białystok	28
13. Arka Gdynia	29
14. Ruch Chorzów	30
15. Wisła Płock	31
Sandecja Nowy Sącz	32
Górnik Zabrze	33

1. Legia Warszawa

Tegorocznym zwycięzcą raportu „Piłkarska liga finansowa” jest Legia Warszawa. Już od 2011 roku pod względem finansowym klub ze stolicy dominuje w Ekstraklasie. Tegoroczny Mistrz Polski osiągnął w 2016 roku łączne przychody na poziomie aż 207,4 mln złotych.

Struktura przychodów prezentuje się następująco: największą kategorią generującą przychody klubu są te z tytułu transmisji i premii za wyniki sportowe - 55%. Drugie co do wielkości przychody komercyjne wyniosły 26%, natomiast przychody z dnia meczu wyniosły 19%. Awans do Ligi Mistrzów znacząco zmienił proporcje przychodów i spowodował gwałtowny wzrost przychodów z tytułu transmisji i premii za wyniki sportowe. Dzięki wysokim przychodom spadł nieco wskaźnik wynagrodzeń i wyniósł 47%. Głównym sponsorem klubu są zakłady bukmacherskie Fortuna. Firma ta należy do czeskiej grupy Fortuna Holding, lidera na rynku zakładów wzajemnych w Europie Środkowej.

Sezon 2016/2017 był dla Legii wybitny. Mistrzostwo Polski osiągnęła bez porażki z kluczowymi rywalami. Klub odniósł też kilka znaczących zwycięstw, takich jak 4:1 w Białymstoku czy 3:0 z Lechią Gdańsk w Warszawie. Także udział w Lidze Mistrzów przyniósł spektakularne wyniki jak remis 3:3

z późniejszym triumfem Realu Madryt czy zwycięstwem 1:0 nad Sportingiem Lizbona umożliwiające udział w 1/16 Ligi Europy.

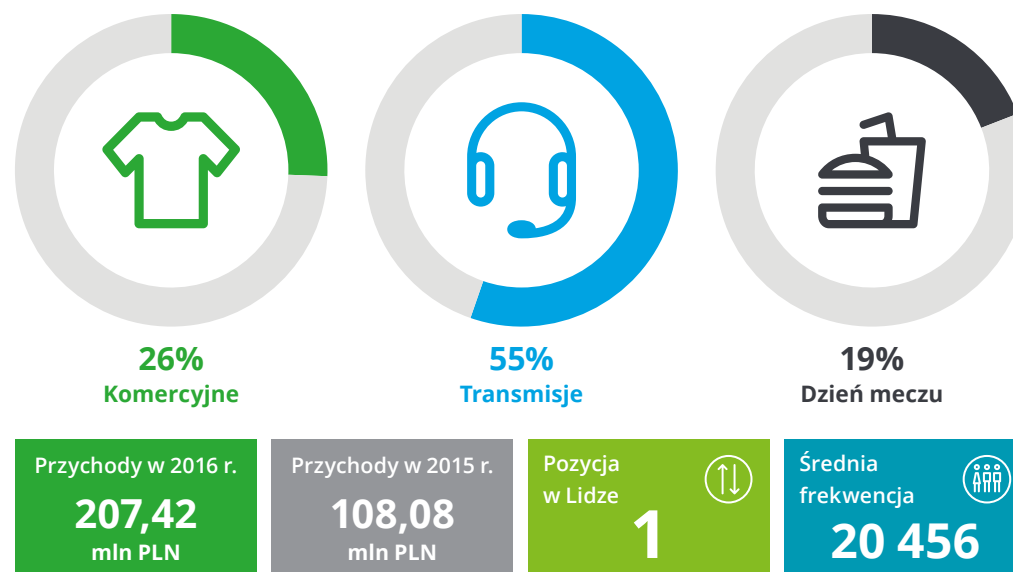
Średnia frekwencja na Stadionie Miejskim Legii Warszawa im. Marszałka Józefa Piłsudskiego podczas meczów Ekstraklasy wyniosła 20,5 tys. widzów, co dało Legii 1. miejsce w tej klasyfikacji. Niemal komplet widzów klub gościł na stadionie przy ul. Łazienkowskiej podczas meczów z Lechem Poznań w 13. i 34. kolejce, a także podczas ostatniego meczu sezonu z Lechią Gdańsk. Niebywałym magnesem na kibiców okazały się rozgrywki europejskie. Od IV rundy eliminacji Ligi Mistrzów do meczu 1/16 Ligi Europy z Ajaxem Amsterdam Legię oglądał zawsze komplet publiczności. Z wyjątkiem meczu fazy grupowej Ligi Mistrzów z Realem Madryt, który był zamknięty dla publiczności. Wówczas mecz w telewizji oglądało ok. 4,5 mln widzów, co pokazuje potencjał medialny klubowej piłki w Polsce.

Przed Legią, która zdominowała finansowo Ekstraklasę, stoi wyzwanie utrzymania aktualnego poziomu. Aby to osiągnąć klub powinien powtórzyć awans do fazy grupowej Ligi Mistrzów. Zdobyte Mistrzostwo Polski daje taką szansę.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	7,7	10,5	9,6	10,9	26,0	33,6	34,7	40,0	42,1	53,1
Transmisje	4,0	6,9	11,1	9,5	19,1	10,5	30,1	32,8	34,8	114,8
Dzień meczu	4,2	3,8	3,0	7,9	18,8	22,2	30,0	30,8	31,1	39,6
RAZEM	15,9	21,2	23,7	28,3	63,9	66,3	94,9	103,6	108,1	207,4

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

2. Lech Poznań

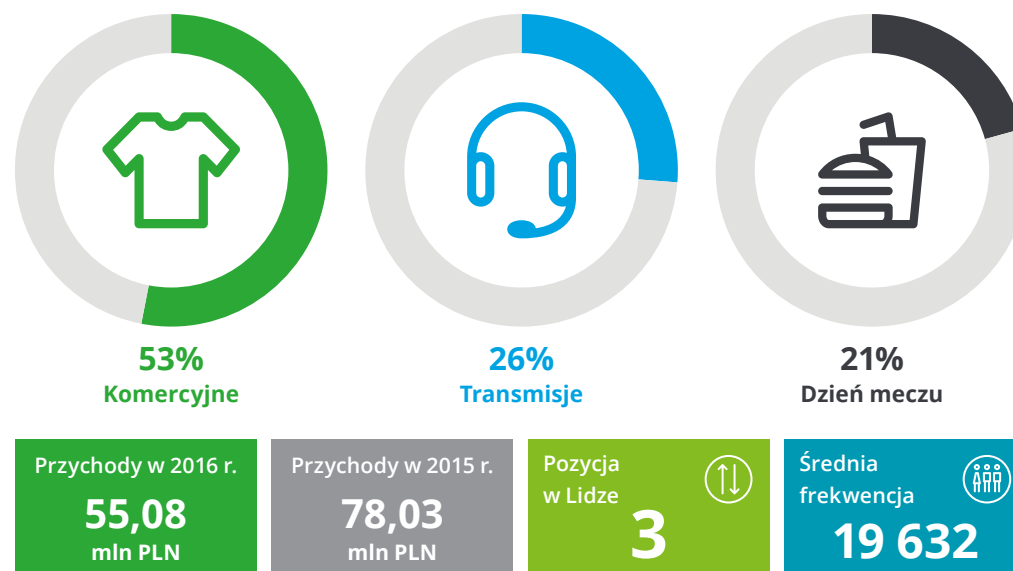
W 2016 roku Lech Poznań może pochwalić się przychodami na poziomie 55,1 mln złotych co daje mu 2. miejsce w rankingu „Piłkarska liga finansowa”. W porównaniu do roku 2015 klub zanotował spadek przychodów o 29%. Różnica wynika przede wszystkim z braku awansu do europejskich pucharów co znacząco zmieniło strukturę przychodów klubu. 53% całości przychodów stanowią wpływy z przychodów komercyjnych. Pozostałe źródła przychodów wyniosły odpowiednio: 26% - przychody z transmisji i 21% - przychody z dnia meczu. Sponsorem strategicznym klubu była w minionym sezonie firma bukmacherska Star-Typ Sport (STS). Wskaźnik wynagrodzeń wyniósł 60%.

