

Filip Kuś

e-mail: 177855@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0001-3583-7762

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Pomiar wyników ekonomicznych i sportowych klubu piłkarskiego

DOI: 10.15611/2024.69.7.07

JEL Classification: L25, M21

© 2024 Filip Kuś

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Kuś, F. (2024). Pomiar wyników ekonomicznych i sportowych klubu piłkarskiego. W: T. Dyczkowski (red.), *Wyzwania implementacji controllingu w praktyce gospodarczej* (s. 80-91). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Kluby sportowe są organizacjami funkcjonującymi w szczególny sposób. Występują one w zorganizowanych ligach, rywalizując na polu sportowym, ale także konkurując o zasoby, zwłaszcza piłkarzy, trenerów, ale też o sponsorów i uwagę kibiców. Organizacje te i ich interesariusze, w tym zwłaszcza właściciele, sztab trenerski, a także kibice, często stawiają cele, które chcą osiągnąć w danym i kolejnych sezonach. Celem artykułu jest zaprezentowanie autorskiej metodyki prowadzenia pomiaru wyników sportowych i ekonomicznych klubu piłkarskiego. W badaniu empirycznym zastosowano studium przypadku dotyczące trzecioligowego klubu. Na podstawie analizy sprawozdań stowarzyszenia LKS „Goczałkowice-Zdrój” oraz wywiadu z menedżerem klubu wskazano szereg obszarów mających wpływ na kondycję klubu i wyznaczania celów krótko- i długoterminowych. Implementacja takiego systemu w klubie może mieć miejsce w przyszłości.

Słowa kluczowe: mierniki ekonomiczne, mierniki sportowe, kluby sportowe

1. Wstęp

Wielu ludzi interesuje się sportem. Niektórzy z nich chcą utrzymać ciało w dobrej kondycji, inni traktują sport jako formę rozrywki. Nic nie dostarcza takich emocji jak mecz ulubionej drużyny piłkarskiej niezależnie od tego, czy to lokalna, amatorska drużyna, czy też światowy gigant. Każdy klub wypracowuje własny sposób działania i wyznacza sobie cele, które później realizuje.

Literatura przedmiotu stosunkowo rzadko podejmuje temat wielowymiarowej, sportowo-ekonomicznej oceny klubów sportowych (Tomanek i Karaszewski, 2017), a tym bardziej tych o niekomercyjnym charakterze. Zwraca się raczej uwagę na ogół-

ne mechanizmy zabezpieczające przed niewłaściwymi praktykami zarządzania (Siemion, 2018) albo tylko na jeden z wymiarów analizy – z reguły ten finansowy (Kościółek, 2017). W tym kontekście celem artykułu jest zaprezentowanie autorskiej metodyki prowadzenia pomiaru wyników sportowych i ekonomicznych klubu piłkarskiego. Do osiągnięcia celu wymagana jest odpowiedź na dwa pytania badawcze: „Jakie są kluczowe czynniki sukcesu klubu piłkarskiego?“, a także: „W jaki sposób można zmierzyć ekonomiczne i sportowe wyniki klubu?“. Artykuł oparty jest na literaturze przedmiotu i opracowaniach eksperckich o tematyce piłki nożnej. W badaniu empirycznym zastosowano studium przypadku dotyczące trzecioligowego klubu.

2. Uwarunkowania działalności klubów piłkarskich

Ustawa o sporcie (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. ...) stwierdza, że „działalność sportowa jest prowadzona w szczególności w formie klubu sportowego”. Istnieje kilka form organizacji klubów sportowych. Są nimi uczniowskie kluby sportowe, stowarzyszenia i fundacje. Na wyższych szczeblach rozgrywek kluby częściej przyjmują formę spółek kapitałowych. Jest to spowodowane faktem, że kluby te nastawione są na czerpanie zysków z działalności i można je nazwać przedsiębiorstwami (Wyszynski, 2017, s. 316).

Każdy klub sportowy podlega jakiemuś podmiotowi prawnemu, który jest jego właścicielem. To on określa cele do zrealizowania, a także komunikuje decyzje kibicom i mediom, dostarczając informacji o inicjatywach podejmowanych przez klub. Właściciel może także być członkiem zarządu klubu.

Kluczowym interesariuszem klubu są jego kibice. Gdyby ich zabrakło, trybuny na stadionach pozostałyby puste, a transmisje telewizyjne ze spotkań straciłyby na atrakcyjności (co można było dostrzec w czasie pandemii). Klub zarabia także na sprzedaży koszulek, bluz i innych towarów związanych z zespołem.

