

## **Paweł Zembura**

Witam Państwa serdecznie na spotkaniu z cyklu Akademii CSR w Sporcie. Dzisiaj mamy temat wyjątkowy, który pierwotnie może nie mieścić się w definicji CSR-u albo rzadziej być z nią kojarzony, ponieważ odnosi się do odpowiedzialnego i zrównoważonego zarządzania finansami.

Cieszę się, że mamy bardzo ciekawego prelegenta – Jakuba Szlendaka, który jest analitykiem biznesowym, ale też dziennikarzem zajmującym się finansami klubów sportowych, przede wszystkim w obszarze piłki nożnej. Moim zdaniem wiele z tych obserwacji i doświadczeń będzie można przenieść także na kluby działające w innych dyscyplinach.

Jako organizacja już od pewnego czasu interesujemy się tematyką zrównoważonego zarządzania finansami. Uwzględniliśmy ją również w ostatnich raportach dotyczących odpowiedzialności klubów sportowych jako nowy aspekt oceny. Dzisiaj skupimy się przede wszystkim na praktycznych kwestiach – jak rozumieć odpowiedzialność finansową i o co warto dbać, myśląc o odpowiedzialnym zarządzaniu klubem.

Panie Jakubie, oddaję Panu głos.

## **Jakub Szlendak**

Dobrze, dziękuję bardzo.

Dzień dobry Państwu. Już udostępniam swoją prezentację. Możemy zaczynać.

Nazywam się Jakub Szlendak. Tak jak zostałem przedstawiony, od kilku lat zajmuję się finansami, a może szerzej – ekonomią klubów piłkarskich. Łączę to z pracą zawodową w obszarze analizy. Wcześniej była to głównie analiza finansowa, obecnie bardziej analiza danych i analiza sprzedaży.

Dzisiaj chciałbym opowiedzieć o jednej z najmniej widocznych rzeczy w klubie piłkarskim. To coś, czego zazwyczaj nie dostrzegają kibice – czyli o podejmowaniu decyzji i o tym, że wszystkie decyzje na końcu wiążą się z pieniędzmi.

Pokażę, dlaczego klub może jednocześnie grać o awans i mieć problemy finansowe.

Teza jest prosta: odpowiedzialne finanse to system decyzji, który pilnuje, żeby ambicja sportowa nie odbywała się kosztem płynności, wiarygodności i przyszłości klubu.

Klub może przegrać sezon poza boiskiem.

Zacznijmy od zmiany perspektywy. W klubie każda ważna decyzja sportowa jest jednocześnie decyzją finansową, choć nie zawsze tak wygląda.

Kiedy sprowadzamy zawodnika do klubu, bierzemy na siebie odpowiedzialność i zobowiązanie często na kilka lat – czyli na cały okres trwania kontraktu. Często pojawiają się też klauzule, które automatycznie przedłużają umowę, o czym również trzeba pamiętać.

Jeśli obiecujemy premie za osiągnięcie określonego celu sportowego, musimy mieć zabezpieczone środki na ich wypłatę. O tym także łatwo zapomnieć w emocjach związanych z podpisywaniem nowych kontraktów.

Jeśli pozyskujemy sponsora, to również bierzemy na siebie określone zobowiązania wobec niego – świadczenia, które klub musi później realizować.

Dlatego o finansach nie powinna myśleć wyłącznie księgowość czy prezes spółki. Tak naprawdę powinien myśleć o nich cały klub – od specjalistów ds. marketingu, przez dyrektora sportowego i trenera, aż po osoby odpowiedzialne za organizację wydarzeń. W klubie praktycznie wszystko, poza samą grą na boisku, wiąże się z finansami.

I nie można o tym zapominać.

W klubach sportowych – szczególnie piłkarskich – wiele rzeczy dzieje się jednocześnie. W trakcie zwykłego tygodnia, kiedy odbywają się treningi i wszyscy żyją zbliżającym się meczem, równolegle toczy się mnóstwo spraw finansowych.

Może pojawić się realna szansa na awans, więc trener przychodzi z prośbą o nowych zawodników. Sponsor obiecuje dodatkowe środki, ale jeszcze ich nie wypłacił. Miasto nadal nie potwierdziło dotacji, a za niespełna trzy tygodnie trzeba wypłacić pensje.

I to jeszcze nie jest kryzys. To po prostu codzienność zarządzania klubem.

Nawet w takim pozornie zwyczajnym tygodniu zapadają decyzje, które później ważą na całym sezonie.

Są cztery pytania, które powinniśmy sobie zadać przed każdą większą decyzją – nie tylko finansową, ale również sportową, bo tak jak wspomniałem, decyzje sportowe bardzo często przekładają się na finanse.

Najprostsze narzędzie z dzisiejszego spotkania, o którym chciałem powiedzieć, to właśnie te cztery pytania, które warto zadać sobie przed każdą większą decyzją, na przykład transferem czy inwestycją.

Po pierwsze: ile to naprawdę kosztuje?