Podczas zakończonego sezonu 2016/2017 Lech zajął ostatecznie 3. miejsce w lidze, co daje mu szansę na powrót do grona klubów grających w europejskich pucharach. W klasyfikacji frekwencji Lech zajął 2. miejsce ze średnią frekwencją na poziomie 19,6 tys. widzów, co jest wzrostem w porównaniu do poprzedniego roku o 17%. Rekordowym meczem okazał się mecz z Legią Warszawa w 28. kolejce. W dniu 9 kwietnia 2017 roku na stadion przy ul. Bułgarskiej przybyło 41 tys. widzów, co było najlepszym frekwencyjnie meczem w całej Ekstraklasie w minionym sezonie.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	14,6	15,6	21,5	25,9	17,1	15,3	20,4	21,4	23,7	29,2
Transmisje	3,2	8,4	11,0	11,5	8,9	8,1	9,8	11,7	33,7	14,4
Dzień meczu	7,1	15,1	7,8	23,6	12,8	12,0	12,7	11,5	20,6	11,4
RAZEM	24,9	39,1	40,3	61,0	38,8	35,4	42,9	44,6	78,0	55,1

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

3. Lechia Gdańsk

Lechia Gdańsk zajęła 3. miejsce w tegorocznym rankingu. Łączne analizowane przychody spadły w 2016 roku o 7% i wyniosły 41,5 mln złotych. Struktura przychodów klubu z Trójmiasta prezentowała się następująco: 59% stanowiły przychody komercyjne, 30% przychody z tytułu transmisji, a przychody z dnia meczu 11%. W porównaniu do roku ubiegłego zwiększył się udział przychodów z transmisji, a nieco zmniejszył udział przychodów komercyjnych i z dnia meczowego. Głównymi sponsorami klubu są: Energa – sprzedawca prądu oraz grupa ETL – międzynarodowa sieć kancelarii prawnych, podatkowych i biegłych rewidentów.

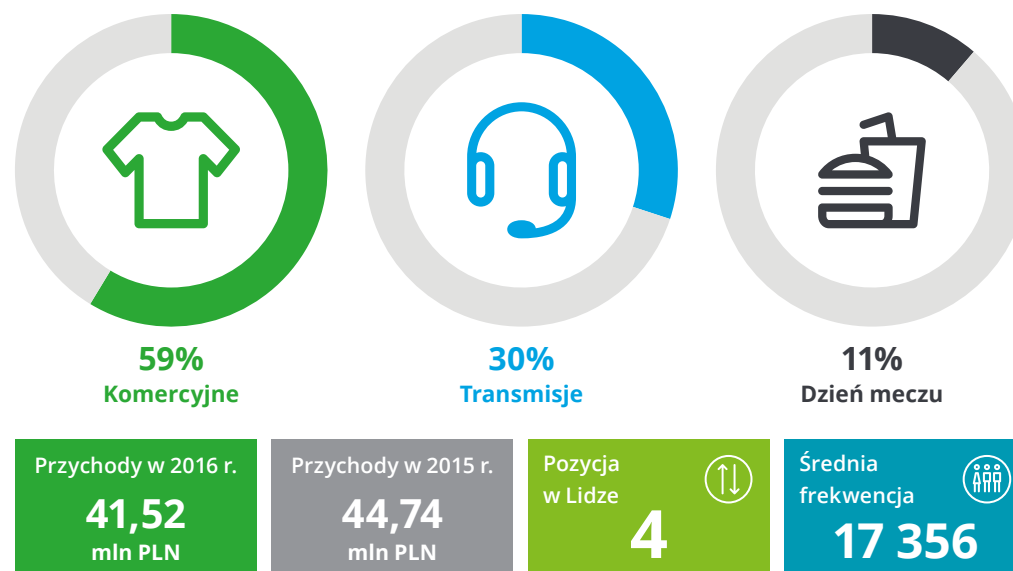
W sezonie 2016/2017 Lechia zanotowała znaczny wzrost frekwencji. Zainteresowanie meczami Lechii wzrosło o 35% i wyniosło średnio 17,4 tys. widzów. Dało jej to wysokie 3. miejsce w klasyfikacji frekwencji.

Piłkarsko, pomimo aktywności na rynku transferowym i posiadaniu doświadczonego składu, gdański klub nie awansował do europejskich pucharów. Niewątpliwie wszyscy gdańscy kibice z wytęsknieniem czekają na moment, w którym europejskie puchary zagoszczą na stadionie Energa Gdańsk. Udział w Lidze Europy wydaje się być naturalnym krokiem w rozwoju klubu, który już drugi rok z rzędu plasuje się na finansowym podium Ekstraklasy.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	09/10	10/11	11/12	12/13	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	5,9	7,5	12,3	13,6	14,5	11,7	28,5	24,4
Transmisje	6,6	7,0	5,2	6,5	5,4	8,0	10,2	12,5
Dzień meczu	3,0	3,1	5,4	3,7	3,3	5,2	6,0	4,7
RAZEM	15,5	17,6	22,9	23,8	23,2	24,9	44,7	41,5

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

4. Zagłębie Lubin

Zagłębie Lubin zajęło 4. miejsce w tegorocznym raporcie Deloitte. Przychody w 2016 roku były wyższe niż w roku ubiegłym i wyniosły 38,8 mln zł. Struktura przychodów klubu z Lubina prezentuje się następująco: 61% przychodów to przychody komercyjne, 35% stanowiły przychody z tytułu transmisji, a 4% to przychody z dnia meczu. Proporcje zmieniły się w stosunku do roku wcześniejszego ze względu na to, że przez część 2015 roku Zagłębie grało jeszcze w I lidze. Wskaźnik wynagrodzeń utrzymywany jest na porównywalnym poziomie i wynosi 55%. Dla Zagłębia fundamentalne znaczenie ma współpraca z spółką KGHM Polska Miedź, właścicielem klubu.

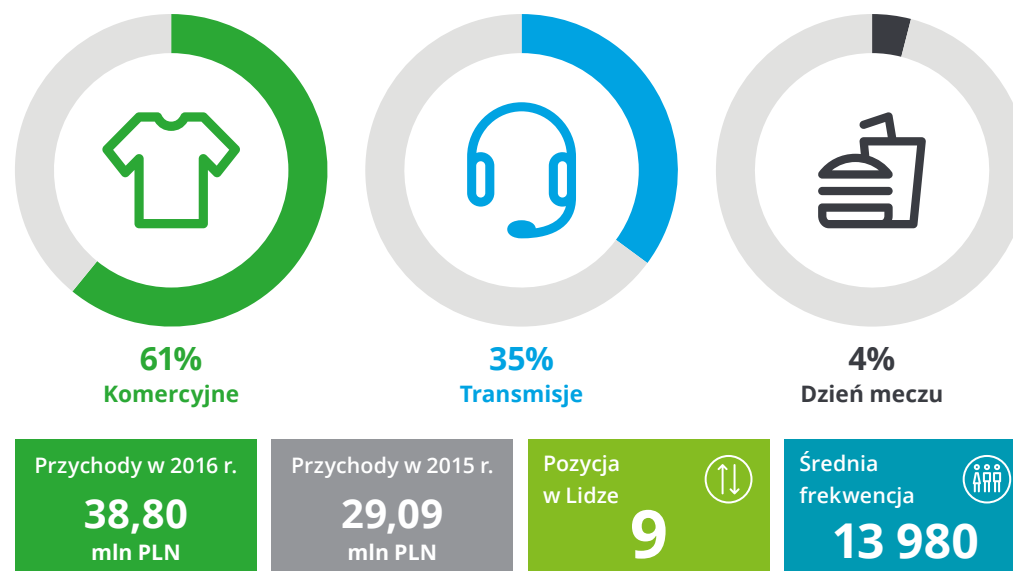
Sezon 2016/2017 Zagłębie Lubin zakończyło w strefie spadkowej na 9. miejscu, co z pewnością było wynikiem poniżej oczekiwań. Klub stracił miejsce w grupie mistrzowskiej remisując w ostatniej kolejce rundy zasadniczej ze Śląskiem Wrocław. Finalna pozycja klubu jest tym bardziej rozczarowująca gdy weźmiemy pod uwagę bardzo dobry początek sezonu kiedy to klub zdobywając 1,775 punktu w rankingu klubowym UEFA, doszedł do III rundy eliminacyjnej Ligi Europy. Po drodze Zagłębie pokonało bułgarską Sławije Sofię i serbski Partizan Belgrad. Średnia frekwencja podczas rozgrywek Ekstraklasy prezentowała się niemal identycznie jak w poprzednim sezonie i wyniosła 6,3 tys. Wynik ten plasuje