Działalność klubów opiera się na sponsoringu. Pieniądze z umów sponsorskich mogą zostać przeznaczone na transfery i utrzymanie infrastruktury klubu, natomiast sponsorzy czerpią korzyści z ekspozycji swojego logo na koszulkach klubu, banerach na stadionie czy też na stronie internetowej. Sponsoring staje się popularną formą reklamy wśród przedsiębiorstw (Tchórz, 2018, s. 120), czego potwierdzeniem jest fakt, że od początku XXI wieku nastąpił dziesięciokrotny wzrost wydatków na ten cel (Synowska i Wilczyński, 2014, s. 133). Zdarza się, że rolę sponsora przyjmują spółki z udziałem skarbu państwa. Uważa się jednak, że w tym przypadku działalność sponsoringowa powinna dotyczyć głównie sportu dzieci i młodzieży (Siemion, 2020, s. 25).

Kluby sportowe mogą ubiegać się o dotacje z samorządów terytorialnych (Rzeszowski, 2017, s. 45). Dofinansowanie, które klub otrzymuje, jest przeznaczane na rozwój infrastruktury, działalność szkółki piłkarskiej i organizację imprez sportowych. Korzyścią dla samorządu może być tworzenie reklam z wizerunkiem klubu

i piłkarzy, a rozwój lokalnych klubów przekłada się na większe przychody miejscowych przedsiębiorców, a zatem i wyższe wpływy z podatku CIT dla gminy.

Istotnym elementem otoczenia biznesowego klubu są środki masowego przekazu. Choć prawami do transmisji meczów ligowych dysponują odpowiednie WZPN-y (najniższe ligi polskie), PZPN (I-III liga polska) oraz spółka Ekstraklasa SA, to kluby mają udział w przychodach z zawieranych umów. Ponadto zwiększa się w ten sposób rozpoznawalność klubu i jego atrakcyjność dla sponsorów.

Do prawidłowego działania klub sportowy potrzebuje zewnętrznych firm świadczących usługi w ramach bieżącej działalności oraz w czasie organizacji dnia meczowego. Przykładami mogą być firmy ochroniarskie, cateringowe, zajmujące się produkcją koszulek dla zespołu (i kibiców) czy drukujące bilety. Z perspektywy przedsiębiorstw świadczących usługi przedstawiona sytuacja niesie za sobą bezpośrednie korzyści finansowe, a także zwiększa rozpoznawalność na rynku. Kontrahenci mogą także pełnić funkcję sponsorów – w zamian za dostarczane usługi klub zobowiązuje się do prezentacji dostawcy jako sponsora.

3. Finansowanie działalności sportowej klubów piłkarskich

Spółka Deloitte od kilku lat tworzy raporty „Piłkarska Liga Finansowa”, w których prezentuje przychody klubów Ekstraklasy. Wyróżnia ona trzy główne strumienie przychodów tychże klubów: dzień meczu (15%), transmisje (35%) i działania komercyjne (50%) (Deloitte, 2021, s. 11).

Przychody związane z dniem meczu dotyczą sprzedaży biletów, karnetów, miejsc VIP i cateringu stadionowego. W kategorii przychodów z transmisji ujmuje się środki pozyskane przez kluby z transmisji telewizyjnych, radiowych, jak również ze scentralizowanych praw marketingowych oraz premii za udział w pucharach krajowych i międzynarodowych. Ostatnia grupa przychodów obejmuje m.in. środki z umów sponsorskich, reklam, sprzedaży koszulek i gadżetów klubowych. Do tej pozycji zaliczane jest również wsparcie solidarnościowe przekazane klubom przez PZPN.

Istnieje także grupa przychodów niewyróżnionych we wspomnianych raportach, czyli przychodach transferowych, które traktowane są jako przesunięcie środków między klubami. Kluby mogą dokonywać transakcji podczas „okienek transferowych” – jednym w lecie i jednym w zimie. Pozyskiwanie znanych zawodników jest także źródłem pośrednich korzyści finansowych, takich jak dodatkowe wpływy z merchandisingu, sprzedaży biletów czy umów sponsorskich (Mikołajczyk, 2011, s. 184).

W związku z prowadzoną działalnością kluby sportowe ponoszą koszty, przede wszystkim koszty organizacji meczów i imprez towarzyszących, wynagrodzeń, koszty związane z transferami oraz pozostałe wydatki.