Powinniśmy patrzeć także na to, co znajduje się „pod wodą”, czego nie widać na pierwszy rzut oka – czyli chociażby podatki, prowizje i tego typu koszty dodatkowe.

Pytanie drugie: kiedy trzeba będzie za to zapłacić?

Czyli jakie są terminy i rytm płatności, a nie tylko sama końcowa kwota.

To również może być różnie rozłożone w czasie. Przykładowo prowizja dla zawodnika, który przychodzi do klubu, może być wypłacana w transzach, w ustalonych wcześniej terminach albo razem z miesięczną pensją. Dlatego ważne jest, żeby uwzględniać to w planowaniu.

Kolejne pytanie brzmi: z czego zapłacimy, jeśli plan A nie wyjdzie?

Zakładam, że zazwyczaj wiemy, z czego zapłacimy, jeśli wszystko będzie układało się zgodnie z planem. Natomiast warto zastanowić się nad tym, co zrobimy, jeśli podstawowy scenariusz się nie powiedzie.

Wpływy w klubach sportowych są bardzo zróżnicowane. Zależą nie tylko od otoczenia zewnętrznego – sponsorów, miasta i innych partnerów – ale także od wyników sportowych. Na przykład w Ekstraklasie premie zależą między innymi od miejsca zajętego na koniec sezonu. Jeśli klub zakończy rozgrywki dużo niżej niż zakładano, to również środki będą niższe. I to trzeba uwzględnić w planowaniu.

I pytanie czwarte: jakie zobowiązanie tworzymy na przyszłość?  
Czyli co dana decyzja zostawia na kolejne sezony.

Nie powinniśmy skupiać się wyłącznie na aktualnym sezonie czy najbliższych miesiącach, ale patrzeć szerzej – na cały okres trwania zobowiązań. Jeśli podpisujemy umowę na trzy lata, to musimy pamiętać, że w 2029 roku sytuacja finansowa może wyglądać zupełnie inaczej niż dziś, a my już teraz zobowiązujemy się, że tę umowę zrealizujemy i wypłacimy określone środki.

Klub to system naczyń połączonych.

Dla niektórych klub może wyglądać jak zbiór oddzielnych działów, które funkcjonują niezależnie od siebie. Ale w rzeczywistości wszystkie te obszary wzajemnie na siebie oddziałują.

Specjalista ds. bezpieczeństwa może zajmować się głównie stadionem i kwestiami organizacyjnymi, ale również powinien pamiętać, że jest częścią większego organizmu.

A w środku tego organizmu znajduje się gotówka.

Jeśli jeden element nie zadziała, może uruchomić się efekt domina, który wpłynie także na pozostałe obszary. Drogi transfer podnosi koszty płac i obciąża cash flow. Słaba frekwencja uderza w przychody meczowe i wpływa na nastroje sponsorów.

Awans do europejskich pucharów zmienia kalendarz meczów, ale też zwiększa koszty – pojawiają się nowe podróże, logistyka i wiele dodatkowych wydatków.

Dlatego nie zarządza się wyłącznie płacami albo samym stadionem. Trzeba widzieć cały układ jednocześnie.

Gdzie naprawdę powstaje ryzyko w klubie?

Ten slajd porządkuje ryzyka, które przewijają się przez całą prezentację.

Ryzyko nie znajduje się w jednej konkretnej szufladzie. Powstaje na styku sportu, kontraktów, finansów i operacji.

Może to być:

- płynność, czyli brak gotówki w konkretnym momencie,
- płace oparte na „miękkich” wpływach,
- transfery, w których kwota z komunikatu nie oznacza realnej gotówki,
- ryzyko walutowe, gdy koszty są w euro, a przychody w złotych.

W klubach piłkarskich euro stało się właściwie podstawową walutą transakcyjną.

Do tego dochodzą kontrakty z różnego rodzaju „zapalnikami” i automatami, które także trzeba uwzględniać, frekwencja na stadionie, która nie zawsze przekłada się na realną marżę, sponsor jako pewna obietnica finansowa oraz koncentracja przychodów wokół jednego źródła.

Przyjąłem tutaj roboczo, że sytuacja, w której jedno źródło odpowiada za ponad 40% budżetu, może być niebezpieczna.

Można podać przykład KGHM Zagłębia Lubin – bez oceniania samego modelu – gdzie klub w bardzo dużym stopniu finansowany jest przez jednego partnera. W tym przypadku KGHM jest jednocześnie właścicielem klubu, a nie tylko sponsorem.

To daje stabilność, ale jednocześnie oznacza bardzo dużą koncentrację finansowania, która może generować ryzyka – chociażby w przypadku zmian politycznych albo zmian na rynku, od którego zależy działalność KGHM.

Największy koszt i jednocześnie najmniejsza elastyczność – czyli płace.

Płace to zazwyczaj największa pozycja kosztowa w klubie sportowym. To oczywiście rozumiecie, ponieważ bardzo dużą część tych kosztów stanowią wynagrodzenia sportowców, którzy bezpośrednio wpływają na wyniki sportowe klubu. A wyniki sportowe przekładają się później na przychody.

