

**Karol Krasuski<sup>1</sup>**

Koło Naukowe Logistyków

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

## **Efektywne zarządzanie stadionem piłkarskim i jego wpływ na wzrost przychodów klubu piłkarskiego**

### **The effective management soccer stadium and his influence on growth of receipts of football club**

**Streszczenie:** *Stadiony to jeden z elementów infrastruktury klubów piłkarskich, który odgrywa istotną rolę w dotarciu do odbiorców z oferowanym przez te organizacje produktem, jakim jest mecz piłkarski. Z tego względu obiekty te mają znaczący wpływ na wielkość przychodów klubów piłkarskich. W artykule dokonano analizy poszczególnych źródeł wpływów do budżetu klubu piłkarskiego Juventus FC oraz wykazano słuszność decyzji władz powyższego klubu o inwestycji we własny stadion.*

**Słowa kluczowe:** klub piłkarski, stadion, przychody

**Abstract:** *The stadiums this one from the elements of infrastructure the football clubs, which plays the essential part in attainment to receipt from offered by these organizations product, what it is the soccer game. From this regard objects these have on size of receipts of football clubs significant influence. In the analyses of individual sources of influences in article were executed was to budget of Juventus FC as well as one shew the legitimacy of decision of powers above mentioned club about investment in own stadium.*

**Keywords:** football club, stadium, revenues

## **Wstęp**

Piłka nożna to sport, który cieszy się coraz większym zainteresowaniem ze strony kibiców. Osoby oglądające mecz piłkarski oczekują wysokiego poziomu sportowego i odpowiedniej jego oprawy. Wiąże się to z rosnącymi kosztami, które muszą ponosić organizacje sportowe<sup>2</sup>. Zarządzający klubami piłkarskimi nie ustają w poszukiwaniach nowych sposobów na zwiększenie przychodów, które umożliwią przetrwanie i dalszy rozwój tych organizacji. Wiąże się to między innymi z koniecznością stosowania marketingu sportowego, który, podobnie jak tradycyjny marketing w przypadku przedsiębiorstw z innych branż, jest nośnikiem wartości, jakie można sprzedać na rynku odbiorcom<sup>3</sup>. Istotną rolę w wyżej wspomnianym procesie odgrywa stadion. Celem artykułu

<sup>1</sup> Artykuł napisany pod opieką naukową dr. inż. Adama Marcysiaka.

<sup>2</sup> D. Antonowicz, R. Kossakowski, T. Szlendak, *Piłka nożna w uścisku rynku? Społeczne konsekwencje komercjalizacji futbolu w narracjach kibiców Lechii Gdańsk oraz FC Twente*, „Kultura i Edukacja” 2012, nr 3(89), s. 219.

<sup>3</sup> J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 48–49.

jest ukazanie, w jaki sposób współczesne kluby piłkarskie wykorzystują swoje stadiony do generowania coraz wyższych przychodów.

### **Współczesne stadiony piłkarskie oraz Juventus Stadium**

Badając historię stadionów piłkarskich od połowy XIX wieku do czasów współczesnych, można zauważyć znaczne zmiany. Wiążą się one nie tylko z samym wyglądem zewnętrznym stadionów, ale także z przestrzenią i funkcjonalnością tych obiektów. Pierwsze obiekty konstruowano w taki sposób, aby możliwie jak najwięcej ludzi mogło na nich oglądać mecze. Istotną wadą była konieczność oglądania meczu na stojąco i w dużym tłoku. Należy w tym miejscu wspomnieć, że poziom bezpieczeństwa widzów był niski. Z czasem na stadionach ograniczono liczbę miejsc, zamontowano krzeselka, a także zadaszono trybuny. Przyczyniło to się do podniesienia poziomu bezpieczeństwa na stadionach, a także podniesienia komfortu oglądania meczów. W następnych latach w dalszym ciągu wprowadzano poprawki, które podnosiły poziom wyżej wymienionych aspektów. Należy w tym miejscu podkreślić, że na stadionach zaczęto coraz bardziej rozbudowywać przestrzeń komercyjną. Współcześnie architekci projektujący tego typu budowle nie tylko uwzględniają część sportową, do której zaliczają boisko oraz szatnie, ale również przykładają dużą wagę do przestrzeni komercyjnej. Zalicza się do niej nie tylko pomieszczenia biurowe, klubowe muzeum i sklep z pamiątkami, sky boxy i łóża biznesowe, ale także sklepy, kina, centra rozrywki czy hotele. Dodatkowo obiekty te można łatwo dostosować do organizacji wszelkiego rodzaju imprez, koncertów czy konferencji. W związku z powyższym obiekty te coraz częściej określa się nie jako stadiony, ale areny. Dodatkowo są one tak zaprojektowane, aby dobrze wpisywały się w otaczający je krajobraz<sup>4</sup>.