Do kosztów organizacji dnia meczowego należą m.in.: koszty ochrony i wynajęcia służb porządkowych, opłacenie firm sprzątających i służb technicznych, jak rów-

niez koszty mediów (Lech Poznań, 2019, s. 9). Z dniem meczowym związane są także nakłady na sprzedaż biletów i karnetów. Kolejne koszty to wynajem obiektu, a te kluby, które posiadają własny stadion, pokrywają koszty jego utrzymania w dobrym stanie. Do kosztów związanych z dniem meczowym można zaliczyć także promocję tego wydarzenia. Aby zachęcić jak największą liczbę osób do przybycia na stadion, kluby umieszczają w przestrzeni publicznej plakaty, rozdawane są ulotki, a przed sezonem organizowane są różnego rodzaju akcje zachęcające do kibicowania. Oczywiście media społecznościowe są istotnym kanałem komunikacji klubu z kibicami i otoczeniem. Opłacenie osób odpowiedzialnych za prowadzenie profili w *social media* czy moderacja strony internetowej również generują koszty dla klubu, podobnie jak zamieszczenie banerów na stronach oraz użycie tak zwanych „pop-up ads”, zachęcających do odwiedzenia stadionu klubowego w dniu meczu. Wymienione koszty dotyczą organizacji dnia meczowego „u siebie”, ale połowa ligowych spotkań w ciągu sezonu odbywa się na stadionach drużyn przeciwnych. W tym przypadku opłaca się zakwaterowanie, wyżywienie i transport.

Aby klub mógł uczestniczyć w rozgrywkach, musi uiścić opłatę, która zawiera składkę członkowską, opłatę z tytułu udziału klubu w rozgrywkach w danym sezonie oraz z tytułu rejestracji nowych zawodników i uprawnienia określonej liczby zawodników do udziału w rozgrywkach w danym sezonie.

Do istotnych kosztów klubu zalicza się transfery. Opłata transferowa nazywana jest ekwiwalentem za wyszkolenie i rozwój zawodnika, a dokonuje jej klub pozyskujący zawodnika na rzecz klubu odstępującego (Pawlak i Smoleń, 2011, s. 719). Wysokość ekwiwalentu ustalana jest między zainteresowanymi zespołami. Koszty nabycia zawodnika poprzez transfer definitywny lub czasowy podlegają amortyzacji przez okres trwania kontraktu. Zazwyczaj stosuje się amortyzację liniową, a za wartość rezydualną kart zawodniczych przyjmuje się zero (Wilczewski, 2013, s. 163).

Wynagrodzenia zawodników i innych pracowników klubów stanowią największą część kosztów klubu. Optymalny poziom wynagrodzeń w klubie wynosi 60% (Deloitte, 2021, s. 15). Na wynagrodzenia zawodników składają się części zasadnicze wynagrodzeń i premie. Zawodnik może otrzymać premię, np. za zdobycie bramki podczas meczu lub zachowanie przez klub „czystego konta”, a także ukończenie rozgrywek na wysokim miejscu w ligowej tabeli. Ale zawodnicy to niejedyni pracownicy klubu, którzy otrzymują pieniądze. Należy wymienić także zarząd klubu, radę kierowniczą, trenerów, sztab medyczny, kierownika drużyny, jak również pracowników administracyjnych oraz technicznych.

Wiele klubów prowadzi także drużyny młodzieżowe. Szkolenie zawodników nie jest proste i może wiązać się ze szkoleniami dla samych trenerów. Ponadto do prawidłowego funkcjonowania akademii piłkarskiej potrzebna jest odpowiednia infrastruktura. Logiczne jest, że szkołka potrzebuje odpowiedniego sprzętu – piłek, pompek, narzutek itp. Także przy okazji zawodów i turniejów klub zaopatruje swoich podopiecznych w stroje meczowe, organizuje transport i nocleg.

4. Wyniki badania i dyskusja

4.1. Charakterystyka działalności stowarzyszenia Ludowy Klub Sportowy „Goczałkowice-Zdrój”

W dalszej części opracowania podjęta została próba odpowiedzi na pytania dotyczące kluczowych czynników sukcesu klubu piłkarskiego, a także sposobu pomiaru ekonomicznego i sportowego jego wyników na podstawie badania studium przypadku dotyczącego stowarzyszenia LKS „Goczałkowice-Zdrój”, które działa od 1960 roku i występuje w rozgrywkach III ligi polskiej. Technika gromadzenia danych był przeprowadzony wywiad na temat bieżącej sytuacji w klubie z jego menedżerem, a także analiza sprawozdania merytorycznego i finansowego stowarzyszenia za rok 2021.

