

Arkadiusz Fiut

e-mail: arek.tuif@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2336-6932

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zarządzanie stadionami w Polsce

DOI: 10.15611/2022.25.1.2
JEL Classification: G500, M21

Streszczenie: W opracowaniu scharakteryzowano źródła przychodów generowane przez stadiony w Polsce oraz przeprowadzono analizę kosztów tych stadionów w celu określenia wpływu działalności sportowej i pozasportowej na wyniki finansowe stadionów. Przedstawione zostały istotne aspekty związane z funkcjonowaniem obiektów sportowych oraz największe problemy, z którymi muszą się zmagać zarządcy stadionów. Przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, analizę sprawozdań finansowych oraz sprawozdań z działalności zarządu. W konkluzji stwierdzono wpływ wydarzeń zarówno sportowych, jak i pozasportowych na sytuację finansową stadionów. W dzisiejszych czasach są one na tyle skomercjalizowane, że organizacja różnego rodzaju eventów może generować nawet do 40% przychodów stadionów. W niektórych przypadkach będzie to oznaczało większy wpływ na finanse stadionów niż w przypadku ich działalności związanej ze sportem.

Słowa kluczowe: zarządzanie, stadion, koszty działalności, przychody.

1. Wstęp

W dzisiejszym świecie obiekty sportowe to już nie tylko miejsca organizacji wydarzeń sportowych, gdzie kwestie bezpieczeństwa i komfortu dla kibica są drugorzędne. Obecnie stadiony to wielomilionowe inwestycje, nowoczesne i inteligentne nieruchomości, pozwalające dziesiątkom tysięcy widzów na oglądanie widowisk sportowych oraz innych wydarzeń. Należy pamiętać, że w znakomitej większości są własnością miast, a budowane były z myślą o użyteczności publicznej, nie zaś jako potencjalne źródła generowania dochodów. Powoduje to, że zarządzanie takimi obiektami będzie się różniło od zarządzania zwykłymi przedsiębiorstwami czy nieruchomościami.

Stadiony są również skomercjalizowane do tego stopnia, że pojawia się pytanie, czy to dalej obiekty, które są związane ściśle ze sportem? Czy może to wydarzenia pozasportowe mają decydujący wpływ na sytuację finansową obiektów? Udzielenie odpowiedzi na te pytania pozwoli na osiągnięcie celu opracowania, którym będzie ustalenie wpływu wydarzeń sportowych i pozasportowych na sytuację finansową stadionów w Polsce.

Metody badawcze wykorzystywane podczas przygotowania opracowania to: analiza literatury przedmiotu w celu określenia definicji związanych z zarządzaniem

tradycyjnym, studium przypadku dla szczegółowego opisu Tarczyński Arena we Wrocławiu oraz wywiad bezpośredni z prezesem spółki zarządzającej obiektem. W celu przeanalizowania sytuacji finansowej pozostałych stadionów wykorzystano ich sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z działalności zarządów dostępne na stronach internetowych stadionów.

2. Działalność obiektów sportowych

Stadiony są nieodłącznym elementem sportu, w latach 60. XX wieku uważano, że powinno być to miejsce odizolowane od wszelkich czynników zewnętrznych, jak warunki atmosferyczne czy prowokacyjna widownia. Widzowie mogliby tylko obserwować zmagania sportowców poprzez ukryte kamery (Antonowicz, Kossakowski, Sipińska-Małaszyńska i Szlendak, 2014).

W dzisiejszych czasach podejście do sportu zmieniło się diametralnie. Wszystkie wydarzenia sportowe oraz cała infrastruktura przeznaczone są dla widzów. Kluczowy nie jest komfort sportowca przystępującego do zmagania, lecz jak najlepszy sposób przekazu i wygoda kibica. Stadiony są postrzegane jako rozwijające się obiekty architektoniczne. Można wyróżnić ich pięć generacji.

Według filozofii stadionów pierwszej generacji powinny być to obiekty mieszczące jak największą liczbę osób. Wydarzenia sportowe miały służyć integracji społeczności. Ponieważ nie wynaleziono jeszcze telewizji, jedyną opcją podziwiania sportowców było pojawienie się na stadionie. Stadiony pierwszej generacji dominowały do połowy XX wieku. Kibice oglądali spektakl na stojąco, a widoczność i komfort były mocno ograniczone.

Druga generacja wiązała się ze zwiększeniem komfortu dla kibiców. Był to okres, gdy coraz większa liczba osób śledziła wydarzenia sportowe w telewizji. Obiekty sportowe zostały wyposażone w krzeselka, co pozwoliło na stworzenie miejsc siedzących (początkowo niewielkiej ich liczby). Część trybun została zadaszona, zadbano o prowizoryczną gastronomię oraz zwiększono liczbę toalet. Ważnym elementem w tym okresie, w związku z zyskującymi popularność transmisjami telewizyjnymi, był montaż oświetlenia, tak aby wydarzenia sportowe mogły mieć miejsce w godzinach wieczornych (Antonowicz i in., 2014).

Stadiony trzeciej generacji oznaczały dogłębne zmiany w architekturze obiektów sportowych. Miało to miejsce głównie za sprawą tragicznych wydarzeń w 1989 r. na stadionie w Sheffield. Ze względu na przepełnienie trybun podczas półfinału Pucharu Anglii, pod wpływem napierania ogromnej liczby kibiców, runęła bariera odgradzająca trybunę od boiska. 96 osób zginęło na skutek zaduszenia lub zdeptania przez spadający tłum (Hołówek, 2019). Stadiony trzeciej generacji miały zdecydowanie bardziej unowocześnioną infrastrukturę. Rekomendowano rozmieszczenie miejsc siedzących na całym obiekcie oraz żądano usunięcia wysokich płotów, które oddzielały kibiców od murawy. Na stadionach zaczęły pojawiać się klubowe muzea czy sklepiki z pamiątkami. Działały one głównie „w tygodniu”, dzięki czemu sta-

dion stawał się obiektem codziennego użytku. Równocześnie rozpoczęto wykorzystywanie powierzchni stadionu do celów komercyjnych i zaczęto wynajmować powierzchnie biurowe podmiotom, które nie były związane z klubem.

Czwarta generacja stadionów w porównaniu ze zmianami wprowadzonymi w trzeciej generacji to była prawdziwa rewolucja. Obiekty te stały się wielofunkcyjnymi arenami o najwyższym poziomie technologii, projektowanymi w sposób, który umożliwi dostosowanie ich do innych wydarzeń, również pozasportowych. Elektroniczne systemy pozwalają na szybką konwersję obiektów sportowych na potrzeby konferencji, koncertów i innych wydarzeń. Stadiony czwartej generacji zaczęto postrzegać jako wielofunkcyjne areny, a wszelkie imprezy sportowe były już tylko jednym z wielu eventów organizowanych w obiekcie. Za pierwszy stadion czwartej generacji uważana jest Amsterdam Arena – stadion Ajaxu Amsterdam. Obiekt został dopuszczony do użytku w 1996 roku jako przestrzeń skomercjalizowana oraz zapewniająca wysoki poziom bezpieczeństwa, a także komfort oglądania. W centrum uwagi w dalszym ciągu była murawa, jednak cała infrastruktura była również imponująca. Powierzchnia biurowa była wynajmowana przez sklepy, obiekty medyczne, kaplice i inne.

Przemiany infrastruktury stadionowej w wymiarach kulturalnym i społecznym nabrały zdecydowanego tempa wraz ze stadionami piątej generacji. W porównaniu z poprzednimi generacjami wiążą się one z jeszcze większą komercjalizacją. Określa się je też jako stadiony-miasta. Stadion ze strefą komercyjną, która go otacza ma stymulować przestrzeń miejską. Murawa jest wciąż istotna, ale zdecydowanie mniej niż w poprzednich okresach. Friends Arena w Sztokholmie jest tego przykładem, gdyż stadion zajmuje jedynie 33% powierzchni, natomiast reszta to sklepy, centra rozrywki, hotele, strefy VIP i inne. Powoduje to także, że do budowy nowych obiektów sportowych coraz częściej zatrudniani są architekci projektujący wcześniej różnego rodzaju centra handlowe, gdyż charakter stadionów piątej generacji ma przypominać ogromne centra handlowe (Antonowicz, Kossakowski i Szlendak, 2012).