klub z Lubina na 11. miejscu w rankingu frekwencji. Największą liczbę kibiców klub odnotował podczas meczu II rundy kwalifikacyjnej Ligi Europejskiej z Partizanem Belgrad, gdy na stadionie zjawiło się ok. 11,3 tys. widzów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Komercyjne	24,8	13,1	15,6	24,0	31,0	33,2	30,5	28,5	25,4	23,6
Transmisje	6,4	2,4	2,4	6,4	6,0	5,8	6,6	2,7	2,8	13,6
Dzień meczu	1,2	0,5	1,9	1,8	1,5	1,0	1,2	1,0	0,8	1,6
RAZEM	32,4	16,0	19,9	32,2	38,5	40,0	38,3	32,2	29,1	38,8

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

5. Cracovia Kraków

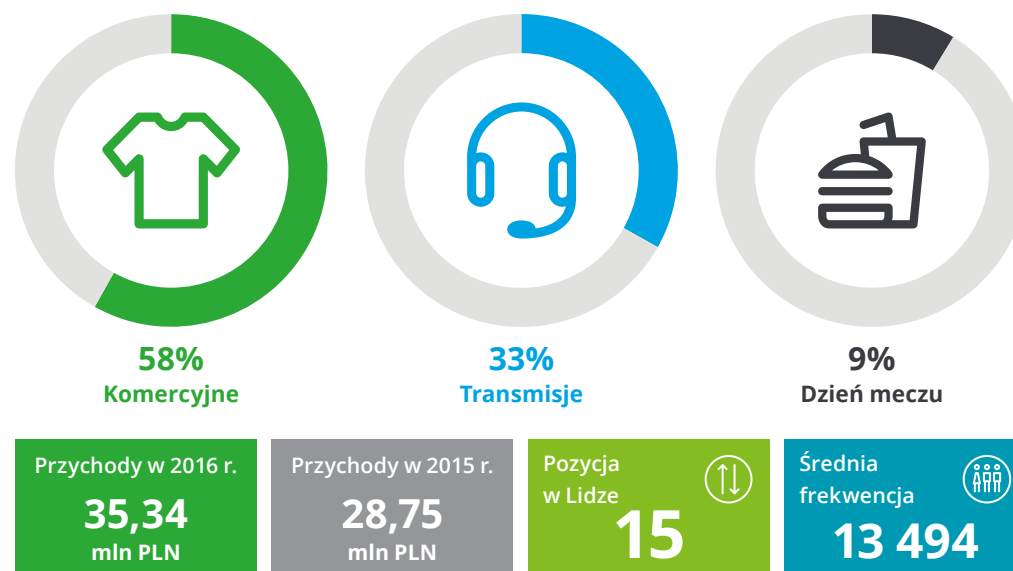
Cracovia osiągnęła przychody na poziomie 35,3 mln zł, co dało jej 5. miejsce w tegorocznym rankingu. Wzrost poziomu przychodów o 23% klub zawdzięcza przede wszystkim zwiększonym przychodom z tytułu transmisji, których suma wyniosła 11,7 mln zł (klub zakończył sezon 2015/2016 na 4. miejscu) oraz przychodom komercyjnym przynoszącym w 2016 roku 20,5 mln zł. Głównym sponsorem Cracovii jest producent i dostawca systemów informatycznych firma Comarch. Warto zaznaczyć, że klub ma także dodatkowe źródła przychodów, na które składają się przede wszystkim przychody z kompleksów sportowych oraz przychody z najmu i dzierżawy pasaży przy stadionie. Przychody z dnia meczu niemal nie zmieniły się w stosunku do roku ubiegłego i wyniosły 3,1 mln zł. Wskaźnik wynagrodzeń klubu z Krakowa wyniósł w minionym roku 57%.

Sezon 2016/2017 Cracovia zakończyła na 14. miejscu. Z pewnością nie był to dla niej udany sezon, gdyż jak pokazał poprzedni rok klub stać na walkę o europejskie puchary. Niestety gra w Lidze Europy szybko się dla krakowskiej drużyny zakończyła i po porażce w I rundzie z macedońskim zespołem FK Škendija 79 odpadła z rozgrywek. Frekwencja na stadionie przy ul. Kałuży nieco spadła w stosunku do ubiegłego sezonu i wyniosła średnio 8,1 tys. widzów, co dało 7. miejsce w rankingu frekwencji w Ekstraklasie.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	9,0	8,6	8,4	8,3	9,0	8,6	9,0	18,8	18,4	20,5
Transmisje	3,4	5,5	5,2	6,0	5,2	2,2	2,6	5,1	7,4	11,7
Dzień meczu	1,4	1,2	0,7	1,1	1,6	1,1	1,9	2,8	2,9	3,1
RAZEM	13,8	15,3	14,3	15,4	15,8	11,9	13,6	26,8	28,8	35,3

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

6. Piast Gliwice

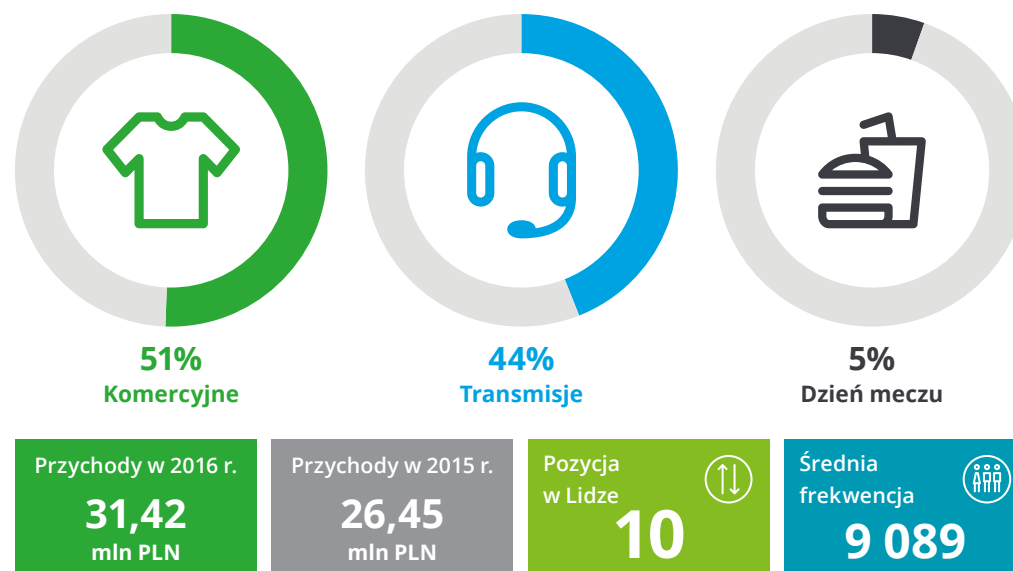
Piast Gliwice zajął 6. miejsce w tegorocznym rankingu. Struktura przychodów byłego wicemistrza Polski prezentuje się następująco: kluczową pozycją są przychody komercyjne, które wynoszą 15,9 mln złotych, następnie 13,8 mln zł stanowią przychody z transmisji, a 1,7 mln złotych to przychody z dnia meczowego. Kluczową kategorią w budżecie Piasta są dotacje, które klub otrzymuje od miasta Gliwice. Stanowią one główne źródło wsparcia działalności. W stosunku do roku 2015 wzrosły przychody z tytułu transmisji, gdzie grupowane są również przychody za wyniki sportowe. W 2016 roku stosunek kosztów wynagrodzeń do przychodów ukształtował się na poziomie 53% co jest dobrym wynikiem.