Podmiot niniejszego badania organizuje zajęcia sportowe i rekreacyjne dla dzieci i młodzieży gminy Goczałkowice-Zdrój oraz dla miejscowości ościennych. Ponadto propaguje rywalizację sportową indywidualną oraz drużynową, a także popularyzuje imprezy i wydarzenia sportowe i sportowo-turystyczne w Polsce i za granicą. Stowarzyszenie prowadzi drużyny młodzików młodszych, drużynę rezerw (grającą w klasie A), drużynę kobiet (grającą w IV lidze) oraz drużynę seniorską (grającą w III lidze), będącą głównym podmiotem badania. Menedżerem klubu jest Mateusz Porębiński, z którym przeprowadzono wywiad. Wybór stowarzyszenia jako podmiotu badania motywowany był zaangażowaniem się w jego działania byłego reprezentanta Polski i zawodnika Borussia Dortmund Łukasza Piszczka, a także chęcią poznania, jak obecność w klubie jednego z czołowych piłkarzy mogła wpłynąć na styl funkcjonowania klubu zarówno od strony sportowej, jak i ekonomicznej.

Analizę kondycji klubu należy zacząć od omówienia przychodów stowarzyszenia w 2021 roku, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Źródła przychodów stowarzyszenia LKS „Goczałkowice-Zdrój” w 2021 roku

Źródło przychodu	Wysokość przychodów [zł]	Udział w strukturze przychodów [%]
Przychody z działalności gospodarczej	456 208,00	74,49
Przychody z działalności ogólnej	86 000,00	14,04
Dotacje z Urzędu Gminy Goczałkowice-Zdrój	59 510,05	9,72
Wpłaty uczestników zajęć z tytułu działalności odpłatnej	10 700,00	1,75
Ogółem	612 418,05	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania merytorycznego i finansowego LKS „Goczałkowice-Zdrój” za rok 2021.

Największy udział w strukturze przychodów mają te z działalności gospodarczej. Są to środki z umów sponsorskich, praw do transmisji spotkań oraz sprzedaży biletów na dni meczowe. Na drugim miejscu znalazły się przychody z działalności ogól-

nej, w tym darowizny pieniężne na rzecz stowarzyszenia. Trzecia pozycja to dotacje z Urzędu Gminy Goczałkowice-Zdrój, a ostatni strumień przychodów to wpłaty od uczestników prowadzonych zajęć. Wszystkie środki były przeznaczane na działalność statutową, czyli szerzenie kultury fizycznej wśród dzieci i młodzieży. Koszty tej działalności przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2. Koszty stowarzyszenia LKS „Goczałkowice-Zdrój” w 2021 roku

Pozycja kosztowa	Koszty [zł]	Udział w strukturze kosztów [%]
Wynagrodzenia	364 319,69	67,25
Usługi obce	63 561,99	11,73
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników	53 103,78	9,80
Zużycie materiałów i energii	19 357,91	3,57
Koszty ogólne	16 313,50	3,01
Podatki i opłaty	11 963,00	2,21
Pozostałe koszty rodzajowe	11 065,00	2,04
Amortyzacja	2 066,40	0,38
Ogółem	541 751,27	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania merytorycznego i finansowego LKS „Goczałkowice-Zdrój” za rok 2021.

W przypadku kosztów dominującą pozycją są wynagrodzenia stanowiące 67,25% kosztów ogółem. W ich skład wchodzi wynagrodzenia trenerów i zleceniobiorców świadczących usługi w ramach działalności gospodarczej i statutowej. Na drugim miejscu znajdują się usługi obce, a w szczególności usługi transportowe związane z dojazdami zespołu na mecze. Kolejne miejsce zajmują ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników. Dalsze wskazane w tabeli 2 pozycje stanowią mniejszy udział w strukturze kosztów.

4.2. Analiza kondycji klubu

LKS „Goczałkowice-Zdrój” w momencie wykonywania badania znajduje się w III lidze, w grupie III i pozostanie w niej jeszcze na przynajmniej jeden sezon. W chwili obecnej stowarzyszenie nie posiada konkretnych celów na przyszłość. Nie korzysta również z mierników pomagających ocenić stopień wykonania celów.

W kwestii finansowej klub jest mocno uzależniony od sponsorów i kwot, jakie od nich otrzyma. Aktualnie posiada dziewięciu sponsorów oraz partnerów technologicznego i medialnego. Pozyskiwanie sponsorów dla klubu z Goczałkowic jest dość trudne, gdyż na tym samym obszarze działają bardziej znane marki sportowe, takie jak Górnik Zabrze, Zagłębie Sosnowiec, Ruch Chorzów czy Podbeskidzie Bielsko-Bia-

ła. Ponadto pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie odbiły się na ekonomii zarówno klubów sportowych, jak i na sponsorach, którzy mniej chętnie je wspierają, obawiając się strat.