Na przykładzie piłki nożnej – drużyna, która wywalczy awans z 1. ligi do Ekstraklasy, znacząco zwiększa budżet klubu w kolejnym sezonie. Sama minimalna wypłata od Ekstraklasy SA za udział w rozgrywkach to około 10 milionów złotych, nawet jeśli drużyna przegrałaby wszystkie mecze w sezonie.

A to dopiero początek dodatkowych przychodów. Dochodzą nowi sponsorzy, aktywują się dodatkowe klauzule w umowach sponsorskich poprawiające warunki finansowe partnerstw i wiele innych czynników.

Myślę, że wszyscy rozumiemy, dlaczego płace są tak ważnym elementem funkcjonowania klubu sportowego.

Ale – jak już wcześniej wspominałem – pensje są też obietnicą na przyszłość.

Podpisujemy dziś zobowiązanie, które będzie wpływało na klub przez cały okres trwania kontraktu. Często są to dwa albo trzy lata. Znamy też przykłady z Premier League, jak Chelsea, która podpisywała kontrakty nawet na siedem czy osiem lat.

Warto przy okazji wyjaśnić, dlaczego to robiono.

Chelsea w ten sposób obniżała sobie koszty księgowo. Kwoty transferowe przed zmianą przepisów UEFA były amortyzowane przez cały okres obowiązywania kontraktu, czyli rozkładane w kosztach na lata trwania umowy.

Przykładowo – jeśli klub kupował zawodnika za 100 milionów euro i podpisywał z nim kontrakt na dwa lata, to do kosztów trafiało 50 milionów euro rocznie. Ale jeśli z tym samym zawodnikiem podpisano umowę na osiem lat, to te same 100 milionów dzieliło się na osiem sezonów, czyli około 12,5 miliona euro rocznie.

To dawało ponad 30 milionów euro różnicy kosztowej w sprawozdaniu finansowym.

Przepisy zostały jednak zmienione przez UEFA. Obecnie amortyzacja jest niezależna od długości kontraktu i może obejmować maksymalnie pięć lat. Czyli nawet jeśli zawodnik podpisze umowę na osiem lat, koszt transferu i tak amortyzowany jest w cyklu pięcioletnim.

Przechodząc dalej – oczywiście zdarzały się przypadki, gdy prezesi albo właściciele klubów, zwykle ci bardziej ekscentryczni, wstrzymywali wypłaty pensji czy je „zamrażali”, jak określały to media.

Ale są to działania całkowicie nieuzasadnione i nie do obrony ani przed sądem, ani w żadnym postępowaniu sportowym czy cywilnym – czy to w Polsce, czy za granicą.

Takie decyzje tworzą tylko kolejne zobowiązania, a w skrajnych przypadkach mogą doprowadzić nawet do rozwiązania kontraktu przez zawodnika.

Pensje są kosztami stałymi. Nie znikają po porażce, po słabszej formie zawodnika ani wtedy, gdy sponsor opóźnia płatność.

Ostatnio w branży pojawiło się kilka takich przypadków. Nie mówię tylko o sytuacji związanej z Zondacrypto. Widziałem informacje, że Lechia Gdańsk miała nie otrzymać żadnej płatności w trakcie trwania tej umowy sponsorskiej. Nie wiem jednak, na ile to prawdziwe doniesienia – możliwe, że tych płatności było po prostu mniej, a nie że nie było ich wcale.

Natomiast najważniejsza zasada dotycząca wynagrodzeń jest bardzo prosta:

Nie budujmy trwałych zobowiązań na miękkich przychodach.

Mam tutaj na myśli premie wynikowe, frekwencję, jednorazowe dopłaty, transfery i wszystkie wpływy, których nie da się z dużym prawdopodobieństwem zagwarantować.

Jeśli podpisujemy umowę z dużym i wiarygodnym sponsorem, którego skala działania jest odpowiednio wysoka, to możemy zakładać, że środki zostaną wypłacone.

Ale jeśli plan finansowy klubu opiera się na sprzedaży zawodnika, to jest to już bardzo niepewne założenie.

Każdego dnia kilkudziesięciu zawodników trenuje i pracuje nad swoją wartością, ale każdy z nich może również doznać kontuzji. Było wiele przypadków transferów, które miały dojść do skutku, ale ostatecznie upadały – czy to ze względów zdrowotnych, czy z innych powodów.

Dlatego trzeba pamiętać, że koszty stałe nie powinny być finansowane bardzo miękkimi, zmiennymi i niepewnymi przychodami.

Każdy kontrakt zawodnika ma swój „cień”.

Chciałem tutaj zwrócić uwagę na to, że kiedy słyszymy o pensji zawodnika – czy to w mediach, czy z własnego doświadczenia – zazwyczaj widzimy tylko wierzchołek góry lodowej.