W sezonie 2016/2017 Piast Gliwice nie powtórzył fenomenalnego wyniku z poprzedniego sezonu i uplasował się w grupie spadkowej na 10. miejscu. Brak awansu do grupy mistrzowskiej jest wynikiem zdecydowanie poniżej oczekiwań. Przygoda gliwiczian w europejskich pucharach także nie potrwała zbyt długo. Piast odpadł w II rundzie eliminacyjnej Ligi Europejskiej po dwumeczu z IFK Goteborg zakończonym wynikami 0:3 i 0:0. Średnia frekwencja na stadionie w Gliwicach wyniosła w minionym sezonie ponad 5 tys. widzów, co dało 14. miejsce wśród wszystkich klubów Ekstraklasy.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	09/10	10/11	11/12	12/13	2014*	2015	2016
Komercyjne	4,9	1,1	2,0	1,9	15,2	17,6	15,9
Transmisje	0,0	0,1	0,1	6,9	5,2	7,2	13,8
Dzień meczu	0,4	0,1	0,8	1,4	1,1	1,6	1,7
RAZEM	5,3	1,3	2,9	10,1	21,5	26,4	31,4

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

7. Wisła Kraków

Wisła Kraków zajęła 7. miejsce w tegorocznym rankingu „Piłkarska liga finansowa” i jest to spadek o 3 pozycje. Łączna suma przychodów wyniosła w 2016 roku 29,3 mln złotych i prezentuje się na porównywalnym poziomie, co w roku poprzednim. Na przychody klubu z Krakowa składają się w 48% przychody komercyjne, w 31% przychody z transmisji, a w 21% przychody z dnia meczowego. Wskaźnik wynagrodzeń wyniósł w 2016 roku 54%, co jest wartością bliską optymalnej. Sponsorem głównym Wisły są zakłady bukmacherskie LV BET.

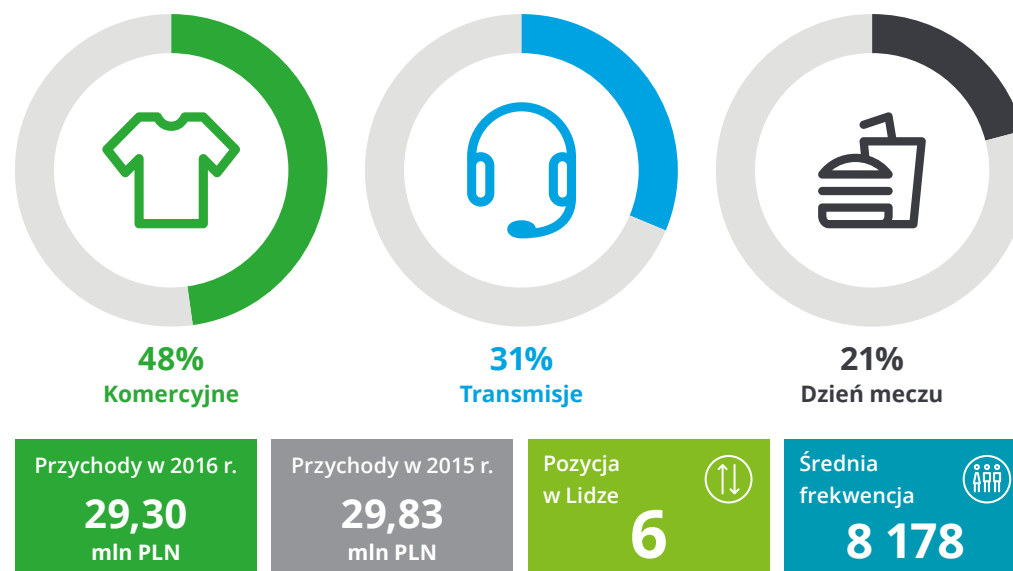
Wisła zakończyła sezon 2016/2017 w grupie mistrzowskiej na 6 miejscu. Jednocześnie wciąż jest najpopularniejszym klubem w Krakowie, co zaowocowało średnią frekwencją na poziomie 14 tys. widzów i pozwoliło utrzymać 4. miejsce w klasyfikacji ligowej frekwencji. Przed Wisłą jest jednak wciąż duży potencjał, gdyż zapelnienie stadionu wyniosło w ostatnim sezonie 42%. Rekordową frekwencję zgromadziło spotkanie 27. kolejki rundy zasadniczej z Lechem Poznań zakończone bezbramkowym remisem. Mecz oprócz klasowego przeciwnika miał też wpływ na rozstrzygnięcie czy klub z ul. Reymonta awansuje do grupy mistrzowskiej. Na stadion przybył wtedy niemal komplet widzów: 30,1 tys.

Pomimo zawirowań własnościowych w trakcie sezonu Wisła wciąż utrzymuje stosunkowo wysoki poziom przychodów, co wskazuje, że klub ma ambicje awansu do europejskich pucharów. Nie są one bezzasadne.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Komercyjne	9,3	11,8	14,8	11,3	15,7	13,3	15,0	14,1	15,3	14,0
Transmisje	4,3	12,2	11,9	11,8	27,6	8,8	6,9	8,5	7,3	9,2
Dzień meczu	5,9	9,6	3,4	4,1	12,0	9,3	5,5	5,9	7,2	6,1
RAZEM	19,5	33,6	30,1	27,2	55,3	31,4	27,4	28,4	29,8	29,3

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

8. Pogoń Szczecin

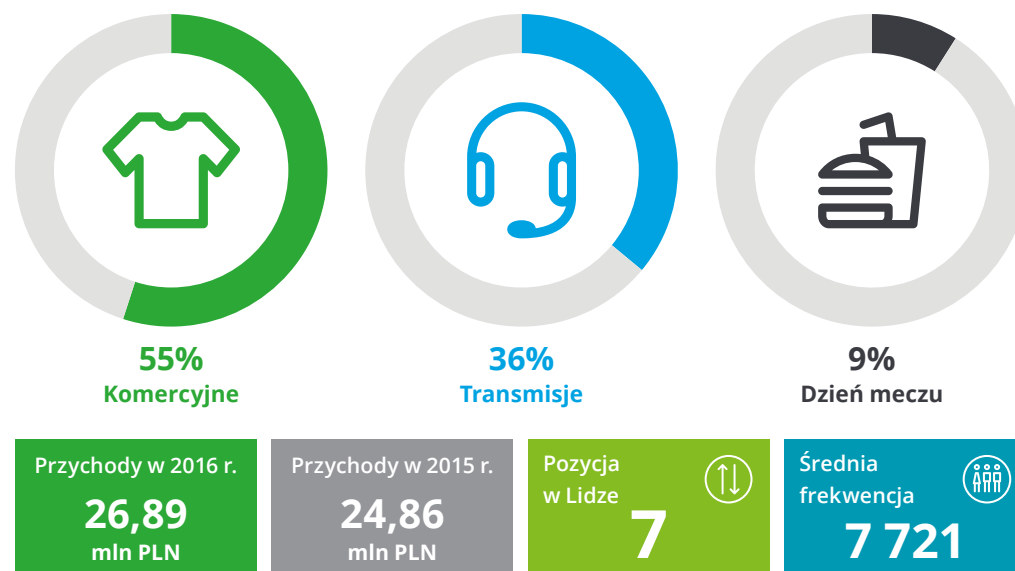
Przychody Pogoni Szczecin wyniosły w 2016 roku 26,89 mln złotych, co dało jej awans i 8. miejsce w tegorocznym rankingu. Struktura przychodów prezentuje się następująco: 55% stanowią przychody komercyjne – parterem głównym jest Grupa Azoty, a partnerem strategicznym Miasto Szczecin. W porównaniu do roku ubiegłego przychody komercyjne utrzymują się na tym samym poziomie. Wzrost natomiast udział przychodów z tyt. transmisji i dnia meczowego. Wskaźnik wynagrodzeń wynosi 60%, co sytuuje Pogoń w grupie klubów o optymalnym poziomie wynagrodzeń. Pogoń Szczecin, podobnie jak w 3 poprzednich sezonach, zakończyła rozgrywki w grupie mistrzowskiej, tym razem na 7. miejscu. Średnia frekwencja na stadionie Pogoni spadła w porównaniu do zeszłego sezonu o 15% i wyniosła 5,8 tys., co dało 12. miejsce w klasyfikacji frekwencji. Meczem cieszącym się największą popularnością wśród kibiców był mecz z Legią Warszawa w 32. kolejce zakończony porażką 0:2. Wtedy stadion im. Floriana Krygiera przyciągnął 9,9 tys. widzów.