3. Zarządzanie stadionami

Pojęcie zarządzania stadionem jest dosyć problematyczne. Jak wskazuje literatura, w tradycyjnym przedsiębiorstwie zarządzanie oznacza szereg decyzji, wykorzystywanie dostępnych zasobów, wędrowkę przez chaos, tak aby osiągnąć cele danej organizacji. Dla większości celem tym jest po prostu generowanie zysków (Griffin, 2017).

W przypadku stadionów wygląda to nieco inaczej. Nie są one budowane w celu generowania dochodów dla miast, które są ich właścicielami, tylko w celu rozwoju infrastruktury oraz zapewnienia rozrywki dla społeczności w zakresie wydarzeń sportowych, kulturowych i imprez masowych. Podczas budowy Stadionu Narodowego ówczesna Minister Sportu i Turystyki mówiła: „Priorytetem w zakresie funkcjonowania Stadionu Narodowego jest wdrożenie skutecznego zarządzania, którego

kluczowym elementem będzie realizacja działań mających na celu umożliwienie Stadionowi wykorzystania potencjału areny wielofunkcyjnej. Chciałabym, aby Stadion Narodowy był naszą dumą, tak jak to miało miejsce podczas Euro 2012. Dlatego też, nowa umowa operatorska zostanie podpisana ze spółką PL.2012. Narodowe Centrum Sportu odpowiedzialne będzie natomiast za zakończenie realizacji inwestycji oraz jej pełne rozliczenie” (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2012). Istotne jest, aby zarządzając obiektem, w pełni wykorzystać jego potencjał, tak by przynajmniej zarabiał na pokrycie kosztów jego funkcjonowania, nie tylko poprzez wydarzenia sportowe, ale także wynajem biur, cele konferencyjne, rozrywkowe i inne. Dlatego zarządzanie Stadionem Narodowym odbywa się na podstawie corocznie aktualizowanego biznesplanu (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2012).

Naturalne jest, że wobec wysokiego poziomu rozwoju infrastruktury należy także dobrać odpowiednie rozwiązania w celu optymalnego zarządzania obiektem wielofunkcyjnym, jakim jest stadion. Podczas budowy stadionu przy ul. Łazienkowskiej w Warszawie, gdzie swoje mecze rozgrywa Legia Warszawa, już na etapie projektowania poszukiwano rozwiązań pozwalających na efektywne zarządzanie stadionem i jednocześnie optymalizowanie zużycia energii. Ostatecznie zdecydowano się na system marki Schneider Electric, który pozwala na pełny monitoring oraz umożliwia sterowanie prawie wszystkimi instalacjami teletechnicznymi w obiekcie, czyli np. sterowanie oświetleniem, systemami nawadniania, podgrzewaniem murawy i innymi (www.automatykaonline.pl, 2012).

Należy zaznaczyć, że na stadionach od czwartej generacji pewne rozwiązania technologiczne wymagane są przez UEFA. Aby należeć do grona stadionów czwartej generacji, stadion musi mieć elektroniczny system kontroli dostępu, mechanizmy liczące widzów przebywających w obiekcie w czasie rzeczywistym, chroniące przed ewentualnym fałszerstwem biletów i przepełnieniem stadionu. UEFA wymaga także kamer – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz obiektu – umożliwiających zatrzymanie obrazu oraz monitorów w pokoju kontroli.

Największy stadion w Polsce – PGE Narodowy – ma kilkadziesiąt instalacji i systemów technicznych. Oprócz tych wymaganych przez UEFA obiekt wyposażony jest między innymi w węzły i podwężły ciepła, oświetlenie awaryjne, ewakuacyjne oraz oświetlenie trybun i boiska, ma także zbiornik wody szarej (nieprzemysłowej wody ściekowej nadającej się w ograniczonym zakresie do ponownego użytku). Wszystkie systemy automatyki i kontroli dostępu na stadionie są wspomianej marki Schneider Electric. Narodowy ma także system do zarządzania wszystkimi systemami. Ze względu na ich dużą liczbę posługiwanie się każdym pojedynczo jest praktycznie niemożliwe, konieczne jest zatem narzędzie pozwalające na koordynację wszystkich rozwiązań zastosowanych w obiekcie.

Stadiony coraz częściej wykorzystują także rozwiązania ekologiczne, przyjazne dla środowiska naturalnego. Lincoln Financial Field, obiekt w Filadelfii, ma 11 000 paneli słonecznych, 14 mikroturbin wiatrowych i jest w stanie generować 3 MW energii odnawialnej. Stadion Narodowy w Brazylii ma z kolei panele fotowoltaiczne

zamontowane na obwodzie dachu stadionu, a także system zbierania wody deszczowej i jej ponownego użycia. Natomiast Stadion Narodowy w Tajwanie, mogący pomieścić 55 000 widzów, jest pierwszym na świecie, który swoje zapotrzebowanie energetyczne pokrywa samodzielnie – dzięki 8884 lekkim ogniwoom fotowoltaicznym zamontowanym na pokrywie stadionu.

4. Źródła generowania przychodów przez stadiony w Polsce

W dzisiejszym świecie stadiony piłkarskie przestały pełnić funkcję wyłącznie aren sportowych. Obecnie są to wielofunkcyjne obiekty, które w swojej ofercie mają m.in. wynajem sal konferencyjnych i łóż biznesowych. Są także miejscami, w których zarówno mieszkańcy, jak i turyści mogą aktywnie spędzić czas, uczestniczyć w różnego rodzaju koncertach oraz imprezach tematycznych, kupić pamiątki czy skorzystać z lokalnej gastronomii. Z finansowego punktu widzenia sprzyja to generowaniu nowych źródeł przychodów oraz zwiększaniu atrakcyjności stadionów jako wielomilionowych inwestycji.

Największy stadion w Polsce – wspomniany PGE Narodowy – jest także największym centrum konferencyjnym w Warszawie, może pomieścić do 1600 osób. Łączna powierzchnia biurowa i handlowa obiektu wynosi 25 000 m², parking podziemny pomieści ponad 1700 samochodów, a parking zewnętrzny 2500 samochodów. Dodatkowo na stadionie mieszczą się: 4 restauracje, fitness club, pub oraz łożo biznesowe. PGE Narodowy jest stadionem, na którym swoje mecze rozgrywa reprezentacja Polski, ale oprócz tego organizowane są na nim inne imprezy. Do najpopularniejszych należały te związane z motoryzacją, jak Top Gear Live, Nitro Circus Live, ale także koncerty gwiazd muzycznych (Paul McCartney, Beyonce, Depeche Mode, The Rolling Stones) oraz inne imprezy rodzinne, a także wydarzenia społeczne i biznesowe. PGE Narodowy w dobie pandemii koronawirusa pełnił także funkcję szpitala tymczasowego (www.pgenarodowy.pl, 2022).

Kolejny stadion, który powstał w związku z organizacją przez Polskę Euro 2012 – Tarczyński Arena we Wrocławiu (wcześniej Stadion Wrocław) – również dysponuje szeroką ofertą sal konferencyjnych z zapleczem multimedialnym. Mieszczące się na terenie stadionu centrum konferencyjno-eventowe może pomieścić nawet do 900 osób. Na stadionie także odbywają się liczne koncerty (we Wrocławiu występowali m.in. Iron Maiden, George Michael, Linkin Park czy Adam Lambert). Dodatkowo wokół stadionu znajdują się: zadaszony tor gokartowy, biura, siłownia, strzelnica sportowa oraz miejsce do jazdy na rolkach i deskorolkach. Każdej zimy Tarczyński Arena zamienia się także w lodowisko (www.tarczynskiarenawroclaw.pl, 2022).