Pod spodem znajduje się jeszcze cała ukryta część kosztów związanych z podatkami, składkami ZUS, prowizją agenta, różnego rodzaju premiami warunkowymi, opcjami przedłużenia kontraktu czy kosztami rozwiązania umowy, jeśli kontrakt przewiduje takie sytuacje.

Warto tutaj zrobić krótkie odniesienie do kontraktów trenerów piłkarskich.

Często media podają, że trener podpisał umowę na trzy sezony, a po pierwszym sezonie odchodzi z klubu. Później pojawiają się informacje, że jeszcze przez dwa lata będzie pobierał wynagrodzenie od klubu.

Czasami to prawda, a czasami nie.

Kluby działają dziś ostrożniej i coraz częściej wpisują do umów okresy wypowiedzenia. Zwykle są one powiązane z momentem sezonu, w którym dochodzi do rozwiązania kontraktu.

Przyjęto się, że sezon piłkarski – zgodnie z regulacjami PZPN – trwa od lipca do końca czerwca. Dlatego w umowach pojawiają się zapisy mówiące, że jeśli trener zostanie zwolniony na przykład we wrześniu, jego okres wypowiedzenia będzie obejmował kilka pensji. Jeśli zostanie zwolniony w kwietniu, mogą to być już tylko jedna lub dwie pensje.

Czasami umowa przewiduje, że klub płaci wynagrodzenie tylko do końca rundy. W praktyce oznacza to, że niezależnie od tego, czy trener zostanie zwolniony po trzech meczach ligowych czy po dziesięciu, zobowiązanie klubu trwa jedynie do końca danej części sezonu.

Dlatego długość kontraktu trzeba traktować raczej orientacyjnie – jako okres, który będzie obowiązywał pod warunkiem, że obie strony nadal będą chciały współpracować.

Profesjonalne kluby coraz częściej podchodzą do tego w bardziej analityczny sposób.

Przy ocenie zawodników nie patrzą wyłącznie na kwotę transferu czy wysokość pensji, ale liczą cały koszt operacji związanej z danym zawodnikiem na przestrzeni całego kontraktu. Następnie sprowadzają to do wspólnego mianownika, czyli kosztu miesięcznego.

Dzięki temu mogą ocenić, czy warto sprowadzić zawodnika, którego miesięczny koszt będzie na przykład o 50% wyższy od innego. Klub analizuje wtedy, czy za wyższym kosztem idą także wyższe umiejętności, większy potencjał sportowy albo atrakcyjność marketingowa.

Jeśli odpowiedź brzmi „nie”, klub może zdecydować się na nieco słabszego zawodnika, ale takiego, którego średni miesięczny koszt będzie znacznie niższy.

Pięć czerwonych flag w kontrakcie.

Ten slajd traktowałbym trochę jak checklistę przed podpisaniem umowy z zawodnikiem albo trenerem.

Pierwsza kwestia to różnego rodzaju automatyczne zapisy, które znamy chociażby z medialnych doniesień.

Często pojawia się informacja, że jeśli trener utrzyma drużynę w lidze, jego kontrakt automatycznie zostanie przedłużony na kolejny sezon.

Takie zapisy trzeba bardzo dokładnie analizować.

W polskiej piłce zdarzały się sytuacje, w których trener był odsuwany od prowadzenia drużyny z powodu słabych wyników. Klub nie rozwiązywał jednak z nim umowy, tylko zatrudniał nowego szkoleniowca i płacił obu trenerom jednocześnie – z tym że pierwszy formalnie pozostawał pracownikiem klubu, choć nie wykonywał już obowiązków.

Nowy trener poprawiał wyniki i utrzymywał drużynę w lidze, co uruchamiało klauzulę automatycznego przedłużenia kontraktu... tego pierwszego, odsuniętego od pracy trenera.

Brzmi to absurdalnie, ale takie sytuacje rzeczywiście się zdarzały.

Jeśli policzymy pensję trenera razy dwanaście miesięcy i dodamy do tego dodatkowe koszty związane z jego zatrudnieniem, może się okazać, że klub ponosi koszt rzędu kilkuset tysięcy złotych za osobę, która realnie nie pracuje.

Choć warto dodać, że bywały też przypadki jeszcze bardziej absurdalne – nowy trener po pewnym czasie również był zwalniany, a ten wcześniej odsunięty wracał do prowadzenia zespołu.

Kluby piłkarskie czasami naprawdę funkcjonują w bardzo specyficzny sposób.

Drugie ryzyko jest bardzo podobne do pierwszego. Chodzi tutaj o wszelkiego rodzaju podwyżki – zarówno kwotowe, jak i procentowe. One również powinny być bardzo dokładnie opisane i uwzględnione w planowaniu finansowym.

W klubach sportowych, szczególnie piłkarskich, często spotykamy sytuacje, w których awans do europejskich pucharów wiąże się z automatycznymi podwyżkami dla zawodników. I bywają to podwyżki znaczące – nawet o 20–30% podstawowego wynagrodzenia.

To także musi zostać uwzględnione w forecastach finansowych.