Klub ze Szczecina wciąż oczekuje na przebudowę stadionu, która według planów ma się rozpocząć na przełomie 2017 i 2018 roku. W listopadzie 2016 roku podpisane zostały umowy trójstronne w sprawie dokumentacji projektowej nowego obiektu między prezydentem Szczecina, prezesem klubu Pogoń i architektem odpowiedzialnym za projekt. Kolejnym krokiem w rozwoju klubu może być już tylko awans do europejskich pucharów. Regularna gra w grupie mistrzowskiej wskazuje, że jest on już niemal na wyciągnięcie ręki.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	5,9	4,2	7,3	10,8	16,0	14,2	14,8
Transmisje	0,0	0,1	2,3	5,3	4,4	8,7	9,7
Dzień meczu	1,3	0,8	1,8	1,9	2,2	1,9	2,4
RAZEM	7,2	5,1	11,4	18,1	22,7	24,9	26,9

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

9. Śląsk Wrocław

Śląsk Wrocław z przychodami na poziomie 19,5 mln złotych uplasował się na 9. miejscu w tegorocznym rankingu. Klub z Wrocławia po raz kolejny spadł w klasyfikacji, a jego przychody systematycznie od 2012 roku się zmniejszają. Struktura przychodów prezentuje się następująco: 45% stanowią przychody komercyjne, 41% przychody z transmisji, a 14% przychody z dnia meczowego. – *Zupełnie od nowa poukładaliśmy współpracę pomiędzy Śląskiem a Stadionem Wrocław. Opracowana wspólna oferta sponsorska ma z pewnością charakter przełomowy i otwiera całkiem nowe możliwości* – podkreśla Michał Bobowiec, prezes Śląska Wrocław.

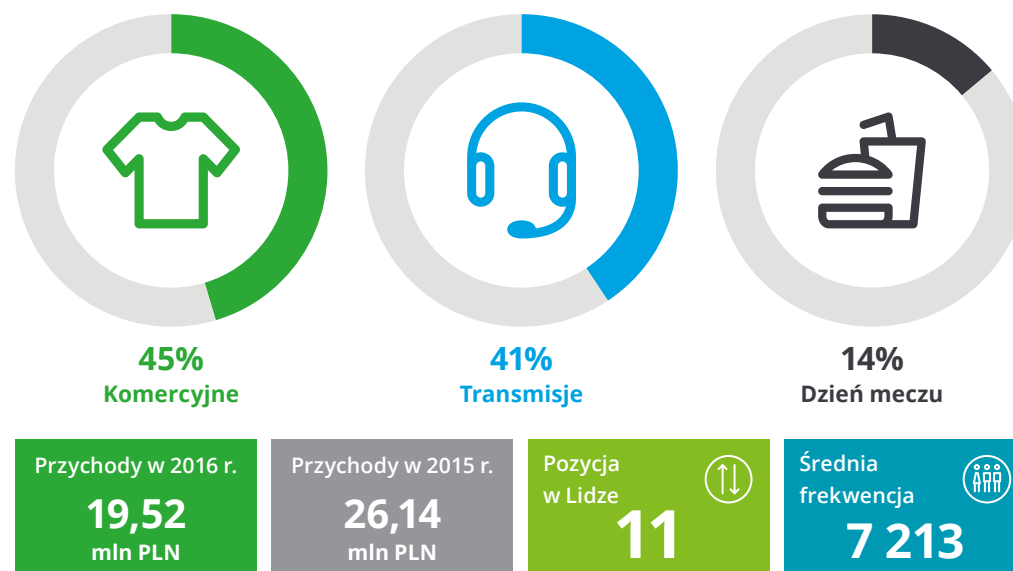
W sezonie 2016/2017 tak jak w poprzednim sezonie wrocławski klub uplasował się w strefie spadkowej na 11. miejscu. Frekwencja na stadionie Śląska była porównywalna do ubiegłego sezonu i wyniosła jedynie 9,1 tys. widzów. Wynik ten plasuje klub na 6. miejscu w tabeli średniej frekwencji. Śląsk osiągnął wypełnienie stadionu na poziomie 21%. – *Średnią frekwencję na poziomie 9 tys. kibiców traktujemy jako punkt wyjścia. Dostrzegamy wielki potencjał i jesteśmy przekonani, że jeśli Śląsk będzie walczył o czołowe lokaty, to mecze z ponad trzydziestotysięczną widownią na Stadion Wrocław będą standardem. A to z kolei wyraźnie przełoży się na wzrost przychodów z dnia meczowego* – zaznacza Michał Bobowiec, prezes Śląska Wrocław.

Nie da się ukryć, że od kilku lat nastrój przy ul. Oporowskiej nie jest najlepszy i klub czeka na współpracę z nowym sponsorem strategicznym i swoiste „nowe otwarcie”, które pozwoliłoby mu walczyć o wyższe cele niż utrzymanie w Ekstraklasie. Kibice z niecierpliwością wyczekują powtórzenia sukcesu z sezonu 2011/2012, gdy Śląsk z powodzeniem reprezentował Polskę w Lidze Europy i zdobył tytuł Mistrza Polski.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	2,8	6,2	9,3	10,0	14,4	20,3	13,4	17,23	11,59	8,86
Transmisje	0,0	3,3	8,9	6,0	8,9	8,8	10,6	5,43	10,51	7,94
Dzień meczu	0,8	1,8	2,4	1,8	4,6	6,9	4,8	3,73	4,04	2,72
RAZEM	3,6	11,3	20,6	17,8	27,9	36,0	28,8	26,4	26,1	19,5

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

10. Górnik Łęczna

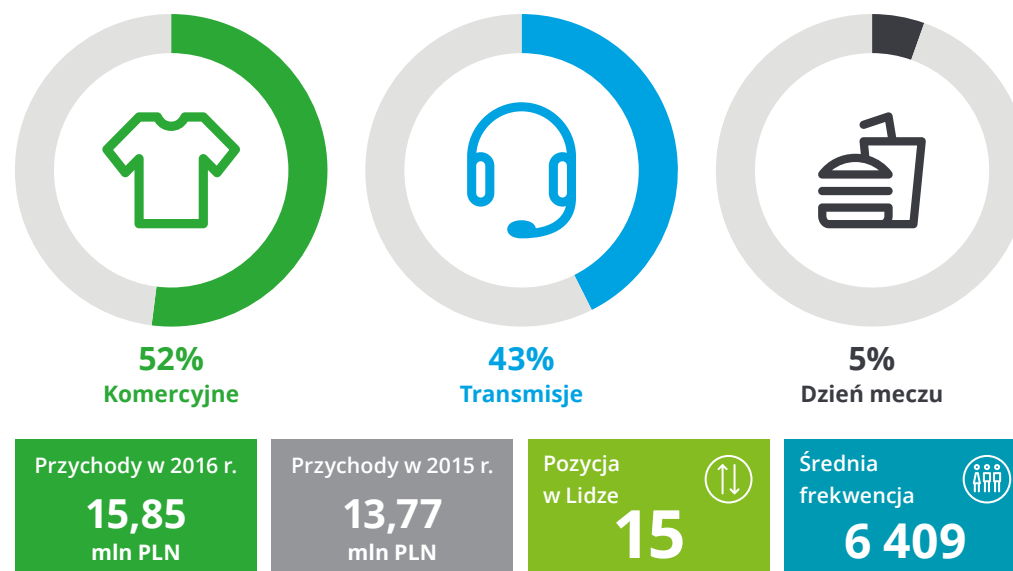
Górnik Łęczna z przychodami osiągniętymi w 2016 roku w wysokości 15,9 mln złotych uplasował się na 10. pozycji w tegorocznym rankingu. Struktura przychodów w stosunku do roku ubiegłego nie zmieniła się znacząco i nadal kluczową pozycją są przychody komercyjne, które stanowią 52% przychodów. Przychody z transmisji wynoszą 43% udziałów w budżecie, a przychody z dnia meczu 5%. Sponsorem strategicznym klubu jest producent węgla kamiennego Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A. Wskaźnik wynagrodzeń był dość wysoki i wyniósł w minionym roku 75%.