Przykładem stadionu piątej generacji jest Juventus Stadium. Obiekt ten znajduje się w Turynie i należy do klubu piłkarskiego Juventus FC. Rozgrywki piłkarskie na tym obiekcie może obserwować na żywo około 41 tys. kibiców. W porównaniu do poprzedniego obiektu, na którym Juventus FC rozgrywał swoje mecze w roli gospodarza, trybuny znajdują się w bliskiej odległości od murawy. Dzięki temu każdy kibic oglądający mecz na stadionie dokładnie widzi, co się dzieje na murawie. Podobnie jak na innych współczesnych stadionach, również i na Juventus Stadium obok części sportowej istotna jest przestrzeń komercyjna oraz serwisowa. W przypadku omawianego obiektu powierzchnię tę nazwano Juventus Premium Club. W tej części obiektu można wyróżnić między innymi takie miejsca jak: Club Giampiero Boniperti, Omar Sivori Club, Club Agnelli, Sky Box Arena, Legends Club czy Tribuna 100. Osoby, które zarezerwują miejsca w tych łóżach, mogą nie tylko oglądać mecz, siedząc w wygodnych fotelach, ale także podczas przerw mają możliwość skorzystania z restauracji czy barów z pełną obsługą. Dodatkowo w Sky Box Arena istnieje możliwość zorganizowania spotkań biznesowych, konferencji czy też imprez integracyjnych. Operator obiektu oferuje wysoką jakość obsługi, możli-

<sup>4</sup> D. Antonowicz, R. Kossakowski, M. Sipińska-Małaszyńska, T. Szlendak, *Stadiony piątej generacji jako „maszyny do życia”*, „Prakseologia” 2014, nr 155, s. 232-237

wość dostosowania do wymagań klienta i zwiedzanie Juventus Stadium<sup>5</sup>. W strefie komercyjnej obiektu znajduje się również klubowe muzeum, gdzie kibice mają możliwość zobaczyć trofea i inne pamiątki związane z ponadstuletnią historią Juventus FC. Ceny biletów wstępu do muzeum są zróżnicowane i istnieje możliwość nabycia ich również przez Internet<sup>6</sup>. Na Juventus Stadium wyznaczono także miejsca rozrywki dla dzieci i nie tylko. Ponadto przygotowano również pomieszczenia, gdzie można zostawić dzieci pod opieką<sup>7</sup>.

Całkowity koszt budowy oddanego do użytku w 2011 roku Juventus Stadium wyniósł około 120 mln euro. Większą część kwoty pozyskano, sprzedając prawa do nazwy stadionu firmie Sportfive, która za kwotę 75 mln euro do 2023 roku może sprzedać nazwę obiektu innej organizacji i pobierać z tego tytułu profity. W umowie zawarto zastrzeżenia odnośnie pewnych firm, którym Sportfive nie może sprzedać praw do nazwy stadionu. Dodatkowo zarząd Juventus FC za 20 mln euro sprzedał firmie Nordiconad część gruntów wokół Juventus Stadium pod budowę centrum handlowego. Pozostałe fundusze na budowę stadionu klub przeznaczyl ze środków własnych<sup>8</sup>.

Wyżej wspomniana cena za wybudowanie od podstaw obiektu piłkarskiego z tak szerokim zapleczem komercyjnym jak na Juventus Stadium nie jest bardzo wysoka. Dodatkowo, jak pokazuje powyższy przykład, kluby piłkarskie nie muszą pokrywać wszystkich kosztów budowy stadionu ze środków własnych.