Jeśli drużyna osiąga bardzo dobre wyniki sportowe, klub już wcześniej powinien zastanawiać się, z czego pokryje dodatkowe zobowiązania. Środki od UEFA wypłacane są dopiero po czasie, a zawodnikom trzeba płać wyższe wynagrodzenia od razu. Klub działa więc przez pewien okres w oczekiwaniu na przyszłe wpływy.

Kolejna kwestia to premie za minuty rozgrywane bez odpowiedniego kontekstu.

Wyobraźmy sobie sytuację, w której dwóch zawodników rywalizuje o miejsce w składzie. Jeden z nich doznaje długotrwałej kontuzji, więc drugi musi regularnie grać. Nawet jeśli klub nie jest do końca zadowolony z jego poziomu sportowego, zawodnik nabija kolejne minuty, co może aktywować premie albo automatyczne przedłużenie kontraktu.

Sportowo klub niekoniecznie chciałby taką decyzję podjąć, ale kontrakt uruchamia określone konsekwencje finansowe.

Wszelkie prowizje i dodatkowe płatności powinny mieć bardzo precyzyjnie określone harmonogramy spłat oraz daty graniczne. Chodzi o to, żeby uniknąć sytuacji, w której kilka dużych zobowiązań staje się wymagalnych dokładnie w tym samym momencie, ponieważ może to wywołać problemy z płynnością.

Piąta kwestia to brak klauzul ochronnych.

Mam tutaj na myśli sytuacje takie jak:

- spadek do niższej ligi,
- długotrwała kontuzja,
- odsunięcie zawodnika od drużyny ze względów sportowych lub wychowawczych,
- utrata dużego sponsora albo ważnego źródła finansowania.

Takie scenariusze również powinny być dobrze opisane w kontrakcie – oczywiście przy współpracy z prawnikiem.

Dlatego umowa z zawodnikiem powinna być odpowiednio obszerna i uwzględniać możliwie jak najwięcej scenariuszy – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych.

Chodzi o to, żeby nie doprowadzić do sytuacji, w której klub nie ma już środków na wypłatę wynagrodzeń, ale nadal jest do tego zobowiązany.

Przykładem mogą być kluby współpracujące z Zondacrypto. Jeśli taki sponsor był istotnym elementem struktury przychodów klubu, nagle mogła pojawić się luka finansowa, a payroll nadal trzeba było co miesiąc opłacać.

Oczywiście mogą zdarzyć się sytuacje, w których zawodnik nie będzie chciał zaakceptować takich zapisów w kontrakcie. Ale mimo wszystko warto próbować je wprowadzać – na przykład klauzule przewidujące czasowe obniżenie wynagrodzenia albo odroczenie płatności w przypadku utraty kluczowego sponsora czy ważnego źródła finansowania.

Takie negatywne scenariusze również powinny być opisane.

Premia za awans powinna być nagrodą, a nie fundamentem budżetu.

Sama premia za awans jest oczywiście czymś dobrym i motywującym, ale pod jednym warunkiem – nie może stać się podstawą stałych kosztów klubu.

Problem zaczyna się wtedy, gdy klub podnosi pensje i zwiększa wydatki jeszcze przed osiągnięciem awansu i przed otrzymaniem związanych z nim pieniędzy.

Jeśli awans się uda, dodatkowe przychody pokryją nowe koszty. Zakładamy wtedy, że wpływy będą wyższe niż dodatkowe zobowiązania.

Ale jeśli awansu nie będzie, pozostają koszty, które bardzo łatwo było podnieść, a później niezwykle trudno obniżyć. W praktyce wynagrodzeń nie da się zmniejszyć bez zgody zawodnika albo pracownika.

Budżet to nie to samo co cash flow.

To również trzeba rozumieć i stale mieć z tyłu głowy.

Budżet odpowiada na pytanie:  
czy cały rok finansowo się zepnie?

Cash flow odpowiada na zupełnie inne pytanie:  
czy w najbliższy piątek będziemy mieli z czego wypłacić pensje?

I to jest dziś jedna z największych pułapek dla klubów sportowych.

Klub może mieć poprawnie przygotowany budżet roczny, a jednocześnie mieć problem z wypłatą wynagrodzeń, jeśli rzeczywiste wpływy pojawią się z opóźnieniem.

Dlatego sam roczny plan finansowy nie wystarcza. Trzeba patrzeć na najbliższe tygodnie i na bieżąco analizować, czy klub nie będzie miał problemów z regulowaniem swoich zobowiązań.

Narzędzie numer jeden – plik, który pokazuje problem przed piątkowymi wypłatami.

Jeden arkusz, kilka wierszy: stan konta, wpływy pewne i prawdopodobne, obowiązkowe wydatki, wydatki do decyzji, stan końcowy i ewentualny alarm.

Najważniejsze jest jednak tzw. cash cliff, czyli moment, w którym gotówka schodzi poniżej zera.