Sezon 2016/2017 Górnik Łęczna zakończył na 15. miejscu w strefie spadkowej i w przyszłym sezonie nie będziemy już oglądać Górnika w Ekstraklasie. Pomimo zatrudnienia znanego, odnoszącego w przeszłości sukcesy trenera Franciszka Smudy, zawodnicy z Łęcznej nie zdołali utrzymać się w lidze. Frekwencja na stadionie Górnika spadła w porównaniu do poprzedniego sezonu i wyniosła średnio 3,6 tys. widzów, co dało 16. miejsce w klasyfikacji liczby widzów. Na słabe miejsce w tej klasyfikacji bez wątplenia miał wpływ również konflikt z kibicami spowodowany przeniesieniem miejsca rozgrywania spotkań z Łęcznej do Lublina. Rekord frekwencji padł w 5. kolejce, 13 sierpnia 2016 r., podczas meczu z Legią Warszawa, gdy na Arenę Lublin przybyło 9 248 widzów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	6,6	7,1	7,7	8,2
Transmisje		3,2	5,2	6,7
Dzień meczu		0,7	0,8	0,9
RAZEM	6,6	11,0	13,8	15,9

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

11. Korona Kielce

Korona Kielce zajęła 11. miejsce w tegorocznym rankingu z przychodami na poziomie 16,2 mln zł. Największą kategorię przychodów stanowią przychody z tytułu transmisji i wynoszą 9,2 mln zł. Przychody z tego źródła znacząco wzrosły w porównaniu do roku wcześniejszego. Zwiększyły się także przychody komercyjne, które w 2016 roku stanowiły 35% całości przychodów. Najmniejszą grupą były przychody z dnia meczu, które wyniosły 1,4 mln zł.

Wynik sportowy osiągnięty przez Klub z Kielc był najlepszy od lat. Klub ukończył rozgrywki na 5. miejscu w grupie mistrzowskiej. Kolejnym krokiem, pozwalającym na rozwój klubu powinno być nawiązanie współpracy ze sponsorem strategicznym, który umożliwiłby popularnym „krwisto-złotym” zadomowienie się w grupie mistrzowskiej na stałe.

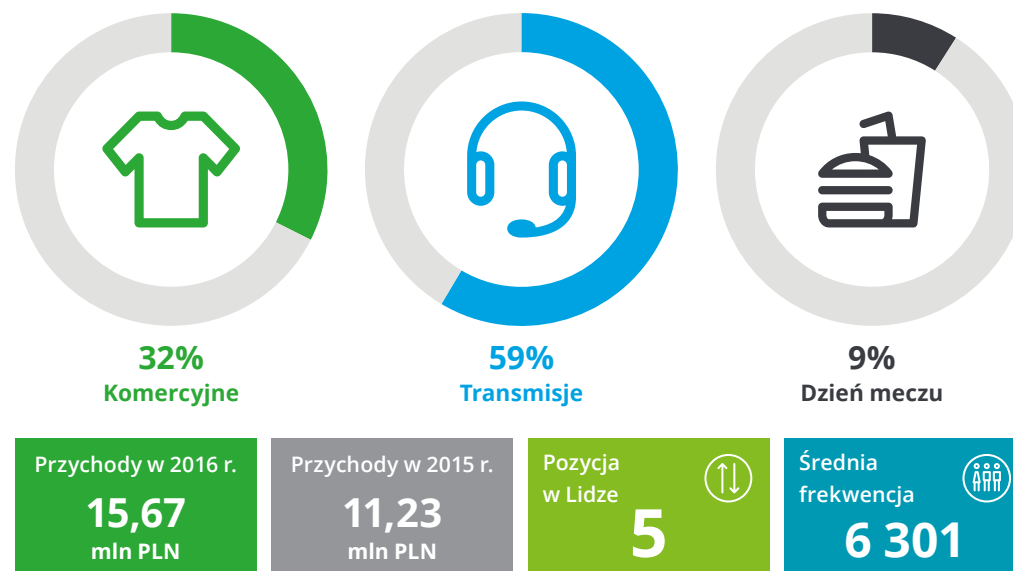
Wynik finansowy osiągnięty w 2016 r. to efekt wdrożenia planu naprawczego, który od roku 2015 jest konsekwentnie realizowany przez zarząd klubu. Podkreślić należy, że oprócz dyscypliny finansowej w obszarze kosztów funkcjonowania, klub zwiększył w stosunku do roku 2015 przychody ze sprzedaży i przychody operacyjne o kwotę 4,88 mln zł.

W sezonie 2016/2017 średnia frekwencja na stadionie w Kielcach wyniosła 7,2 tys. widzów, co dało 9. miejsce w klasyfikacji liczby widzów. Rekord frekwencji padł 28 maja br. podczas przedostatniej kolejki rozgrywek grupy mistrzowskiej, gdy Korona podejmowała u siebie Legię Warszawa. Wtedy to na stadionie zjawił się komplet 15 tys. widzów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	13,6	1,9	3,8	4,3	4,0	4,0	4,9	7,0	4,3	5,6
Transmisje	3,0	0,3	6,9	5,6	6,3	4,9	4,2	4,6	5,3	9,2
Dzień meczu	2,8	1,6	2,3	2,1	1,5	1,2	1,5	1,3	1,6	1,4
RAZEM	19,4	3,8	13,0	12,0	11,8	10,1	10,6	13,0	11,2	16,2

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

12. Jagiellonia Białystok

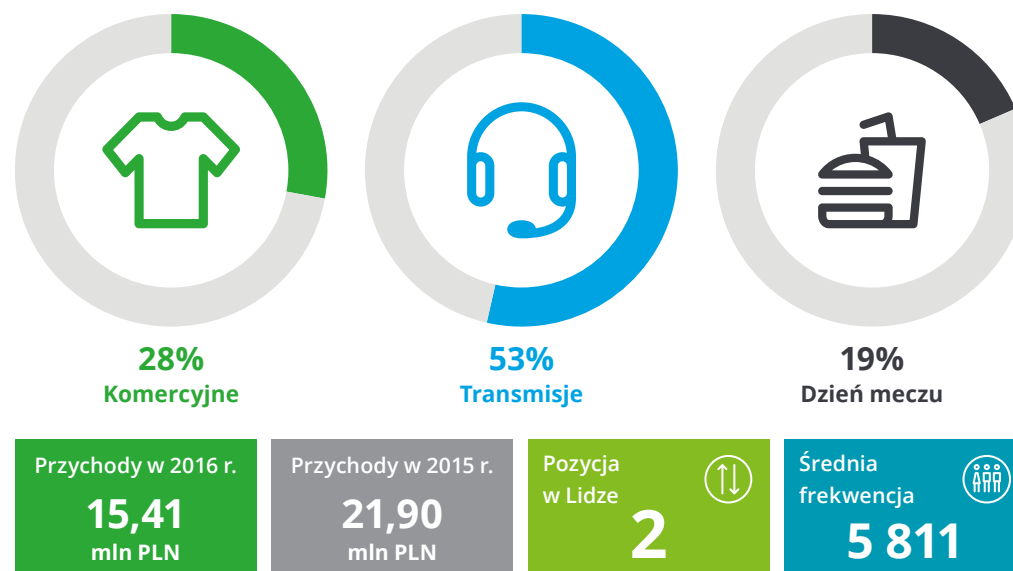
W rankingu „Piłkarska liga finansowa” Jagiellonia Białystok zajęła dopiero 12. miejsce, walcząc do ostatniej minuty sezonu o Mistrzostwo Polski. To pokazuje jak duża pracę wykonał klub, aby pomimo mniejszych możliwości finansowych walczyć o najwyższe cele. Jak podkreśla wiceprezes klubu Agnieszka Syczewska, to zgodna i dobra współpraca Rady Nadzorczej, Zarządu, pracowników klubu, sztabu trenerskiego i piłkarzy zaowocowała świetnym wynikiem sportowym. Nic zatem dziwnego, że w sezonie 2016/2017 na stadion Jagielloni przychodziło średnio o ok. 3 tys. widzów więcej niż w ubiegłorocznych rozgrywkach. Średnia liczba ponad 13 tys. widzów na mecz dała Jagiellonii 5. miejsce w klasyfikacji frekwencji. Jednocześnie osiągnięto wypełnienie stadionu na poziomie 60%. W ten sposób Jagiellonia nawiązała do świetnego sezonu 2014/2015, gdy zajęła 3. miejsce i również zakwalifikowała się do europejskich pucharów.