### **Przychody klubu piłkarskiego Juventus FC w sezonach 2005/2006 – 2015/2016. Analiza i omówienie przeprowadzonych badań**

Celem przeprowadzonego badania było wykazanie przychodów Juventus FC. Aby tego dokonać, przeprowadzono analizę raportów finansowych. Dane w nich przedstawione obejmowały okres jednego roku finansowego, który trwał od 1 lipca do 30 czerwca następnego roku kalendarzowego. Czas ten odpowiadał sezonowi, w którym trwały rozgrywki piłkarskie. Analizie poddano raporty z 11 lat finansowych, które obejmują okres od sezonu 2005/2006 do sezonu 2015/2016. W sprawozdaniach wyszczególniono pięć głównych źródeł przychodów klubu: dzień meczowy, prawa do transmisji spotkań, sponsoring, sprzedaż praw do kart zawodników i inne. Na wykresach 1 i 2 przedstawiono odpowiednio łączną wartość przychodów klubu Juventus FC w sezonach 2004/2005 – 2015/2016 oraz procentowy udział wielkości poszczególnych źródeł przychodów.

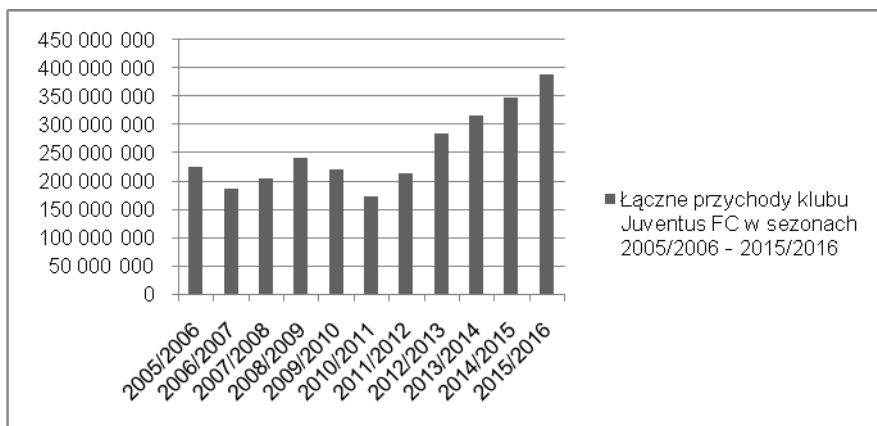
Analizując dane zawarte na wykresach, można zauważyć znaczący wzrost przychodów od sezonu 2011/2012. Wiąże to się z wieloma czynnikami, które wpłynęły na zwiększenie wpływów praktycznie z każdego źródła. Z przedstawionych danych wynika, że najniższe przychody klub uzyskał w sezonach 2006/2007 i 2010/2011.

<sup>5</sup> <http://www.juventus.com/en/stadium-and-museum/hospitality/index.php> [dostęp 15.02.2017 r.].

<sup>6</sup> <http://www.juventus.com/en/tickets/stadium-museum/juventus-museum-tickets.php> [dostęp 16.02.2017 r.].

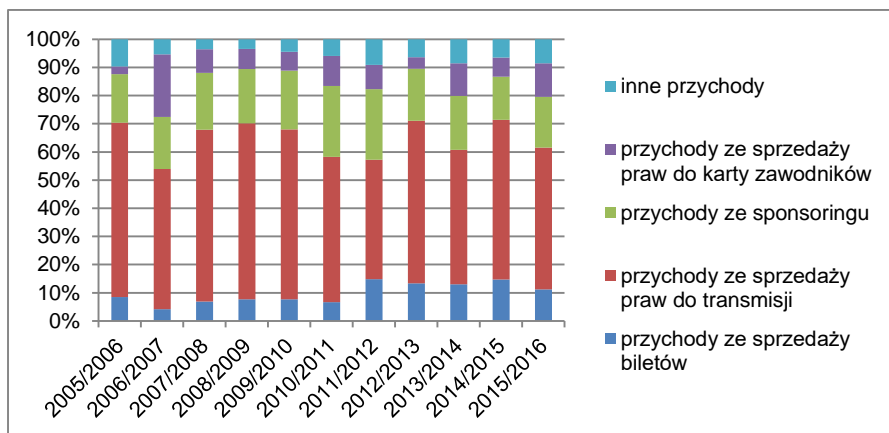
<sup>7</sup> <http://www.juventus.com/en/stadium-and-museum/on-a-matchday/enjoy-the-stadium/index.php> [dostęp 13.02.2017 r.].