W naszym przykładzie jest to trzeci tydzień. Oznacza to, że za trzy tygodnie klubowi może zabraknąć pieniędzy na wypłatę pensji albo opłacenie faktur – jeśli wcześniej nie przesunie części wydatków, nie przyspieszy wpływów albo nie znajdzie finansowania pomostowego.

Jeśli widzimy taki „klif” odpowiednio wcześniej, to jeszcze mamy czas na podjęcie decyzji. Jeśli zauważamy go dopiero w dniu wypłat, to mamy już kryzys.

Dlatego tak ważne jest odpowiednie prognozowanie.

W jednym z klubów opóźnienia w wypłatach przez cały sezon wynosiły jeden miesiąc. Klub cały czas „rolował” zadłużenie wobec zawodników o wysokości jednej pensji.

W praktyce wyglądało to tak, że wynagrodzenia były stale wypłacane z miesięcznym opóźnieniem, a klub zakładał, że zaległość zostanie uregulowana po osiągnięciu celu sportowego – czyli po awansie.

Zakładano, że wtedy pojawią się nowe środki albo przynajmniej wysokie prawdopodobieństwo ich otrzymania, co pozwoli na pozyskanie finansowania pod przyszłe wpływy i spłatę zaległości.

To oczywiście może być jakaś metoda działania, o ile wszystko jest uzgodnione z zawodnikami i nie narusza przepisów rozgrywek. W tym przypadku chodziło o regulacje PZPN.

Często media piszą też o transferach w bardzo uproszczony sposób.

Widzimy nagłówek: „milion euro za zawodnika” i wydaje się, że to nie jest aż tak dużo. Oczywiście dla przeciętnego kibica to ogromna kwota, ale w realiach piłki nożnej transfer za milion euro często przechodzi dziś właściwie bez większego echa.

Tymczasem ten „milion euro” z nagłówek może oznaczać nawet kilkanaście milionów złotych całkowitej decyzji finansowej.

Bo widzimy tylko kwotę transferu, a dochodzi do tego jeszcze wiele innych kosztów, o których media często już nie wspominają.

Sama opłata dla poprzedniego klubu to tylko część wydatków. Dochodzi jeszcze wynagrodzenie zawodnika, premie, prowizje i inne dodatki.

Były w Ekstraklasie przypadki zawodników sprowadzanych za stosunkowo niewielkie kwoty, które media przedstawiały jako świetne okazje rynkowe. Klub „tanio pozyskał bardzo dobrego piłkarza”.

Tylko że później okazywało się, że zawodnik ma bardzo wysoką pensję, duże prowizje i dodatkowe świadczenia. Gdyby przeliczyć cały koszt operacji na średni koszt miesięczny, okazałoby się, że wcale nie był to tani transfer.

Media często patrzą wyłącznie na kwotę odstępnego dla poprzedniego klubu.

Oczywiście dochodzą też ryzyka walutowe.

Kluby coraz bardziej się profesjonalizują i stosują różne rozwiązania zabezpieczające przed zmianami kursów walut – konta w innych walutach, kontrakty zabezpieczające czy inne instrumenty finansowe.

To już bardzo szeroki temat, właściwie na osobne spotkanie.

Ale chodzi o to, że jeśli dziś milion euro kosztuje 4,3 miliona złotych, a za miesiąc kurs wzrośnie do 5 złotych za euro, to klub nie może być zaskoczony nagłym wzrostem kosztów.

Na szczęście dzięki większej profesjonalizacji takie sytuacje zdarzają się dziś coraz rzadziej.

Dochodzi też kwestia różnych zapisów kontraktowych, szczególnie przy zawodnikach zagranicznych.

Często pojawiają się zapisy, że wynagrodzenie podawane jest w kwocie netto, co oznacza, że wszystkie dodatkowe zobowiązania podatkowe i składkowe pokrywa klub.

Są też inne rozwiązania kontraktowe – chociażby spotykane w Turcji.

Zdarza się tam, że w kontraktach zawodników zagranicznych ustalony jest konkretny próg podatkowy, na przykład 20%. Te 20% opłaca zawodnik. Natomiast jeśli z powodu zmian podatkowych albo innych regulacji w trakcie trwania kontraktu podatek wzrośnie ponad ten poziom, to całą nadwyżkę pokrywa już klub.

W takiej sytuacji doradcy finansowi i dyrektorzy finansowi klubów starają się dobierać legalne rozwiązania optymalizacji podatkowej.

Ale trzeba pamiętać o jednej rzeczy – zawodnika tak naprawdę to nie interesuje. Dla niego podatek wynosi po prostu 20%, bo tyle płaci z własnej kieszeni.

Jeśli w danym kraju zmieniają się przepisy i nagle powyżej określonego progu zaczną obowiązywać na przykład 50-procentowy podatek, to piłkarz nadal pozostaje zabezpieczony. Ryzyko przechodzi wtedy na klub.

Do tego dochodzą wszystkie automatyczne mechanizmy związane z trenerami, pucharami czy premiami za wyniki sportowe, o których już wcześniej wspominałem.

Przykładem może być Stal Mielec i sprzedaż Saida Hamulicia.