Polsat Plus Arena Gdańsk, oprócz dochodów analogicznych jak we Wrocławiu i w Warszawie, generuje środki dzięki Centrum Rekreacyjno-Sportowemu Fun Arena. Stworzony na ponad 9000 m² największy park rozrywki w Trójmieście zapewnia całą gamę dodatkowych atrakcji – m.in. gokarty, skok na bungee, escape roomy, arenę do paintballa elektronicznego i wiele innych. Fun Arena zdobyła kilka nagród

w dziedzinie rozrywki i atrakcji spędzania czasu wolnego. Operator stadionu osiąga dochody z funkcjonowania tej powierzchni dzięki opłatom wnoszonym przez najemców, a także z atrakcji, które sam gwarantuje, np. zwiedzanie stadionu (www.polsatplusarenagdansk.pl, 2022).

Kolejnym istotnym elementem po stronie przychodów stadionów są sponsorzy. Po przeanalizowaniu nazw obiektów sportowych w Polsce okazuje się, że większość z nich zawiera słowa typu „miejski”, „piłkarski”, ponieważ zazwyczaj należą one do miasta, w którym są budowane. Część stadionów ma również swoich patronów, jak np. stadion Górnika Zabrze, którego patronem jest Ernest Pohl, czy Wisły Kraków, której patronem jest Henryk Reyman. W obu przykładach „patronat” nad stadionem został powierzony byłym zawodnikom drużyn rozgrywających swoje spotkania w tych obiektach. Jednak są też stadiony, które podążają w stronę tzw. sponsoringu tytularnego. Jest to szczególnie popularna w Stanach Zjednoczonych forma współpracy, gdy sponsor uzyskuje czasowe prawo do miejsca w nazwie obiektu sportowego.

Tabela 1 prezentuje umowy o najwyższych wartościach dotyczące sponsoringu tytularnego w Stanach Zjednoczonych (Rogowski i Siemińska, 2009).

Tabela 1. Wartości najwyższych kontraktów w ramach sponsoringu tytularnego w Stanach Zjednoczonych

Nazwa stadionu	Wartość kontraktu	Długość kontraktu	Beneficjent
Reliant Stadium	300 000 000 \$	30 lat	Houston Texans
FedEx Fiel	207 000 000 \$	27 lat	Washington Redskins
American Airlines Center	195 000 000 \$	30 lat	Dallas Mavericks, Dallas Stars
Philips Arena	181 900 000 \$	20 lat	Atlanta Hawk, Atlanta Thrashers
University of Phoenix Stadium	154 000 000 \$	20 lat	Arizona Cardinals

Źródło: (Rogowski i Siemińska, 2009).

Zdecydowana większość aren sportowych największych lig ma sponsorów tytularnych, są to zazwyczaj znane marki, jak np.: Mercedes-Benz, Barclays, FedEx, Honda, Toyota, Allianz. Taka forma współpracy jest satysfakcjonująca dla obu stron, ponieważ obiekt dostaje nowe środki finansowe gwarantujące mu stabilność finansową, sponsor zaś buduje swój wizerunek – jako solidnej spółki (Kubisiak, 2021). Podobna forma współpracy występuje w Niemczech, gdzie np. stadion Borussia Dortmund nazywa się Signal Iduna Park, a Bayern Monachium rozgrywa swoje spotkania na Allianz Arena.

Na polskim rynku sponsoringu tytularnego działają głównie spółki skarbu państwa, czyli: Orlen, Tauron, PGE, Energa. Orlen i Tauron są związane głównie z halami widowiskowo-sportowymi (Tauron Arena Kraków, Orlen Arena w Płocku). Jeżeli chodzi o piłkę nożną przodują koncerty energetyczne. Od połowy 2015 roku

sponsorem największego stadionu w Polsce – PGE Narodowego – jest PGE. Początkowy kontrakt był podpisany na okres pięcioletni, jednak ze względu na wzajemne korzyści ze współpracy zdecydowano o przedłużeniu kontraktu o kolejne pięć lat. Przed rozpoczęciem współpracy ze Stadionem Narodowym PGE było sponsorem tytularnym stadionu w Gdańsku, wybudowanego na potrzeby Euro 2012. Bursztynowy stadion, bo tak potocznie nazywany jest stadion Lechii Gdańsk, jest obiektem, który stosunkowo często zmienia nazwę ze względu na współprace sponsorskie. Po wygaśnięciu umowy z PGE zdecydowano się na współpracę z Energa, a nazwa stadionu brzmiała Stadion Energa Gdańsk (Korolczuk, 2020). W październiku 2020 roku zdecydowano o nieprzedłużaniu współpracy, a obiekt w Gdańsku przez kilka miesięcy pozostawał bez sponsora tytularnego. Zmieniło się to w połowie 2021 roku, gdy rozpoczęto współpracę z Grupą Cyfrowy Polsat. Nazwa stadionu od tamtego czasu brzmi Polsat Plus Arena Gdańsk i nie zmieni się to przynajmniej do końca 2026 roku (Polsat, 2021). Kolejny z obiektów wybudowanych na Euro 2012 do niedawna nosił nazwę Stadion Wrocław. Pod koniec 2021 roku zdecydowano o nawiązaniu współpracy ze spółką Tarczyński SA. Jak mówił prezes zarządu spółki Stadion Wrocław Sp. z o.o., podpisanie kontraktu przeniesie ich w zupełnie nową rzeczywistość finansową, a spółka będzie w pełni rentowna. Natomiast Tarczyński, spółka spod Wrocławia, oprócz zyskania miejsca w nazwie stadionu będzie prowadzić food truck na terenie obiektu, a także będzie odpowiadać za catering i organizację różnego rodzaju wydarzeń w tym obiekcie (www.wroclaw.pl, 2021).

Podsumowując, należy stwierdzić, że stadiony w Polsce starają się pozyskać wiele różnych źródeł przychodów. Oprócz tych oczywistych, związanych z organizacją wydarzeń sportowych, wynajmem obiektów dla klubów sportowych rozgrywających na nich swoje spotkania, w większości obiektów sportowych organizowane są koncerty, wydarzenia społeczne i biznesowe. Równie istotnym obszarem umożliwiającym generowanie przychodów jest sponsoring tytularny stadionów, który jak na razie jest na dosyć niskim poziomie popularności, prawdopodobnie ze względu na to, że obiekty sportowe są w znakomitej większości własnością miast.

5. Funkcjonowanie i największe problemy stadionów

Stadiony w Polsce jako miejsca użytku publicznego są w większej lub mniejszej części własnością miast, w których się znajdują. Realia rynku są takie, że budowa stadionu z założenia jest nierentowna ze względu na ogromne koszty i jednocześnie brak gwarancji korzyści finansowych w przyszłości, przez co na taką inwestycję nie zdecyduje się inwestor prywatny. Stadiony mają służyć rozwojowi infrastruktury, a nie generować środki rekompensujące koszty budowy.

Budowa stadionu wiąże się z wydatkami rzędu 750 mln zł (stadion we Wrocławiu), a nawet 1 700 000 000 zł (budowa Stadionu Narodowego). W związku z tym, że są to ogromne kwoty, miasta również nie dysponują takimi środkami „od ręki”,

konieczne jest zaciągnięcie kredytów. Miasta nie chcą same się zadłużać, dlatego tworzone są spółki celowe, które następnie zajmują się pozyskaniem finansowania dłużnego oraz budową obiektu. W większości przypadków są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (m.in.: Wrocław, Białystok, Zabrze).

Kolejnym istotnym problemem, z którym wiąże się funkcjonowanie stadionu, jest amortyzacja. Biorąc za przykład Tarczyński Arenę we Wrocławiu, należy stwierdzić, że roczna amortyzacja w sprawozdaniu finansowym spółki zarządzającej obiektem wynosi ok. 20 mln zł, co tak naprawdę determinuje wyniki finansowe. Dlatego rozpatrywanie stadionów w taki sam sposób, jak tradycyjne przedsiębiorstwa z góry należy uznać za błędne.

Nie wszystkie spółki zarządzające stadionami mają styczność z tym problemem. Jeżeli chodzi o stadion w Gdańsku, na którym rozgrywane były spotkania Euro 2012, z obiektem związane są dwie spółki – Arena oraz Operator. Arena zajmowała się pozyskaniem finansowania (kredytu), budową obiektu, a także w swoim sprawozdaniu uwzględnić musi amortyzację obiektu. Natomiast Operator po prostu jest najemcą obiektu i zajmuje się jego codzienną działalnością, a jego sprawozdanie finansowe jest wolne od kredytów i wysokiej amortyzacji.