Przychody Jagielloni Białystok wyniosły w 2016 roku 15,4 mln złotych, co stanowi istotny spadek w porównaniu do roku ubiegłego. W strukturze przychodów najważniejszą część stanowią przychody z tytułu transmisji w wysokości 8,3 mln złotych. Przychody komercyjne to 4,3 mln złotych. Partnerem strategicznym klubu jest Miasto Białystok, choć potencjał sportowy wskazuje, że klub czeka na sponsora strategicznego i prawdopodobnie potrafiłby wykorzystać otrzymane wsparcie. Przychody z dnia meczowego spadły do wysokości 2,9 mln złotych, co dało ostatecznie 19% udziałów w łącznej strukturze przychodów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	3,3	2,4	5,8	7,5	11,2	9,5	10,0	15,9	12,4	4,3
Transmisje	0,0	4,5	4,9	6,5	5,2	2,6	1,4	4,3	5,5	8,3
Dzień meczu	1,6	1,8	1,5	2,0	1,8	0,9	0,8	1,4	4,0	2,9
RAZEM	4,9	8,7	12,2	16,0	18,2	13,0	12,1	21,6	21,9	15,4

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

13. Arka Gdynia

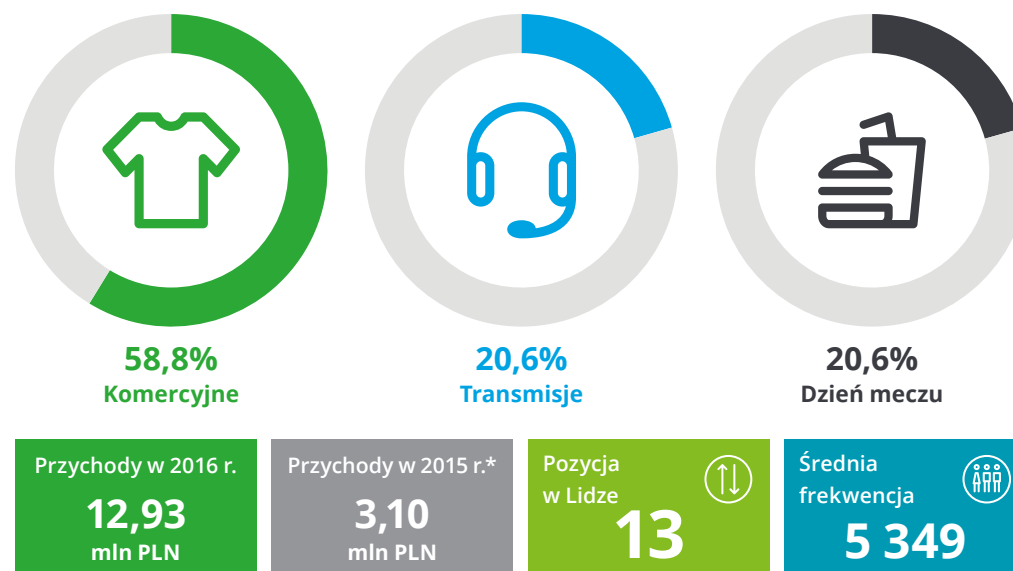
Przychody Arki Gdynia wyniosły w 2016 roku 12,9 mln złotych co przełożyło się na 13. miejsce w tegorocznym rankingu. Największą część przychodów stanowią przychody komercyjne, aż 59%. Przychody z dnia meczu oraz przychody z transmisji stanowią po 21% udziałów w budżecie klubu. Wskaźnik wynagrodzeń wyniósł natomiast 50%.

Sezon 2016/2017 klub z Gdyni zakończył ze zdobytym Pucharem Polski. Niespodziewane zwycięstwo nad Lechem Poznań na Stadionie Narodowym pozwoli Arce wziąć udział w rozgrywkach Ligi Europy. W Ekstraklasie gdynianie do końca walczyli o utrzymanie i ostatecznie udało im się zająć bezpieczne 13. miejsce w tabeli. Średnia frekwencja w sezonie 2016/2017 wyniosła na stadionie przy ul. Olimpijskiej 7,7 tys. widzów, co dało Arce 8. miejsce w klasyfikacji. Najwyższą frekwencję klub zanotował podczas derbowego meczu 14 kolejki z Lechią Gdańsk, gdy na stadion przybyło 14 tys. widzów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2016
Komercyjne	7,6
Transmisje	2,7
Dzień meczu	2,7
RAZEM	12,9

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.
*Uwaga: Dane szacunkowe.

14. Ruch Chorzów

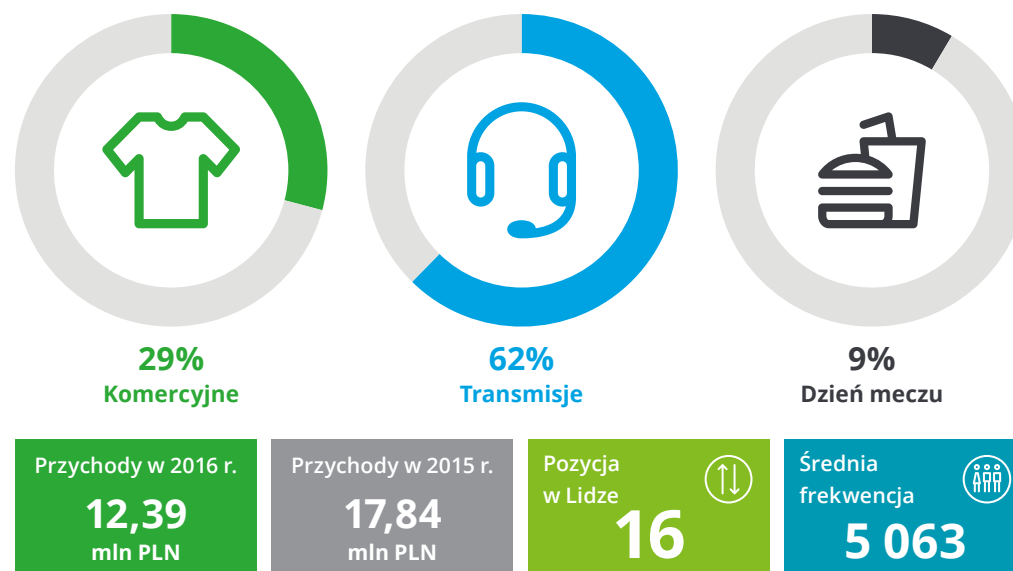
Ruch Chorzów osiągnął w 2016 roku przychody na poziomie 12,4 mln złotych, co jest wynikiem o ok. 30% gorszym niż w roku ubiegłym i w efekcie uplasował się na 14. miejscu w tegorocznym rankingu. Zmieniła się struktura przychodów klubu. W badanym okresie kluczową pozycję przychodów stanowią przychody z tytułu transmisji – 62%. Zmniejszył się udział przychodów komercyjnych i wynoszą one 29%. Przychody z dnia meczowego to jedynie 9%. Wskaźnik wynagrodzeń klubu wyniósł 83%.