To są informacje ogólnodostępne – mówił o nich również prezes klubu – więc można założyć, że są przynajmniej w dużym stopniu wiarygodne, choć zapewne trochę uproszczone i zaokrąglone.

Media podawały, że klub zarobił na transferze około 2,5 miliona euro.

Później prezes klubu w rozmowie na oficjalnym kanale YouTube tłumaczył jednak, że klub nigdy realnie nie zobaczył całych 2,5 miliona euro na swoim koncie.

Finalnie do klubu trafiło około 800 tysięcy euro, a reszta była związana z udziałem poprzedniego klubu w transferze, podatkami, prowizjami i innymi opłatami.

I tutaj pojawia się kolejny problem.

Dziennikarze często analizują takie sytuacje w prosty sposób: skoro klub dostał 2,5 miliona euro, to powinien wydać dwa miliony na nowych zawodników, a pół miliona odłożyć.

Tylko że taka analiza od początku jest błędna, ponieważ zakłada, że klub rzeczywiście otrzymał całą kwotę transferu w gotówce.

A bardzo często nawet jeśli klub ma otrzymać określoną sumę, to pieniądze wpływają przez kilka lat w ratach. To nie działa jak sprzedaż samochodu, gdzie dziś oddajemy pojazd, a jutro dostajemy całą gotówkę na konto.

W przypadku transferów mechanizm jest znacznie bardziej złożony.

Dwa lata po tym transferze Stal Mielec spadła z Ekstraklasy do 1. ligi. W ostatnim sezonie walczyła o utrzymanie i ostatecznie udało się je wywalczyć, ale sytuacja sportowa i finansowa klubu była trudna.

Dlatego bardzo ostrożnie podchodzę do medialnych nagłówek i kwot transferowych. Wiem, że „pod wodą” znajduje się jeszcze wiele dodatkowych operacji i zobowiązań, o których media często nie mają pojęcia.

Sama informacja, że transfer wyniósł 2,5 miliona euro, niewiele jeszcze mówi.

Amortyzacja bez bólu.

Ten sam transfer wygląda zupełnie inaczej w księgach rachunkowych i inaczej w rzeczywistym przepływie gotówki. To trochę podobna sytuacja do tej, o której mówiłem wcześniej przy przykładzie Chelsea.

Założmy, że zawodnik został kupiony za milion złotych i podpisał kontrakt na cztery lata. Ponieważ umowa trwa krócej niż pięć lat, amortyzacja rozkłada się zgodnie z długością kontraktu.

W księgach będzie to wyglądało jako koszt około 250 tysięcy złotych rocznie.

Ale gotówkowo sytuacja może wyglądać zupełnie inaczej.

Jeśli klub chce wygrać rywalizację o zawodnika i proponuje bardziej atrakcyjne warunki, może zgodzić się na zapłatę całej kwoty od razu.

Wtedy fizycznie trzeba przelać milion złotych od razu albo w bardzo krótkim czasie – na przykład w ciągu miesiąca.

I właśnie tutaj pojawia się rozjazd między księgowością a gotówką.

W księgach mamy koszt 250 tysięcy rocznie, ale realnie z konta klubu znika od razu milion złotych.

Media również bardzo często tego nie uwzględniają i traktują transfery tak, jakby wszystkie operacje księgowe i gotówkowe były dokładnie tym samym.

Stadion może być kosztem, aktywem albo pewnego rodzaju szklanym sufitem.

Sam stadion nie zarabia. Bardzo często generuje przede wszystkim koszty.

To bywa mylące, bo czasami można usłyszeć opinię, że klub X ma lepszą sytuację niż klub Y tylko dlatego, że ma większy stadion, a więc „na pewno więcej zarabia”.

Niestety to nie działa tak prosto.

Większy stadion oznacza również większe koszty. Wszystko sprowadza się tutaj do dwóch kluczowych elementów: popytu, czyli frekwencji, oraz monetyzacji.

Pełne trybuny przy słabej monetyzacji nadal oznaczają niski przychód. Można powiedzieć, że klub trafia wtedy na pewien „sufit”.

Z kolei niski popyt przy wysokich kosztach organizacji dnia meczowego oznacza po prostu czysty koszt – stadion zaczyna pochłaniać więcej środków, niż jest w stanie wygenerować.

W Ekstraklasie są kluby, które mają bardzo dobrą frekwencję, ale z powodu problemów związanych z lożami VIP, hospitality czy ofertą premium... realnie nie zarabiają na dniach meczowych.

Jeśli dobrze pamiętam, przykładem był tutaj Górnik Zabrze. Klub ma wysoką frekwencję, mecze dobrze wyglądają w telewizji, stadion jest pełny, atmosfera świetna.

A mimo to wynik finansowy z dni meczowych – głównie ze sprzedaży biletów – bywał ujemny. Czyli klub musi pokrywać stratę z innych źródeł finansowania, mimo że z perspektywy kibica wszystko wygląda bardzo dobrze.

Dzień meczowy to nie tylko bilety.