<sup>8</sup> A. Digby, *Juventus. Historia w biało-czarnych barwach*, wydanie I, SQN, Kraków 2016, s. 37.



Wykres 1. Łączna suma przychodów klubu Juventus FC w sezonach 2004/2005 – 2015/2016.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07.02.2017 r.].



Wykres 2. Procentowy udział wielkości źródeł przychodów Juventus FC w sezonach 2005/2006 – 2015/2016.

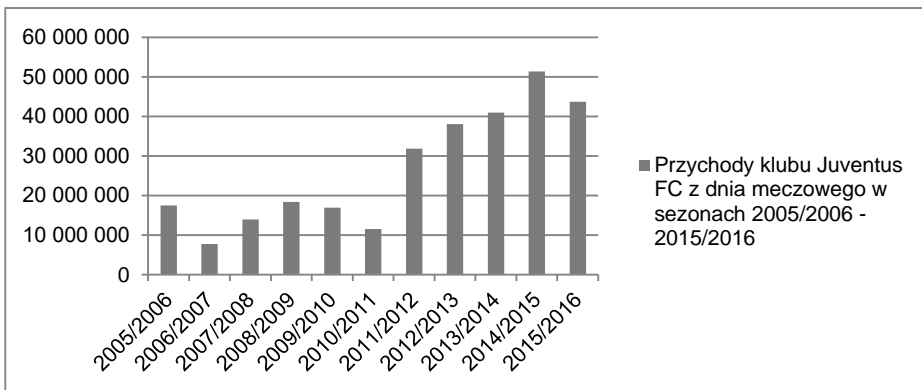
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07. 02.2017 r.].

Największą część swoich przychodów Juventus FC uzyskiwał z tytułu sprzedaży praw do transmisji spotkań w mediach i sponsoringu. Przychody te pochodzą z tzw. rynku wtórnego i stanowią w przypadku każdego klubu piłkarskiego największy procent wszystkich wpływów do budżetu<sup>9</sup>. Aby lepiej zobrazować zmiany poziomu przychodów z poszczególnych źródeł na przestrzeni

<sup>9</sup> A. Sznajder, *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 56-59.

badanego okresu, dane z raportów finansowych przedstawiono na poniższych wykresach.

W przypadku przychodów z dnia meczowego, od sezonu 2011/2012 można zaobserwować znaczący wzrost wpływów do budżetu klubowego (wykres 3). Wynikać to może przede wszystkim z dwóch czynników, które na siebie oddziałują. Pierwszym z nich jest rozgrywanie swoich spotkań w roli gospodarza na obiekcie, którego właścicielem jest klub. Wiąże się to z brakiem konieczności ponoszenia dużych opłat za dzierżawę obiektu. Nie bez znaczenia jest tutaj fakt, że od sezonu 2011/2012 Juventus FC odniósł wiele sukcesów sportowych, szczególnie w rozgrywkach krajowych. Efektem tego był wzrost frekwencji i procentowego poziomu zapelnienia stadionu na meczach.



Wykres 3. Przychody klubu Juventus FC z dnia meczowego w sezonach 2005/2006 – 2015/2016.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07.02.2017 r.].

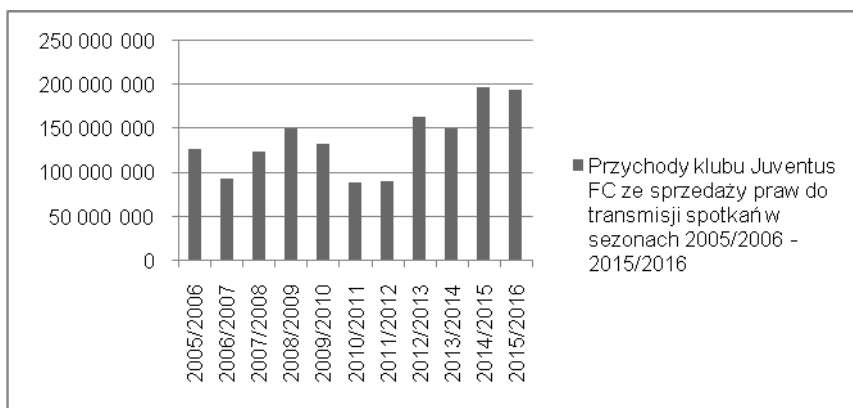
Miało to przełożenie na większe zainteresowanie ze strony sponsorów i mediów, a co za tym idzie większe przychody z tytułu sprzedaży praw do transmisji spotkań i sponsoringu. Można to dostrzec, analizując wykresy 4 i 5.