Ciekawa sytuacja ma również miejsce w Poznaniu. Stadion przy ul. Bułgarskiej, który również gościł uczestników Euro 2012, funkcjonował jako obiekt sportowy na długo przed turniejem. Jednak żeby spełnić wymogi FIFA, stadion musiał przejść modernizację. W Poznaniu był on zawsze własnością miasta, nie było żadnej spółki celowej. Miasto zdecydowało, że nie ma sensu tego zmieniać. Wzięło kredyt na swój rachunek, samodzielnie zmodernizowało obiekt, a na koniec oddało go do zarządzania Lechowi Poznań, który na co dzień rozgrywa tam swoje spotkania. Jednak w tym przypadku warto zaznaczyć, że koszty modernizacji były znacznie mniejsze niż w przypadku budowy obiektu, co również mogło być kluczowym czynnikiem wyboru takiej formy działalności stadionu.

Kolejnym problemem, z którym muszą zmagać się obiekty sportowe, a raczej spółki nimi zarządzające, są kwestie związane z podatkiem od nieruchomości. Według Ustawy o podatkach i opłatach lokalnych „Opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości podlegają następujące nieruchomości lub obiekty budowlane:

- grunty;
- budynki lub ich części;
- budowle lub ich części związane z prowadzeniem działalności gospodarczej” (Ustawa o podatkach..., 2001).

Pojawia się zatem pytanie, czy stadion piłkarski jest budowlą, która jest opodatkowana podatkiem od nieruchomości. Sytuację wyjaśnia wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 7 marca 2017 r., który podaje, że płyta boiska oraz zadaszone trybuny są budowlą opodatkowaną podatkiem od nieruchomości (Wyrok NSA, 2017). Powyższe dotyczy wniosku o interpretację prawa podatkowego, gdzie wnioskodawca przedstawiając stan faktyczny, wskazał, że wybudował stadion wraz z zadaszonymi trybunami z budynkiem głównym oraz niezadaszoną płytą boiska.

Oznajmił także, iż część zadaszona stadionu, oprócz funkcji pomocniczych dla wydarzeń sportowych (szatnie, konferencje prasowe, miejsca dla kibiców), może również samodzielnie funkcjonować w postaci biur, punktów gastronomicznych i innych – zgodnie z opinią rzeczoznawcy budowlanego stadion spełnia definicje zarówno budynku (zadaszone trybuny i budynek główny), jak i budowli (płyta boiska).

W związku z powyższym wnioskodawca twierdzi, iż płyta boiska jest budowlą w rozumieniu przepisów ustawy o podatkach i opłatach lokalnych, w jej przypadku zatem podatek powinien być obliczany w wysokości 2% wartości płyty głównej, określanej na podstawie art. 1 ust. 1 Ustawy o podatkach i opłatach lokalnych. Z kolei zadaszone trybuny i budynek główny to budynki w rozumieniu powołanej ustawy – w tym przypadku podatek powinien być obliczany przez odniesienie właściwej stawki do powierzchni użytkowej obiektu.

Organ podatkowy stwierdził, że wnioskodawca ma rację tylko co do budynku głównego, natomiast zadaszone trybuny wraz z płytą boiska powinny być kwalifikowane jako budowla. NSA powołał się na wskazane w Ustawie o podatkach i opłatach lokalnych definicje, zgodnie z którymi budynek powinien być rozpatrywany jako obiekt budowlany w rozumieniu przepisów prawa budowlanego. Trwale związany z gruntem, posiada fundamenty, przegrody budowlane oraz dach. Budowla natomiast w świetle przepisów prawa budowlanego, to obiekt niebędący budynkiem lub obiektem małej architektury, a także urządzenie budowlane w rozumieniu przepisów prawa budowlanego związane z obiektem budowlanym, które zapewnia możliwość użytkowania obiektu zgodnie z jego przeznaczeniem. Zakres pojęć budynku i budowli należy rozumieć zgodnie z przepisami ustawy o podatkach i opłatach lokalnych, z uwzględnieniem Prawa budowlanego. Dodatkowo w prawie podatkowym obowiązuje zasada wyłączności ustawowej, tak więc rozporządzenie nie może regulować zagadnień podatkowych. Skoro zatem ustawa Prawo budowlane wśród budowli wymienia budowle sportowe (art. 3 pkt 3), to należy stwierdzić, że stadion stanowi budowlę. Trybuna bez względu na to, czy jest zadaszona, wolnostojąca, czy nie jest związana z gruntem, stanowi budowlę w rozumieniu art. 3 pkt 3 ustawy Prawo budowlane (Wyrok NSA, 2017).

W praktyce oznacza to, że podatek od nieruchomości w przypadku stadionu będzie liczony w następujący sposób. Dla budynku głównego podatek będzie uzależniony od jego powierzchni użytkowej zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 2 ustawy o podatkach i opłatach lokalnych. Natomiast zadaszone trybuny stadionu i płyta główna powodują obowiązek podatkowy w wysokości 2% wartości określonej na podstawie art. 4 ust. 1 pkt 3 wspomnianej ustawy.

Ustawodawca przewidział możliwość zwolnień z podatku od nieruchomości, jednak powinny mieć one wyłącznie charakter przedmiotowy, to znaczy dotyczyć określonych kategorii nieruchomości, a nie poszczególnych podatników. Jednak w 2021 r. możliwość zwolnienia od podatku przysługuje także przedsiębiorcom, którzy „wpadli” w problemy finansowe w związku z pandemią koronawirusa. Do tej grupy mogą zaliczać się spółki odpowiadające za działalność stadionów, na które pandemia zdecydowanie wpłynęła.

6. Wyniki finansowe stadionu Tarczyński Arena we Wrocławiu

W sprawozdaniu finansowym spółki Stadion Wrocław Sp. z o.o. przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi w roku 2021 kształtowały się na poziomie 13 868 984 zł. Oznacza to 27-procentowy wzrost w stosunku do roku poprzedniego, jednak należy pamiętać, że rok 2020 był mocno naznaczony przez pandemię koronawirusa i obstrzeżenia z nią związane. Strukturę przychodów spółki przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Struktura przychodów spółki Stadion Wrocław w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2021	2020	2019
Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	13 868 984	10 918 713	13 258 210
Przychody netto ze sprzedaży produktów, w tym:	13 849 530	10 917 561	13 254 475
Działalność bieżąca stadionu	8 761 207	5 759 874	7 991 645
Organizacja imprez masowych	4 481 061	3 860 672	3 221 968
Sprzedaż pakietów	52 500	102 500	20 400
Sprzedaż praw majątkowych	0	0	0
Usługi reklamowe	539 076	1 194 336	1 809 199
Pozostałe usługi	15 686	179	27 664
Pozostałe przychody operacyjne	4 096 283	2 085 728	1 005 215
Przychody finansowe	245 377	5 627 911	6 569 111
Przychody razem	18 210 644	18 632 351	20 832 535

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Przychody generowane przez stadion pochodzą ze sprzedaży produktów. Jak prezentuje tab. 2, najistotniejsza jest bieżąca działalność, polegająca na wynajmie obiektu przez Śląsk Wrocław, ale także wynajmie powierzchni komercyjnej. Drugim generującym przychody obszarem jest organizacja imprez masowych – średnio rocznie odpowiada za 25-35% przychodów spółki. Tak naprawdę są to dwa istotne źródła zarobku dla obiektu, ponieważ pozostałe przychody, np. z usług reklamowych, nie są istotnymi kwotami.

Działalność bieżąca stadionu wygenerowała w 2021 roku korzyści w kwocie 8 781 207 zł, w tym około 2 000 000 zł z tytułu umowy ze Śląskiem Wrocław, 1 000 000 zł – refakturowanie mediów. Na pozostałą kwotę składają się wynajem powierzchni komercyjnych oraz organizacja innych, niekiedy nietypowych wydarzeń – czyli np. wynajem powierzchni na organizację wydarzenia akademickiego Uniwersytetu Wrocławskiego, ponieważ uczelnia ze względu na pandemię nie mogła go zorganizować we własnych obiektach.