W LKS „Goczałkowice-Zdrój” obserwuje się postępującą profesjonalizację. Klub posiada nowoczesną bazę treningową wraz ze stadionem, który niedawno przeszedł renowację, oraz biurami. Niestety już pojawia się problem braku miejsca w biurach, ponieważ klub zatrudnił kolejnych pracowników. Stworzono również system pozwalający na zakup biletów przez Internet, a w planach jest także uruchomienie strony internetowej oraz otwarcie sklepu z gadżetami klubowymi. Ponadto po przyjeździe Łukasza Piszczka do klubu dołączyli także zawodnicy z doświadczeniem na wyższych szczeblach ligowych w Polsce oraz za granicą. Byli to Piotr Cwielong, Przemysław Trytko i Adam Danch. Przybycie doświadczonych zawodników umożliwia szkolenie pod ich okiem młodych talentów, a co za tym idzie podnoszenie poziomu gry całego zespołu. Wraz z jego wzrostem rosną również koszty wynagrodzeń dla zawodników i kadry trenerskiej. Niemniej, dzięki temu klub jest w stanie przyciągnąć kolejnych donatorów.

4.3. Propozycje mierników sportowych i ekonomicznych

Jako że stowarzyszenie LKS „Goczałkowice-Zdrój” nie posiada wyznaczonych celów sportowo-ekonomicznych oraz mierników zarządczych, w niniejszym punkcie artykułu zaprezentowane zostaną propozycje takich mierników (zob. tab. 3) i pomysły na wyznaczanie celów dla stowarzyszenia. Niektóre mierniki będą mieć charakter uniwersalny, jednak każda organizacja sportowa powinna wypracować własną metodę opomiarowania procesów, ponieważ nie ma w tym zakresie ogólnie przyjętych standardów (Cewińska i Striker, 2011, s. 267).

Pierwszym z przykładów mierników sportowych zaprezentowanych w tabeli 3 jest pozycja w lidze. W przypadku LKS-u może to być pozycja w pierwszej piątce II ligi, a w kolejnym sezonie powinna to być już pozycja premiowana awansem do wyższej klasy rozgrywkowej. Po awansie do II ligi klub powinien sobie obrać za cel średniokresowy utrzymanie w tej lidze, czyli zakończenie sezonu nie niżej niż na 14. pozycji w tabeli.

Innym miernikiem jest wielkość stadionu. Średnia pojemność stadionu na poziomie rozgrywek III ligi wynosi 3772 miejsc, jednak przeciętne wypełnienie stadionu to 16,8%. Daje to frekwencję 634 osób. Pojemność goczałkowickiego stadionu to 524 miejsca, więc nie jest on w stanie pomieścić przeciętnej liczby osób obecnych na meczach trzecioligowych. Dlatego jednym z długoterminowych celów stowarzyszenia powinna być budowa dodatkowych trybun. Celem krótkoterminowym mogłoby być utrzymanie przeciętnej frekwencji meczowej na poziomie 450 osób w całym sezonie.

Z poprzednim celem łączy się pozyskanie większej liczby kibiców obserwujących profile klubu w mediach społecznościowych. Dla tak niewielkiego klubu jak LKS można założyć średni wzrost liczby obserwujących o 5-10% w skali roku ogółem na

wszystkich platformach społecznościowych, na których klub posiada profil. Klub ma również w planach uruchomienie własnej witryny internetowej. Na początkowym etapie jej rozwoju klub mógłby założyć 800-1000 odsłon tygodniowo. Pożądany wzrost odwiedzających z miesiąca na miesiąc mógłby zostać określony na poziomie od 3-5%.

Tabela 3. Propozycje mierników sportowych dla stowarzyszenia LKS „Goczałkowice-Zdrój”