Sezon 2016/2017 Ruch zakończył na ostatnim miejscu w tabeli, co spowodowało spadek z Ekstraklasy. Frekwencja na stadionie Ruchu Chorzów spadła w porównaniu do ubiegłego sezonu o 11% i wyniosła 6,4 tys. widzów, co dało 10. miejsce w klasyfikacji frekwencji. Rekord frekwencji miał miejsce podczas 7. kolejki, 28 sierpnia 2016 r. kiedy Ruch podejmował u siebie Legię Warszawa. Stadion przy ul. Cichej zgromadził 9 tys. kibiców, a mecz zakończył się porażką 0:2.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	2,2	2,0	2,7	3,4	2,5	5,9	5,9	4,9	9,7	3,6
Transmisje	1,8	5,4	7,0	7,8	5,4	8,3	5,7	10,9	7,0	7,7
Dzień meczu	1,9	2,2	2,5	2,5	1,7	1,9	1,3	1,3	1,2	1,1
RAZEM	5,9	9,6	12,2	13,7	9,6	16,1	12,9	17,1	17,8	12,4

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

15. Wisła Płock

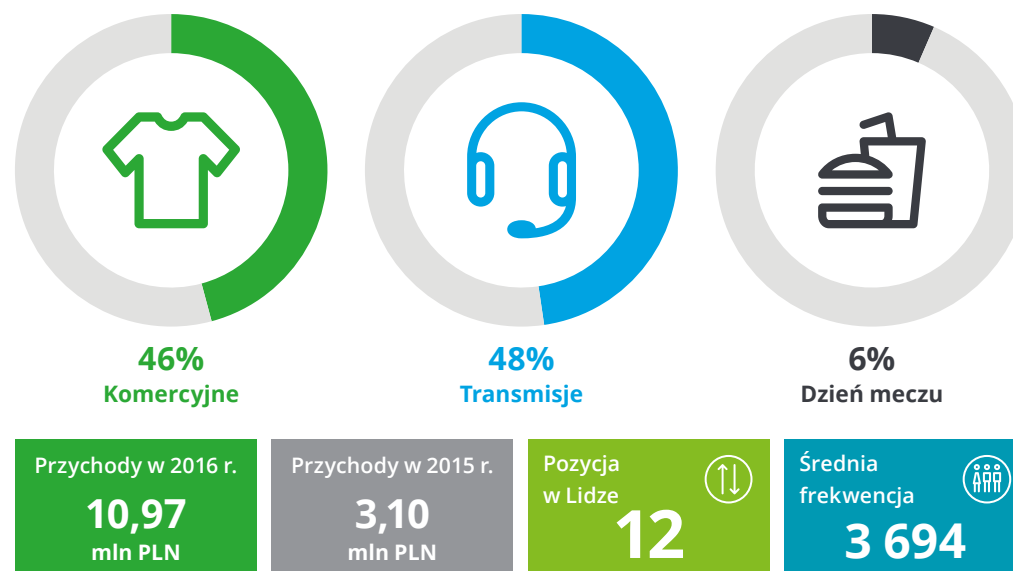
Wisła Płock zajęła 15. miejsce w tegorocznym rankingu „Piłkarska liga finansowa”. Jej przychody w 2016 roku wyniosły 11 mln złotych. Największą część przychodów stanowią przychody z transmisji – 48% oraz przychody komercyjne – 46%. Przychody z dnia meczowego stanowią jedynie 6% udziałów w budżecie klubu. W porównaniu do roku poprzedniego budżet znacząco zmienił się z powodu wzrostu przychodów z tytułu transmisji. Jednocześnie wskaźnik wynagrodzeń, choć znacząco zmalał w porównaniu do poprzedniego roku, wciąż wynosi aż 109%.

W sezonie 2016/2017 Wisła uplasowała się na 12. miejscu w rozgrywkach i utrzymała się w Ekstraklasie. Średnia frekwencja w tym sezonie wyniosła 5,3 tys. widzów, co dało 13. miejsce w klasyfikacji frekwencji. Najwięcej widzów klub zgromadził podczas meczu 29. kolejki z Lechem Poznań, gdy Wisła Płock walczyła jeszcze o awans do grupy mistrzowskiej. Wtedy na stadion przy ul. Łukasiewicza przybyło 9,7 tys. widzów, a mecz zakończył się porażką 0:3.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2015	2016
Komercyjne	2,7	5,0
Transmisje	0,2	5,2
Dzień meczu	0,2	0,7
RAZEM	3,1	11,0

* Dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

Sandecja Nowy Sącz

Do udziału w rankingu zaprosiliśmy także beniaminków, którzy w sezonie 2016/2017 grali jeszcze w I lidze.

Sandecja Nowy Sącz w 2016 roku osiągnęła przychody na poziomie 3,5 mln złotych. Największą pozycję stanowiły przychody komercyjne. W sezonie 2016/2017 Sandecja zajęła 1. miejsce w rozgrywkach Nice I ligi i pewnie awansowała do Ekstraklasy. Meczami, które przyciągnęły na trybuny najwięcej kibiców były mecze ostatnich kolejek. Zwycięstwo ze Zniczem Pruszków w 31. kolejce i remis z Wisłą Puławy w 33. kolejce obserwowano na trybunach prawie 3 tysiące widzów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2016
Komercyjne	3,1
Transmisje	0,2
Dzień meczu	0,2
RAZEM	3,5



88,6%
Komercyjne



5,7%
Transmisje



5,7%
Dzień meczu

Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

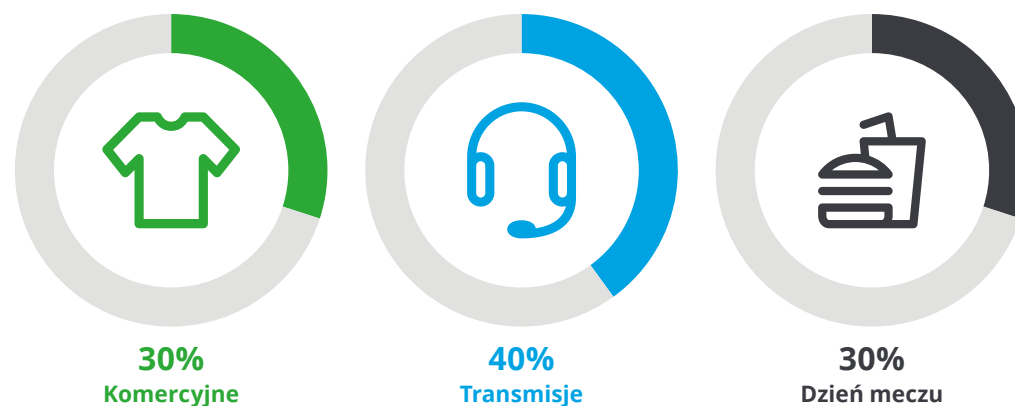
Górnik Zabrze

Górnik Zabrze osiągnął w 2016 roku przychody na poziomie 9,3 mln złotych. Kluczową kategorią są przychody z transmisji za okres kiedy Górnik Zabrze grał jeszcze w Ekstraklasie. Sezon 2016/2017 Górnik zakończył na 2. miejscu I ligi i awansował do Ekstraklasy. Najwyższą frekwencję Górnik zanotował podczas meczu derbowego z GKS Katowice, 16 maja 2016 r. na stadion przy ul Roosevelta przybyło prawie 21 tys. widzów.

Struktura przychodów klubu (mln zł)

	2010	2011	2012	2013	2014*	2015	2016
Komercyjne	3,5	8,2	8,5	8,7	6,9	5,9	2,8
Transmisje	2,6	7,1	6,3	8,5	8,2	7,3	3,7
Dzień meczu	3,2	1,3	0,6	0,8	0,7	1,2	2,8
RAZEM	9,3	16,6	15,4	18,1	15,8	14,4	9,3

* dane skorygowane o inne przychody komercyjne.



Źródło: Analiza Deloitte na podstawie danych przekazanych przez kluby.

Kontakt



Marcin Diakonowicz
Partner, dział Audytu

Lider Sports Business Group Poland
E-mail: mdiakonowicz@deloitteCE.com



Przemysław Zawadzki
Dyrektor

E-mail: pzawadzki@deloitteCE.com



Anna Bracik
Manager
Clients & Markets

E-mail: abracik@deloitteCE.com



Jan Bondyra
Konsultant, Audit Advisory

E-mail: jbondyra@deloitteCE.com



Paweł Jakóbk
Clients & Markets

E-mail: pjakobik@deloitteCE.com



DELOITTE WSPIERA PKOl
W PRZYGOTOWANIACH
DO IO PYEONGCHANG 2018



Deloitte.

OFICJALNY PARTNER PZPN

Deloitte doradcą Polskiego Związku Piłki Siatkowej



Deloitte doradcą Profesjonalnej Ligi Piłki Siatkowej



Deloitte.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego, prawnego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 150 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. Ponad 244 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: wywierać pozytywny wpływ na środowisko i otoczenie, w którym żyją i pracują.

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.