Przychody uzyskane przez spółkę w 2020 roku pokazują, jak duży wpływ na działalność stadionu miała pandemia COVID-19. Odnotowano ponad 10-procento-

wy spadek przychodów ogółem, z czego większość była związana z bieżącą działalnością obiektu. Jak wynika z rozmowy przeprowadzonej z Marcinem Przychodnym, prezesem spółki Stadion Wrocław, zmniejszenie przychodów było przede wszystkim efektem ulg zastosowanych w rozliczeniach z najemcami. Decydowano się na preferencyjne rozwiązania w celu zachowania przyszłej współpracy, jednak mimo to stadion stracił poważnego najemcę – prowadzącego siłownię. Według prezesa, COVID-19 spowodował również pomniejszenie o ok. 50%, przychodów z organizacji imprez masowych – ze względu na brak możliwości organizacji zaplanowanych już, cieszących się dużym zainteresowaniem eventów. Jednak pandemia umożliwiła też generowanie dochodów z nowych źródeł, co znajduje odzwierciedlenie w sprawozdaniu finansowym za rok 2021, gdy spółka zarządzająca obiektem zarobiła ok. 1 500 000 zł w związku z organizacją punktu szczepień na stadionie.

Pozostałe przychody operacyjne to głównie efekt ugody sądowej, która została zawarta między spółką Stadion Wrocław a byłym generalnym wykonawcą. Częścią ugody było rozliczenie ujętej w księgach, ale niezapłaconej faktury wykonawcy na kwotę 2 945 462 zł.

Spółka zarówno w 2020, jak i 2021 roku korzystała z dofinansowania do wynagrodzeń pracowników oraz składek ZUS finansowanych przez płatnika z Wojewódzkiego Urzędu Pracy ze względu na spadek obrotów gospodarczych w wysokości 228 132 zł – zgodnie z obwieszczeniem Marszałka Sejmu o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

Warto zaznaczyć, że stadion od początku swojego istnienia nie był w stanie generować jakichkolwiek zysków ze względu na dosyć wysokie koszty funkcjonowania. W tabeli 3 przedstawiono strukturę jego kosztów.

Tabela 3. Struktura kosztów spółki Stadion Wrocław w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2021	2020	2019
Koszty działalności operacyjnej	38 118 073	36 103 958	38 087 449
amortyzacja	18 405 682	17 887 338	17 673 735
zużycie materiałów i energii	4 429 227	4 076 777	3 957 869
usługi obce	4 134 553	4 340 489	5 995 258
podatki i opłaty	4 813 016	4 750 561	4 723 942
wynagrodzenia	4 269 313	3 633 758	3 886 423
pozostałe	2 066 283	1 415 037	1 124 993
Pozostałe koszty operacyjne	32 078 515	1 300 039	3 188 335
Koszty finansowe	3 761 393	10 982 178	14 866 289

*Pogrubiением oznaczono pozycje zbiorcze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Prawie 50% kosztów działalności operacyjnej w każdym z analizowanych lat stanowi amortyzacja, o której była także mowa w poprzednim punkcie. Amortyzacja w kwocie ok. 20 mln zł rocznie jest przewidziana na 40 lat. Według prezesa spółki Stadion Wrocław, to właśnie stanowi największy problem po stronie kosztowej obiektu, a za swój cel uważa on doprowadzenie do sytuacji, gdy wynik finansowy będzie efektem wyłącznie odpisu amortyzacyjnego (czyli sytuację teoretyczną, w której spółka osiągnie dodatni wynik finansowy – bez uwzględniania amortyzacji). Resztę kosztów działalności operacyjnej stanowią: zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, a ich wartości są na podobnym poziomie. Na podatki i opłaty składa się głównie podatek od nieruchomości, który w 2021 roku wyniósł 4 709 395 zł, a w 2020 roku 4 596 025 zł. Warto zaznaczyć, że spółka podjęła konkretne kroki, aby uniknąć podatku. Mianowicie składała wniosek o przystąpienie do programu pomocy regionalnej na wspieranie nowych inwestycji zgodnie z Uchwałą Rady Miejskiej Wrocławia z dnia 28 grudnia 2006 roku w sprawie zwolnień od podatku od nieruchomości w ramach programu pomocy regionalnej na wspieranie nowych inwestycji, przeznaczonego dla małych, średnich i dużych przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na terenie Wrocławia. Cała sytuacja miała miejsce w 2014 roku. Niestety, wniosek został odrzucony, a spółka została zobowiązana do zapłaty podatku, począwszy od roku 2012. Roczna kwota powoduje, iż jest on znaczącym obciążeniem finansowym dla spółki.

Pozostałe koszty operacyjne w 2019 i 2020 roku nie odgrywały znaczącej roli w sprawozdaniu finansowym spółki Stadion Wrocław. Jednak w 2021 roku ich wartość była trzydziestokrotnie większa niż przed rokiem. Było to spowodowane kosztami ugody z byłym generalnym wykonawcą, konsorcjum Max Boegl, w części odszkodowawczej w kwocie 29 995 000 zł.

Koszty finansowe ujęte w sprawozdaniu to głównie odsetki z tytułu umowy na obsługę i nabywanie obligacji z wyemitowanych 29 maja 2018 roku. W latach poprzednich wartość kosztów finansowych była zdecydowanie większa, a było to spowodowane odpisanymi w całości odsetkami od kar naliczonych byłemu generalnemu wykonawcy. Uwzględniając zasadę ostrożności, odsetki te podlegały 100% odpisowi.

Na wyniki finansowe spółki Stadion Wrocław wpływ miały także przychody i koszty, które wystąpiły incydentalnie, a były to przede wszystkim:

- zakup środków ochrony osobistej (maseczki, rękawiczki, płyny),
- zakup kabiny, stacji i urządzeń do dezynfekcji i mierzenia temperatury ciała,
- odkażanie pomieszczeń, w których prowadzona jest działalność,
- dostosowanie miejsc do bezpiecznej pracy (obudowy pleksiglasowe i oznakowania covidowe obiektu).

Spółka zarządzająca stadionem rok 2021 zakończyła stratą na poziomie 52 231 322 zł. Strata w porównaniu z rokiem poprzednim wzrosła o 87%. Wydarzeniami, które w znaczący sposób przyczyniły się do powstania ujemnego wyniku finansowego były przede wszystkim:

- koszt ugody z byłym generalnym wykonawcą – w kwocie 29 995 000 zł,
- koszt amortyzacji obiektu – w kwocie 18 405 682 zł,
- koszt odsetek od wyemitowanych w 2018 roku obligacji – w kwocie 3 097 050 zł,
- zobowiązanie podatkowe od nieruchomości – w kwocie 4 709 395 zł.

Oczywiście ze względu na stratę spółka jest wolna od podatku dochodowego. Jedynym istotnym zobowiązaniem podatkowym, z którym musi sobie radzić Stadion Wrocław Sp. z o.o., jest podatek od nieruchomości, który z roku na rok kształtuje się na podobnym poziomie. W 2019 roku spółka zapłaciła podatek 4 627 002 zł, w roku 2020 wyniósł on 4 596 025 zł, a rok później 4 709 395 zł.

7. Kwalifikacja przychodów i kosztów podatkowych

Bez względu na osiągnięcie ujemnego wyniku finansowego spółka Stadion Wrocław co roku dokonuje kwalifikacji przychodów i kosztów pod kątem uwzględniania ich w podstawie opodatkowania. Tabela 4 przedstawia przychody zwiększające podstawę opodatkowania.