Miernik sportowy	Sposób ustalania	Pożądana wartość
Pozycja w lidze	Na podstawie tabeli ligowej na koniec sezonu	W przypadku III ligi jest to miejsce premiowane awansem, a w przypadku awansu – miejsce zapewniające utrzymanie się w II lidze.
Pojemność stadionu	Liczba miejsc siedzących na stadionie	Co najmniej średnia ligowa dla poziomu rozgrywkowego, na którym występuje klub.
Zwiększenie liczby kibiców	Zmiana frekwencji stadionowej; zmiana liczby obserwujących w mediach społecznościowych.	Zdobycie jak największej liczby kibiców i obserwujących.
Popularność strony internetowej	Liczba odwiedzających stronę internetową.	800-1000 odsłon strony tygodniowo.
Udział biletów sprzedawanych on-line	Iloraz liczby biletów sprzedanych on-line do tych sprzedanych drogą tradycyjną.	Utrzymania wskaźnika powyżej 1 i jego stopniowy wzrost.
Wielkość parkingu	Liczba miejsc parkingowych.	Poziom zależny od wielkości stadionu.
Jakość bazy treningowej	Na podstawie opinii pracowników i ekspertów.	Jak najwyższy poziom zadowolenia z bazy.
Poziom profesjonalizacji klubu	Iloraz liczby pracowników administracyjnych do pracowników sportowych.	Mniejsza od 1.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym miernikiem pozwalającym ocenić działanie klubu jest współczynnik liczby sprzedanych biletów on-line do tych dystrybuowanych drogą tradycyjną. W dłuższej perspektywie klub mógłby ograniczyć sprzedaż biletów na miejscu i uniknąć kosztów z nią związanych. Stowarzyszenie planuje również uruchomienie systemu karnetowania dla kibiców. Jeżeli karnety sezonowe spotkałyby się z dobrym przyjęciem przez nich, klub mógłby także stworzyć karnety na określoną liczbę spotkań klubowych do wykorzystania podczas całego sezonu.

Jednym z brakujących udogodnień doskwierających klubowi jest niewielki parking znajdujący się obok stadionu. Klub mógłby rozwiązać tę trudność na dwa sposoby. Jednym z nich, przy zapewnieniu odpowiednich środków, byłaby rozbudowa parkingu przy stadionie. Innym rozwiązaniem mogłoby być propagowanie korzystania z transportu publicznego. Rozwiązanie to powinno pozytywnie wpłynąć na wize-

runek klubu, ponieważ jest to działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego oraz ograniczenia zanieczyszczeń, które w regionie Goczałkowic-Zdroju są ponadprzeciętnie wysokie.

Innym miernikiem związanym z infrastrukturą jest jakość bazy treningowej klubu. Do jej określenia w pierwszej kolejności powinny służyć opinie pracowników klubu. Następnie należałoby poprosić o opinie menedżerów lub byłych zawodników, którzy mają doświadczenie w pracy w zespołach na podobnym poziomie rozrywkowym. Poprawa infrastruktury jest celem długoterminowym.

Ostatnimi proponowanymi miernikami sportowymi są te, które określają stopień profesjonalizacji klubu. Pierwszym z nich jest stosunek liczby pracowników administracyjnych klubu do pracowników zajmujących się działalnością sportową. Poziom tego miernika powinien znajdować się poniżej 1. Drugi miernik dotyczy wielkości sztabu sportowo-medycznego w klubie. Oprócz trenerów zajmujących się rozwojem różnych aspektów gry zespołu, tj. trenera bramkarzy czy trenera przygotowania motorycznego, których klub już zatrudnia – należałoby pozyskać również asystentów trenera, trenera stałych fragmentów gry czy trenera zajmującego się wdrażaniem młodych zawodników do drużyny seniorskiej. Poza kadrą trenerską należy zadbać o rozbudowę sztabu medycznego. Klub zatrudnia już dwóch fizjoterapeutów, jednak w przyszłości należy zatrudnić kolejnych pracowników odpowiedzialnych za regenerację pomeczową i rehabilitację zawodników po kontuzjach.

Tabela 4. Propozycje mierników ekonomicznych dla stowarzyszenia LKS „Goczałkowice-Zdrój”

Miernik ekonomiczny	Sposób ustalania	Pożądana wartość
Liczba sponsorów	Liczby sponsorów współpracujących z klubem.	Jak największa liczba.
Zwrot zainwestowanych środków	Różnica wyników w latach, kiedy uzyskano środki finansowe, do lat zanim środki zostały otrzymane.	Zwrot zainwestowanych środków po indywidualnie ustalonym czasie.
Udział wynagrodzeń	Iloraz wysokości wynagrodzeń w klubie do kosztów ogółem.	60% kosztów ogółem.
Udział kosztów drużyny seniorskiej	Iloraz kosztów działania drużyny seniorskiej do wszystkich kosztów stowarzyszenia.	Jak najwyższy poziom wskaźnika przy jednoczesnym umożliwieniu działania pozostałych drużyn stowarzyszenia na podobnym poziomie jak dotychczas.
Wynik finansowy klubu	Na podstawie rachunku wyników.	Brak straty na koniec roku.
Wartość transferowa drużyny	Suma wyceny zawodników na podstawie oceny eksperta lub danych dostępnych na stronach internetowych.	Wzrost wartości transferowej składu w ciągu sezonu.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku mierników ekonomicznych (zaprezentowanych w tabeli 4), najważniejszym aspektem działalności klubu jest liczba sponsorów, gdyż to właśnie dzięki nim klub może pozyskiwać nowych zawodników i ulepszać infrastrukturę. Dlatego LKS jako nadrzędny cel powinno sobie postawić współpracę z jak największą liczbą sponsorów. Miernikiem łączącym się z poprzednim jest wysokość dotacji od gminy na działalność klubu. LKS powinien założyć, że w najbliższej przyszłości kwota dotacji, którą otrzyma od gminy na dany sezon, nie będzie niższa od średniej kwoty uzyskanej w ostatnich pięciu latach.