Najwyższe przychody ze sprzedaży praw do karty zawodników klub uzyskał w sezonach 2006/2007, 2013/2014 i 2015/2016. W dwóch ostatnich wymienionych sezonach wysoka wartość wpływów do klubowej kasy wiązała się z dobrymi wynikami sportowymi i rosnącą wartością poszczególnych zawodników. Jeżeli chodzi o sezon 2006/2007, to wysokie przychody ze sprzedaży praw do kart piłkarzy wiązały się z koniecznością szukania oszczędności w wyniku afery Calciopoli i znaczącego spadku poziomu dochodów z pozostałych źródeł (wykres 6)<sup>10</sup>.

Analizując dane zawarte na wykresie 7, można zauważyć, że Juventus FC zanotował znaczny wzrost przychodów od sezonu 2011/2012 z innych ob-

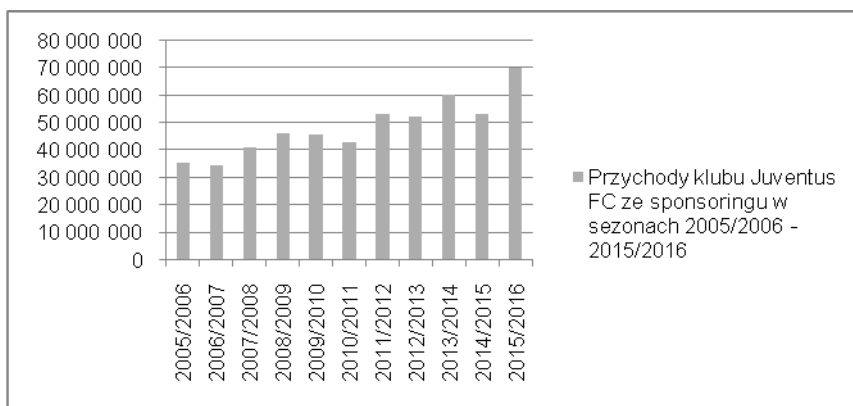
<sup>10</sup> <http://antykorupcja.gov.pl/ak/retrospekcje/retro/4261,Calciopoli-we-wloskiej-pilce.html> [dostęp 06.03.2017 r.].

szarów swojej działalności. Podobnie jak w przypadku wcześniej wymienionych źródeł przychodów, można dostrzec tendencję wzrostową.



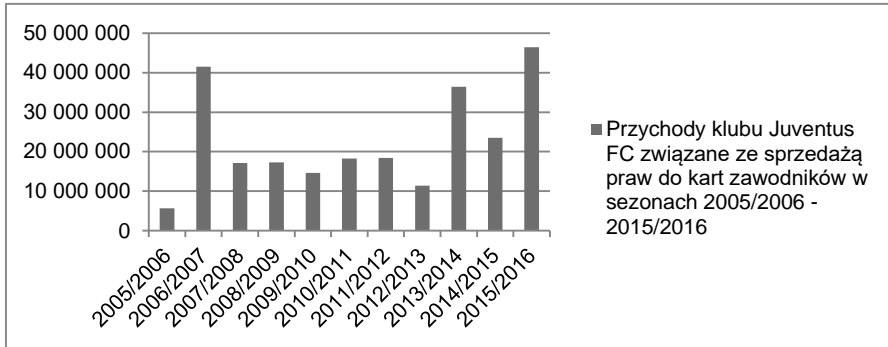
Wykres 4. Przychody klubu Juventus FC ze sprzedaży praw do transmisji spotkań w sezonach 2005/2006 – 2015/2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07.02.2017 r.].