Tabela 4. Przychody zwiększające podstawę opodatkowania w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2021	2020	2019
Przychody z tytułu zapłaty not z roku poprzedniego	52 331	78 224	90 475
Przychody z tytułu sprzedaży pakietów (miejsca biznesowe)	0	52 500	60 000
Przychody z tytułu świadczeń dodatkowych do łóż biznesowych	0	0	166 899
Przychody z tytułu usług reklamowych, marketingowych i innych rozliczanych w czasie	0	22 500	41 284
Nieodpłatne użyczenie	0	21 426	59 564
Przychody z tytułu nieodpłatnych świadczeń	68 937	32 192	19 199
Razem	121 268	206 842	437 421

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

W 2021 roku tylko dwie pozycje wpłynęły na zwiększenie podstawy opodatkowania spółki. Były to przychody z tytułu zapłaty kwot z not z roku poprzedniego w kwocie 52 331 zł, co oznacza otrzymane, naliczone w poprzednim roku odsetki. Spółka odnotowała także przychody z tytułu nieodpłatnych świadczeń w kwocie 68 937 zł, w ramach nieodpłatnego przekazania. Suma przychodów zwiększających podstawę opodatkowania w roku 2021 była zdecydowanie mniejsza niż w latach poprzednich. W 2020 roku odnotowano dodatkowe przychody w ramach sprzedaży pakietów „miejsca biznesowe” w obiekcie, w kwocie 52 500 zł, oraz przychody z tytułu usług marketingowych rozliczanych w czasie i nieodpłatnego użyczenia. W roku 2019 odnotowano przychody w tej kategorii na tym samym poziomie co

w roku 2020 oraz dodatkowo 166 899 zł z tytułu świadczeń dodatkowych do łóż biznesowych. Zauważalne jest, iż suma przychodów, które zwiększają podstawę opodatkowania, z roku na rok spada, w 2021 roku ich wartość wynosiła jedynie 121 268 zł, natomiast w roku 2019 było to 437 421 zł.

Przychody wyłączone z podstawy opodatkowania zsumowane są do zdecydowanie większych kwot, jednak również wśród nich zauważalny jest wyraźny spadek w 2021 roku w stosunku do roku poprzedniego. Tabela 5 prezentuje poszczególne, istotne kwotowo, przychody wyłączone z podstawy opodatkowania w poszczególnych latach.

Tabela 5. Wybrane istotne przychody wyłączone z podstawy opodatkowania w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2021	2020	2019
Odsetki naliczone	177 761	5 500 588	6 343 148
Przychody z tytułu rozwiązania odpisu aktualizującego wartość należności	386 250	1 407 663	317 179
Przychody z tytułu niewykorzystanych rezerw	628 612	336 668	338 154
Dofinansowanie prac związanych z budową stadionu	78 214	59 945	90 678

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

W 2021 roku na wyłączone z podstawy opodatkowania składały się między innymi odsetki naliczone od należności, ale nieotrzymane, w kwocie 177 761 zł. Dodatkowo spółka wskazała przychód w kwocie 386 250 zł w ramach rozwiązania odpisu aktualizującego z poprzedniego roku, przychód z tytułu rozwiązania rezerw zeszlorocznych w kwocie 628 612 zł oraz przychód w związku z dofinansowaniem prac związanych z budową stadionu, określony w sprawozdaniu jako przychód z darowizny od środków trwałych. W latach 2019-2020 na zdecydowanie wyższym poziomie znajdowały się kwoty odsetek naliczonych, ale niezapłaconych, odpowiednio 5 500 588 zł i 6 343 148 zł. W 2020 roku nastąpiło również rozwiązanie zdecydowanie większego odpisu aktualizującego z roku poprzedniego w kwocie 1 407 663 zł.

Po dodaniu wszystkich przychodów bilansowych, przychodów zwiększających podstawę opodatkowania oraz odjęciu przychodów wyłączonych z podstawy opodatkowania w 2021 roku odnotowano przychody podlegające opodatkowaniu na poziomie 16 959 433 zł. W roku 2020 była to wartość zdecydowanie mniejsza, mianowicie 11 078 031 zł, natomiast w 2019 roku przychody te kształtowały się na poziomie 13 749 647 zł.

Koszty nie stanowiące kosztów uzyskania przychodów w 2020 roku maleją w porównaniu do roku 2019. W 2021 roku jednak niespodziewanie rosną, niemalże czterokrotnie. W tabeli 6 zostały przedstawione wybrane z nich z podziałem na lata 2019-2021.

Tabela 6. Wybrane istotne koszty niestanowiące kosztów uzyskania przychodów w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2021	2020	2019
Wynagrodzenia i składki ZUS niewypłacone w bieżącym roku	146 657	69 862	55 458
Odpis z tytułu aktualizacji należności	460 648	816 514	2 004 087
Odpis z tytułu aktualizacji odsetek od należności	222 699	5 497 538	6 337 934
Podróże służbowe	121	2 159	140
Koszty amortyzacji	621 998	781 167	337 829
Rezerwa na wynagrodzenia i świadczenia pracownicz	310 114	185 321	336 668
Inne koszty	29 995 000	7176	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

W głównej mierze o wielkości kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodów (KUP) decydują odpisy z tytułu aktualizacji należności oraz odsetek od należności. W latach 2019-2020 stanowiły one ok. 80% wszystkich kosztów niestanowiących KUP. W roku 2021 proporcje zmieniły się ze względu na karę umowną zapłaconą przez spółkę zarządzającą stadionem – w wysokości 29 995 000 zł. Były to koszty ugody z byłym generalnym wykonawcą, konsorcjum Max Boegl. Suma wszystkich kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodów w 2021 roku wynosiła 32 495 593 zł, natomiast w latach 2020 i 2019 odpowiednio 7 935 223 zł oraz 10 322 486 zł.

Występują również inne korekty kosztów podatkowych, które będą wpływały na obniżenie lub podwyższenie podstawy opodatkowania. Korekty w sprawozdaniu spółki prezentuje tab. 7.

Tabela 7. Inne korekty kosztów podatkowych w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2021	2020	2019
Wynagrodzenia i składki ZUS wypłacone w bieżącym roku z poprzedniego okresu	69 862	55 458	130 542
Odsetki od zobowiązań wypłacone w roku bieżącym z poprzedniego okresu	302	0	0
Opłata prolongacyjna	-8 549	-25 950	1 015

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Do kosztów podatkowych w latach 2019-2021 zaliczone będą wynagrodzenia i składki ZUS wypłacone w bieżącym roku z poprzedniego okresu – w kwocie 69 862 zł w 2021 roku, 55 458 zł w roku 2020 i 130 542 zł w 2019 roku. Dodatkowo koszty podatkowe są powiększane przez odsetki od zobowiązań, które zostały wypłacone w roku bieżącym, z poprzedniego okresu – w kwocie 302 zł w 2021 roku. W latach 2021 oraz 2020 spółka musiała pomniejszyć koszty podatkowe o opłaty prolongacyjne, które zostały naliczone w zamian za odroczenie podatku od nieru-

chomości. Opłata prolongacyjna nie jest wyłączona z kosztów uzyskania przychodów według ustawy o podatkach dochodowych, ponieważ jest ona wydatkiem związanym z prowadzoną działalnością gospodarczą. Jednak do kosztów podatkowych opłatę prolongacyjną można zaliczyć dopiero po jej zapłaceniu, co miało miejsce jedynie w 2019 roku – w wysokości 1015 zł.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przychody podlegające opodatkowaniu, obliczane jako suma przychodów bilansowych, powiększona o sumę przychodów zwiększających podstawę opodatkowania, pomniejszona o sumę przychodów wyłączonych z podstawy opodatkowania, w 2021 roku wyniosła 16 959 433 zł. Przychody podlegające opodatkowaniu w 2020 i 2019 roku wyniosły z kolei odpowiednio 11 078 040 zł oraz 13 749 647 zł.

Koszty podatkowe, obliczane jako suma kosztów bilansowych, pomniejszona o koszty niestanowiące przychodów uzyskania przychodów oraz powiększona o inne korekty kosztów podatkowych, w 2021 roku wyniosły 41 523 937 zł. W latach 2020 i 2019 wyniosły one odpowiednio 40 480 461 zł oraz 45 953 741 zł.

Zatem podstawa opodatkowania w 2021 roku wyniosła –24 564 504 zł, w 2020 roku –29 402 421 zł, a w 2019 roku –32 204 094 zł. Oczywiście ze względu na ujemną podstawę opodatkowania w analizowanych latach podatek dochodowy nie był naliczany.