Kolejnym obszarem oceny ekonomicznej jest zbadanie, czy pieniądze zainwestowane w klub przynoszą korzyści. Jeżeli byłaby to inwestycja w infrastrukturę treningową, ocenę można przeprowadzić na podstawie wywiadu z zawodnikami oraz pracownikami klubu. Jeśli inwestycja miałaby na celu rozbudowę stadionu lub budowę większego parkingu w jego okolicy, klub mógłby założyć zwrot z tej inwestycji na przestrzeni kolejnych dziesięciu sezonów z przychodów z dodatkowych biletów sprzedanych na mecze lub z tytułu opłat za korzystanie z parkingu.

Następnym miernikiem jest poziom wynagrodzeń w klubie. Jak wskazano wcześniej, optymalny udział wynagrodzeń w kosztach ogółem wynosi 60%. W goczałkowickim klubie wskaźnik kształtuje się na poziomie 67,25%, jest więc na dobrym poziomie, jednak klub mógłby dążyć do jego obniżenia.

Kolejnym miernikiem ekonomicznym jest stosunek udziału kosztów funkcjonowania oraz rozwoju drużyny seniorskiej do wszystkich kosztów stowarzyszenia. Klub powinien znaleźć optymalny poziom tego miernika pozwalający na dalsze funkcjonowanie pozostałych drużyn i szkółek przy jednoczesnej maksymalizacji potencjału drużyny seniorskiej.

Innym ważnym obszarem oceny ekonomicznej jest to, czy stowarzyszenie z roku na rok nie ponosi straty. Oczywiście klub może obrać za cel osiągnięcie jak najlepszych wyników sportowych, jeżeli jednak miałyby to oznaczać ponoszenie strat, to długoterminowo działanie takie mogłoby sprawić, że funkcjonowanie klubu byłoby zagrożone.

Ostatnim miernikiem jest wartość transferowa drużyny i jej zmiana na przestrzeni sezonu. Klub jako cel powinien założyć wzrost wartości składu lub przynajmniej jej utrzymanie na poziomie z końca poprzedniego sezonu. Klub może sam określać wartość zawodników, jednak bardziej pożądaną metodą jest wycena składu przez eksperta lub bazowanie na wartościach rynkowych przedstawionych np. na stronie transfermarkt.pl. Innym celem, ściśle związanym z wartością składu, może być zwiększenie przychodu z transferu zawodnika do innego klubu względem ceny, za jaką został dokonany transfer do LKS „Goczałkowice-Zdrój”.

5. Zakończenie

Celem artykułu było zaprezentowanie autorskiej metodyki prowadzenia pomiaru wyników sportowych i ekonomicznych klubu piłkarskiego. W artykule dokonano analizy funkcjonowania stowarzyszenia Ludowego Klubu Sportowego „Goczałkowi-

ce-Zdrój”. Analiza ta wykazała dobrą sytuację klubu oraz jego potencjał rozwojowy. Kluczowym punktem działania stowarzyszenia powinno być pozyskanie jak największej liczby sponsorów. Umożliwi to rozwój klubu na wszystkich płaszczyznach: od pozyskiwania coraz to lepszych zawodników poprzez modernizację infrastruktury, aż do wydzielenia nowych centrów odpowiedzialności w klubie, a także zatrudnienia specjalistów do sztabu szkoleniowego. Pozwoli to na występowanie w wyższych klasach rozgrywkowych, co pociągnie za sobą wymóg dalszej profesjonalizacji procesów w klubie.

Stowarzyszenie powinno wyznaczać konkretne cele sportowe i pozasportowe w perspektywie krótko- i długoterminowej, co może wpłynąć na łatwość podejmowania decyzji związanych z klubem w nadchodzących sezonach. Razem z celami klub powinien także opracować i wdrożyć system pozwalający na zmierzenie poziomu osiągnięcia celów.