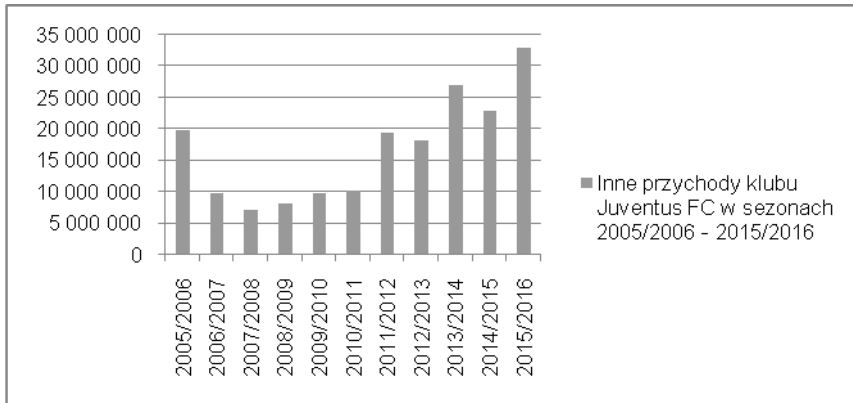
Wykres 5. Przychody klubu Juventus FC ze sponsoringu w sezonach 2005/2006 – 2015/2016.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07.02.2017 r.].



Wykres 6. Przychody klubu Juventus FC związane ze sprzedażą praw do kart zawodników w sezonach 2005/2006 – 2015/2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07.02.2017 r.].



Wykres 7: Przychody klubu Juventus FC z innych źródeł w sezonach 2005/2006 – 2015/2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych ze strony <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/> [dostęp 07.02.2017 r.].

W działalności klubu Juventus FC widoczny jest trend wzrostowy w przypadku czterech z pięciu wyszczególnionych źródeł przychodów. Wyjątek stanowią przychody z tytułu sprzedaży praw do kart zawodników. Charakteryzują się one tym, że zależą od wielu czynników oraz trudnością przewidzenia polityki transferowej danego klubu, a także determinacji innych organizacji w pozyskiwaniu kart zawodników od wcześniej wspomnianego podmiotu.

## Zakończenie

Podsumowując, kluby piłkarskie we współczesnym świecie są postrzegane jako organizacje, które oferują specyficzny produkt, jakim jest widowisko

sportowe, i osiągają z tego tytułu przychody. Dążą one do ich maksymalizacji, dzięki czemu mają większe środki na przetrwanie i dalszy rozwój.

Istotną rolę w tym procesie odgrywa stadion. Obiekty te od drugiej połowy XIX wieku do lat 50. XX wieku konstruowano tak, aby umożliwić jak największej liczbie osób obejrzenie meczu piłkarskiego. Z czasem na stadionach zaczęto doceniać w równym stopniu zarówno infrastrukturę sportową, jak i przestrzeń komercyjną.

Analizując przychody klubu Juventus FC, można dostrzec ich wyraźny wzrost od momentu, gdy drużyna zaczęła rozgrywać mecze w roli gospodarza na swoim własnym obiekcie. Szczególnie dotyczy to przychodów z dnia meczowego. Jak pokazuje przykład klubu Juventus FC, w dłuższej perspektywie czasu zainwestowanie we własny stadion jest opłacalne. Wiąże się to ze znacznymi nakładami finansowymi, jednakże wyższe przychody z dnia meczowego i przede wszystkim z działalności komercyjnej stanowią istotny powód, dla którego warto rozważyć kwestię budowy własnego stadionu

## Bibliografia

- Antonowicz D., Kossakowski R., Sipińska-Małaszyńska M., Szlendak T., *Stadiony piątej generacji jako „maszyny do życia”*, „Prakseologia” 2014, nr 155.
- Antonowicz D., Kossakowski R., Szlendak T., *Piłka nożna w uścisku rynku? Społeczne konsekwencje komercjalizacji futbolu w narracjach kibiców Lechii Gdańsk oraz FC Twente*, „Kultura i Edukacja” 2012, nr 3 (89).
- Digby A. *Juventus. Historia w biało-czarnych barwach*, wydanie 1, SQN, Kraków 2016.
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001.
- Sznajder A., *Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/documents/price-sensitive-press-releases/>.
- <http://www.juventus.com/en/stadium-and-museum/hospitality/index.php>.
- <http://www.juventus.com/en/tickets/stadium-museum/juventus-museum-tickets.php>.
- <http://www.juventus.com/en/stadium-and-museum/on-a-matchday/enjoy-the-stadium/index.php>.
- <http://antykorupcja.gov.pl/ak/retrospekcje/retro/4261,Calciopoli-we-wloskiej-pilce.html>.