8. Wyniki finansowe innych stadionów w Polsce

W celu weryfikacji wyników finansowych spółki zarządzającej stadionem we Wrocławiu podjęto także analizę sprawozdań innych spółek zarządzających stadionami w Polsce. W tabeli 8 przedstawiono przychody poszczególnych spółek zarządzających. Dla uproszczenia w nazwach kolumn, zamiast nazw spółek, znalazły się nazwy stadionów.

Tabela 8. Struktura przychodów spółek zarządzających wybranymi stadionami w Polsce w 2021 roku

Wyszczególnienie	Stadion Miejski w Białymstoku	Stadion Narodowy	Polsat Plus Arena Gdańsk	Stadion Poznań
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi:	16 293 957	38 498 563	4 327 291	33 923 989
przychody netto ze sprzedaży produktów	16 293 957	38 498 563	4 313 988	34 061 718
inne	0	0	13 303	–137 729
Pozostałe przychody operacyjne	1 923 882	951 784	303	989 644
Przychody finansowe	21 546	462 541	250 633	2 538 725
Przychody razem	18 239 385	39 912 888	4 578 227	37 452 358

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek zarządzających stadionami za 2020 rok.

Wszystkie spośród wybranych spółek zarządzających stadionami generują zdecydowaną większość swoich przychodów w ramach sprzedaży. W przypadku stadionu w Białymstoku na przychody ze sprzedaży składają się wynagrodzenie od Miasta Białystok w ramach umowy wykonawczej – na kwotę 12 864 zł (79% przychodów ze sprzedaży), a także przychodu z tytułu wynajmu i organizacji imprez – w kwocie 3 261 000 zł (20%), oraz wynajmu sztucznego boiska – 168 000 (1%). Stadion Narodowy generuje przychody z regularnej działalności komercyjnej, oznaczające wydarzenia sportowe, biznesowe, kulturalne, wynajem powierzchni biurowej oraz wydarzenia organizowane w pomieszczeniach i otoczeniu Stadionu Narodowego. W przypadku Polsat Plus Areny Gdańsk ponad 90% przychodów ze sprzedaży to środki uzyskiwane z tytułu dzierżawy obiektu, natomiast Stadion w Poznaniu generował przychody ze sprzedaży wyrobów – w kwocie 17 155 949 zł, oraz przychody ze sprzedaży usług – w wysokości 16 905 767 zł. W przypadku pozostałych przychodów operacyjnych stadion w Białymstoku otrzymał dotację w wysokości 1 648 707 zł, podobnie jak stadion w Poznaniu – w kwocie 259 104 zł. Dodatkowo w Poznaniu uzyskano znaczne przychody operacyjne z tytułu należnych kar i odszkodowań – w wysokości 451 212 zł. W sprawozdaniach spółek zarządzających Stadionem Narodowym i stadionem w Gdańsku nie wskazano źródeł pozostałych przychodów operacyjnych. Przychody finansowe w przypadku obiektów w Białymstoku, Warszawie i Gdańsku są determinowane w 100% przez otrzymane odsetki. W przypadku stadionu w Poznaniu w głównej mierze przychody finansowe oznaczają dywidendy i udziały w zyskach – w kwocie 2 509 484 zł.

Tabela 9 prezentuje strukturę kosztów poszczególnych spółek zarządzających stadionami w Polsce. Dla uproszczenia w nazwach kolumn, zamiast nazw spółek, znalazły się nazwy stadionów.

Tabela 9. Struktura kosztów działalności operacyjnej spółek zarządzających wybranymi stadionami w Polsce w 2021 roku

Wyszczególnienie	Stadion Miejski w Białymstoku	Stadion Narodowy	Polsat Plus Arena Gdańsk	Stadion Poznań
Koszty działalności operacyjnej:	19 095 271	43 542 974	23 748 626	34 582 213
amortyzacja	8 123 756	839 683	12 392 771	2 624 949
zużycie materiałów i energii	1 467 014	5 182 886	17 934	17 910 692
usługi obce	2 283 678	24 735 386	3 108 693	6 607 392
podatki i opłaty	3 906 762	334 689	7 347 268	260 882
wynagrodzenia	2 545 068	9 311 917	731 854	5 708 097
ZUS i inne świadczenia	584 293	2 174 084	110 718	981 852
pozostałe koszty rodzajowe	184 701	964 330	39 388	476 272
Pozostałe koszty operacyjne	257 693	4 119 290	1 314	733 384
Koszty finansowe	1 906 740	28 211	11 456 781	3 373 422

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek zarządzających stadionami za 2020 rok.

Na podstawie danych tabeli 9 można stwierdzić, że w przypadku stadionów w Białymstoku oraz Gdańsku spółki zarządzające obiektem mają podobny problem, jak Stadion Wrocław – wysokie koszty amortyzacji. W przypadku obiektu w Białymstoku amortyzacja stanowi 42% kosztów działalności operacyjnej, w Gdańsku, zaś jest to 52%. W przypadku Stadionu Narodowego najwyższe są koszty usług obcych – stanowią 56% kosztów działalności operacyjnej. W przypadku tego stadionu amortyzacja jest na tak niskim poziomie ze względu na to, że spółka zarządzająca obiektem jest wyłącznie jego dzierżawcą (Stawiarski, 2015), nie dokonuje zatem odpisów amortyzacyjnych. W przypadku spółki zarządzającej stadionem w Poznaniu największy koszt działalności operacyjnej stanowi zużycie materiałów i energii w kwocie 17 910 692 zł, co oznacza 52% kosztów operacyjnych. W pozycji „podatki i opłaty” dla stadionów w Białymstoku oraz Gdańsku wskazane są podatki od nieruchomości i opłaty z tytułu wieczystego użytkowania gruntów, które w przypadku Stadionu Miejskiego w Białymstoku stanowiły 20% kosztów ogółem. Natomiast roczne obciążenie z tego tytułu spółki zarządzającej stadionem w Gdańsku wyniosło 7 347 268 zł. Jeżeli zaś chodzi o koszty finansowe, we wszystkich przypadkach oznaczają one w części odsetki zapłacone oraz aktualizację wartości aktywów finansowych.

W analizowanym 2020 roku żadna z analizowanych spółek zarządzających stadionami w Polsce nie osiągnęła dodatniego wyniku finansowego. Najbliżej tego osiągnięcia była spółka zarządzająca stadionem w Poznaniu, ostatecznie jednak rok kończąc stratą 520 882 zł. Wynik ten wygląda bardzo dobrze na tle reszty analizowanych spółek, na drugim miejscu znalazł się stadion w Białymstoku ze stratą na poziomie 3 021 319 zł. Stadion Narodowy zamknął rok obrotowy na poziomie –6 003 257 zł, natomiast Polsat Plus Arena Gdańsk –30 628 493 zł. Warto jednak odnotować, iż zarówno Stadion Poznań, jak i Stadion Narodowy odnotowały zysk w poprzednim roku obrotowym (2019), odpowiednio 3 545 504 zł oraz 2 995 707 zł.

W pozostałych przypadkach nie miały miejsca żadne rozliczenia w związku z podatkiem dochodowym. Inaczej jest jednak w przypadku Stadionu Poznań oraz Stadionu Narodowego. Co prawda, przychody podatkowe w obu przypadkach również przyjmują wartości ujemne, ale w sprawozdaniu finansowym spółki zarządzającej obiektem w Poznaniu widać, iż spółka utworzyła aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego w związku z przejściową różnicą pomiędzy wartością podatkową a bilansową, m.in. z tytułu: trwałej utraty wartości udziałów, rezerw na przewidywane koszty, strat podatkowych do rozliczeń w następnych latach. Spółka utworzyła aktywa z tytułu podatku odroczonego o wartości 733 625,47 zł. W związku z różnicami w amortyzacji oraz innymi różnicami przejściowymi spółka musiała utworzyć również rezerwę z tytułu podatku odroczonego w kwocie 4 024,42 zł. W związku z powyższym zobowiązanie z tytułu podatku dochodowego spółki powinno zostać pomniejszone o 729 601,05 zł, jednak spółka ma również podatek należny z lat ubiegłych, co oznacza, że w 2020 roku spółka ostatecznie w pozycji „podatek dochodowy” w rachunku zysków i strat odnotowała kwotę –715 778,05 zł

(różnicę pomiędzy podatkiem należnym z lat ubiegłych wynoszącym 13 823 zł oraz kwotą różnicy między rezerwą a aktywami z tytułu podatku odroczonego w kwocie -729 601,05 zł).