W artykule podjęta została próba opracowania takich mierników, jednak działając wyłącznie na podstawie informacji ujętych w sprawozdaniach merytorycznym i finansowym z roku 2021, problematyczne jest określenie postępu, jaki w ostatnich latach poczyniło stowarzyszenie, szczególnie że w roku 2021 po latach powrócił do klubu Łukasz Piszczek. W przypadku pozyskania większej ilości informacji, zwłaszcza o charakterze wewnętrznym, możliwe byłoby postawienie bardziej realistycznych celów, opracowanie dokładniejszych mierników oraz ustalenie ich wiarygodnych wartości, jak również można by było dokonać porównania wyników osiągniętych przez stowarzyszenie na przestrzeni ostatnich sezonów. Należy również dodać, że ograniczeniem uogólnienia wyników badania jest fakt, że dotyczą one jednego klubu funkcjonującego na danym poziomie rozgrywkowym w specyficznym dla okresu, jak i rozgrywek piłkarskich momencie.

Literatura

- Cewińska, J. i Striker, M. (2011). Controlling personalny w klubie sportowym. *Zeszyty Naukowe*, (168), 263-278.
- Deloitte. (2021). Raport Piłkarska liga finansowa – sezon 2020/2021. Pobrane z <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/consumer-business/articles/raport-pilkarska-liga-finansowa-sezon-2020-2021.html>
- Kościótek, S. (2017). Klasyfikacja i analiza finansowa klubów piłkarskich o statusie OPP w Polsce. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Współczesne Finanse*, 12(346), 21-36.
- Lech Poznań. (2019). Audyt Finansowy 2019, 2015/16, 2016/17, 2017/2018. Pobrane z https://www.lechpoznan.pl/files/upload/files/Lech_Poznan_Audyt-2019.pdf
- Mikołajczyk, A. (2011). Rynek transferowy w piłce nożnej. Doświadczenia europejskie. *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, (8), 173-185.
- Pawlak, Z. i Smoleń, A. (2011). Finansowe aspekty transferów zawodniczych w zawodowych klubach piłkarskich. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (38), 717-727.
- Rzeszowski, J. (2017). Finansowanie klubów sportowych z budżetu jednostek samorządu terytorialnego – sposoby wsparcia i studium interpretacji przepisów. *Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu*, 5(2), 45-59. <https://doi.org/10.12775/PBPS.2017.009>

- Siemion, K. (2018). O zasadach dobrego zarządzania w sporcie. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, 12(2), 171-187.
- Siemion, K. (2020). *Umowa o profesjonalne uprawianie piłki nożnej*. Rozprawa doktorska. Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Prawa.
- Synowska, K. i Wilczyński, P. (2014). *Jakość rozgrywek lig zawodowych piłki nożnej w Polsce a ich finansowanie*. Oficyna Wydawnicza AFM.
- Tchórz, A. (2018). Sponsoring sportowy jako forma współpracy przedsiębiorstw oraz sportowców. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (516), 109-120. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.516.10>
- Tomanek, M. i Karaszewski, R. (2017). Strategiczna karta wyników na przykładzie organizacji sportowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (9), 63-74.
- Uchwała nr VIII/124 z dnia 14 lipca 2015 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie statusu zawodników oraz zasad zmian przynależności klubowej.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. z 2010 r. Nr 127, poz. 857 ze zm.)
- Wilczewski, W. (2013). Wpływ wyceny kart zawodniczych na bilans klubu piłkarskiego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (313), 159-169.
- Wyszyński, A. (2017). Efektywność klubów piłkarskich w Polsce. *Ekonomista*, (3), 294-322.

Measurement of Economic and Sport Achievements in Sport Clubs

Abstract: Sport clubs are organisations that function in a particular way. They play in organised leagues, competing not only on the field of sport, but also competing for resources, especially players, coaches, and for sponsors and fans' attention. These organisations and their stakeholders, including in particular owners, coaching staff as well as fans, often set goals that they want to achieve in the given and subsequent seasons. The purpose of the article is to present the original methodology for conducting the measurement of sports and economic performance of a football club. The empirical study used a case study on a third-league club. Based on the analysis of the reports of the LKS "Goczałkowice-Zdrój" Association and an interview with the club's manager, a number of areas affecting the condition of the club and the setting of short-term and long-term goals were identified. Implementation of such a system in the club can be conducted in the future.

Keywords: economic indicators, sport indicators, sport clubs