9. Zakończenie

Celem niniejszego opracowania było określenie wpływu wydarzeń sportowych i pozasportowych na sytuację finansową stadionów w Polsce. Analiza była przeprowadzona na podstawie sprawozdań finansowych stadionów w Polsce. Wynika z niej, że wydarzenia zarówno sportowe, jak i pozasportowe mają zdecydowany wpływ na sytuację finansową stadionów w Polsce. Wydawać by się mogło, że działalność obiektów sportowych, jak ich nazwa wskazuje, powinna opierać się przede wszystkim na sporcie, jednak w dzisiejszych czasach komercjalizacji i licznych eventów organizowanych na stadionach proporcje te się nieco zacierają.

W przypadku Tarczyński Arena we Wrocławiu jedynie ok. 15% przychodów stanowi umowa najmu podpisana ze Śląskiem Wrocław. Niemalże trzykrotnie więcej stanowią przychody związane np. z wynajmem biur i pomieszczeń na stadionie oraz jego pozostałej bieżącej działalności. Natomiast organizacja imprez masowych średnio rocznie odpowiada za 25-35% przychodów, co również stanowi istotną kwotę w sprawozdaniu finansowym spółki zarządzającej obiektem.

Z kolei, jeżeli chodzi o wyniki finansowe, większość stadionów w Polsce notuje straty. Jest to spowodowane głównie faktem, iż stadiony są budowane jako obiekty użyteczności publicznej, a nie inwestycje generujące środki rekompensujące koszty budowy. Oczywiście i od tego są wyjątki, czego przykładem jest stadion w Poznaniu, który w 2019 roku osiągnął zysk na poziomie 3 545 504 zł.

Istotnym aspektem funkcjonowania stadionów są wysokie koszty amortyzacji determinujące ich wyniki finansowe. Stanowi ona ok. 50% kosztów działalności operacyjnej obiektów zaprezentowanych w sprawozdaniach finansowych. Oczywiście należy pamiętać, iż amortyzacja sama w sobie nie jest problemem. Oznacza ona istotne i często wykorzystywane źródło finansowania wewnętrznego (Bem, 2007). Kolejnym ważnym aspektem związanym z funkcjonowaniem stadionu jest podatek od nieruchomości, który w przypadku budynku głównego jest uzależniony od powierzchni użytkowej, w przypadku zaś zadaszonych trybun stadionu i płyty głównej stanowi 2% wartości. Powoduje to dodatkowe obciążenie finansowe, które istotnie wpływa na kondycję finansową stadionów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wydarzenia zarówno sportowe, jak i pozasportowe mają zdecydowany wpływ na sytuację finansową stadionów w Polsce. W dzisiejszych czasach obiekty sportowe mają bowiem ogromny potencjał do generowania wysokich przychodów, ale jednocześnie ich funkcjonowanie wiąże się z dużymi kosztami. Dlatego zadaniem zarządców stadionów jest generowanie przychodów z wielu źródeł, na takim poziomie, który pozwoli przewyższyć koszty.

Literatura

- Antonowicz, D., Kossakowski, R. i Szlendak T. (2012) Piłka nożna w uścisku rynku? Społeczne konsekwencje komercjalizacji futbolu w narracjach kibiców Lechii Gdańsk oraz FC Twente. *Kultura i Edukacja*, 3(89).
- Antonowicz, D., Kossakowski, R., Sipińska-Małaszyńska, M. i Szlendak, T. (2014). Stadiony piątej generacji jako „maszyny do życia”. *Prakseologia*, 155. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Bem, D. (2007). *Amortyzacja podatkowa środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych jako źródła finansowania wewnętrznego, metody amortyzacji, problemy*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Griffin, R. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hołówek, A. (2019). *Tragedia na Hillsborough. Zdarzenia sprzed 30 lat wstrząsnęły futbolem. „Zadep-tano 96 osób. Wciąż mnie to przesładuje”*. Pobrane 2 czerwca 2022 z <https://polskieradio24.pl/5/4147/Artykul/2294859,Tragedia-na-Hillsborough-Zdarzenia-sprzed-30-lat-wstrzasnely-futbolem-Zadep-tano-96-osob-Wciaz-mnie-to-przesladuje>
- Korolczuk, M. (2020). *Energa rezygnuje ze sponsorowania stadionu*. Pobrane 19 marca 2022 z <https://www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Energa-rezygnuje-ze-sponsorowania-stadionu-n150414.html>
- Kubisiak, M. (2021). *Sponsoring tytułarny obiektów sportowych w Polsce – jego rozwój, mocne i słabe strony [ANALIZA]*. Pobrane 19 marca 2022 z <https://sportworking.pl/sponsoring-tytularny-obiektow-sportowych-w-polsce/>
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2012). *Stadion Narodowy – zarządzanie: wyzwanie na kolejne lata*. Pobrane 2 czerwca 2022 z <https://msit.gov.pl/pl/aktualnosci/6874,Stadion-Narodowy-zarzadzanie-wyzwanie-na-kolejne-lata.html>
- Polsat. (2021). *Polsat i Plus sponsorami tytułarnymi stadionu w Gdańsku*. Pobrane 19 marca 2022 z <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2021-05-21/polsat-i-plus-sponsorami-tytularnymi-stadionu-w-gdansk/>
- Rogowski, W. i Siemińska, S. (2009). *Sponsoring tytułarny obiektów sportowych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie.
- Stawiarski, J. (2015). Odpowiedź na interpelację nr 8 w sprawie sytuacji finansowej Stadionu Narodowego oraz jego stanu technicznego w świetle ostatnich doniesień medialnych oraz informacji przekazanych podczas posiedzenia sejmowej Komisji Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki w dniu 22 kwietnia 2015 r., a także braku odpowiedzi na interpelację złożoną do premier Ewy Kopacz w tym przedmiocie. Pobrane 11 czerwca 2022 z <https://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/Interpelacja-Tresc.xsp?key=402DA03B>
- Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 2019.0.1170 t.j.)
- www.automatykaonline.pl. (2012). *Efektywne zarządzanie stadionem Klubu Legii Warszawa dzięki systemom automatyki i kontroli dostępu Schneider Electric*. Pobrane 2 czerwca 2022 z <https://www.automatykaonline.pl/Aplikacje/Inne-aplikacje/efektywne-zarzadzanie-stadionem-klubu-legii-warszawa-dziki-systemom-automatyki-i-kontroli-dostepu-schneider-electric>
- www.pgenarodowy.pl (dostęp 08.03.2022)
- www.polsatplusarenagdansk.pl (dostęp 08.03.2022)
- www.tarczynskiarenawroclaw.pl (dostęp 08.03.2022)
- www.wroclaw.pl. (2021). *Tarczyński Arena Wrocław. Nowa nazwa i sponsor stadionu*. Pobrane 19 marca 2022 z <https://www.wroclaw.pl/tarczyński-arena-wrocław-sponsor-stadionu>
- Wyrok NSA z dnia z 7 marca 2017 r., II FSK 295/15. Pobrane 22 maja 2022 z https://www.podatki.biz/artykuly/nsa-podatek-od-nieruchomosci-stadion-pilkarski-jest-budowla_28_34433.htm

Stadium Management in Poland

The paper presents the characteristics of revenue sources generated by stadiums as well as cost analysis to determine the influence of sport and non-sport activities on stadiums' financial results. The main aspects of operation of sport facilities and the biggest problems faced by stadiums managers are described. Analysis of the literature on the subject, of financial statements as well as analysis of government activity statements were conducted. The impact of both sport and non-sport events on financial situation of stadiums was concluded. Currently, the organization of various types of events may generate even up to 40% of stadium revenues. In some cases it will mean the bigger impact on stadium finance than in the case of its sport activity.

Keywords: management, stadium, operating costs, revenues.