Przychody mogą pochodzić z wielu źródeł:

- loże VIP,
- hospitality,
- gastronomia,
- parkingi,

- sponsorzy dnia meczowego.

Loże VIP są często błędnie interpretowane w analizach.

Jeśli podzielimy przychód z dnia meczowego przez frekwencję, to nie otrzymujemy „średniej ceny biletu”. Takie wyliczenie jest mocno zaburzone właśnie przez skyboxy i ofertę premium.

To bardziej wskaźnik średniego przychodu generowanego przez jedną osobę obecną na stadionie.

Do tego dochodzi gastronomia, ale tutaj również sytuacja nie zawsze jest oczywista.

Są przypadki, w których gastronomię prowadzi zewnętrzny operator. Umowy mogą być skonstruowane w różny sposób.

Może się zdarzyć, że klub organizujący mecz na stadionie miejskim zarabia na biletach, ale jednocześnie ma ustaloną stałą opłatę dla miasta – na przykład 50 tysięcy złotych za organizację wydarzenia – niezależnie od poziomu sprzedaży.

Jednocześnie klub może w ogóle nie odpowiadać za gastronomię. Nie ma wpływu na menu, ceny ani jakość produktów.

Kibic jednak tego nie rozróżnia. Kupuje bilet i oczekuje, że wszystko będzie działało dobrze. Jeśli coś nie funkcjonuje odpowiednio, krytykuje klub, bo to klub jest dla niego organizatorem wydarzenia.

Dochodzą też kwestie parkingów. Miejsc jest zwykle mniej niż chętnych, więc pojawiają się opłaty, rezerwacje i różnego rodzaju ograniczenia.

Coraz częściej funkcjonują również sponsorzy dnia meczowego. To rozwiązanie mocno rozwinęło się w ostatnich latach.

Sponsor może wykupić dodatkową ekspozycję wokół stadionu albo w mediach społecznościowych związanych z konkretnym meczem.

Często wygląda to też tak, że duży sponsor klubu ma w ramach swojej umowy wpisaną określoną liczbę meczów jako „sponsor dnia meczowego”. Dzięki temu klub może pokazać partnerowi większy zakres świadczeń i większą liczbę kanałów komunikacji.

Ale oczywiście są też koszty:

- ochrona,
- stewardzi,
- obsługa medyczna,
- sprzątanie przed i po meczu,
- media,
- utrzymanie systemów sprzedaży,
- pracownicy kas,
- infrastruktura techniczna.

Warto też pamiętać, że mecze podwyższonego ryzyka generują znacznie większe koszty organizacyjne.

W takich przypadkach wymagana jest większa liczba pracowników ochrony, a przepisy określają odpowiednie proporcje liczby ochroniarzy do planowanej frekwencji czy pojemności stadionu.

Jednocześnie podczas takich meczów nie można sprzedawać piwa alkoholowego, które zwykle generuje bardzo wysoką marżę i dużą sprzedaż.

Czyli klub ma jednocześnie wyższe koszty i niższe przychody.

Dlatego przedstawiciele klubów bardzo często krytykują kwalifikowanie spotkań jako mecze podwyższonego ryzyka.

Niedawno właściciel Pogoni Szczecin mówił o meczu z GKS-em Katowice, który został zakwalifikowany właśnie w ten sposób, mimo że kibice obu klubów nie mają między sobą większych konfliktów.

Taka decyzja realnie wpłynęła na wynik finansowy meczu i – zdaniem klubu – była po prostu niezrozumiała.

Oczywiście przy największych derbach czy spotkaniach obarczonych dużym ryzykiem takie zasady można uzasadnić. Natomiast zdaniem wielu klubów liczba takich meczów mogłaby być po prostu mniejsza.

Sponsor nie jest bankomatem.

Sponsor nie kupuje herbu. Sponsor kupuje wartość, którą klub potrafi dowieźć.

Trzeba pamiętać, że pozyskanie sponsora oznacza również konkretne zobowiązania po stronie klubu. Klub musi zapewnić odpowiednią ekspozycję marki, dostarczać treści związane ze sponsorem, odpowiednio go obsługiwać i budować relację.

Szczególnie w przypadku sponsorów związanych z dniem meczowym, którzy kupują łoże VIP, skyboxy czy inne świadczenia hospitality, bardzo ważna jest jakość obsługi i doświadczenia, które klub dostarcza.

Jedno źródło pieniędzy to ryzyko strategiczne.

Ta grafika mogłaby symbolizować choćby Zagłębie Lubin i współpracę z KGHM, o której wcześniej wspominałem. Główny sponsor i jednocześnie właściciel odpowiada tam za bardzo dużą część budżetu klubu.

W tym konkretnym przypadku być może ryzyko nagłego wycofania się sponsora nie jest wysokie, ale zawsze mogą pojawić się problemy związane z koniunkturą gospodarczą albo zmianami rynkowymi.

I właśnie takie sytuacje trzeba przewidywać.

Klub powinien mieć przygotowany plan działania na wypadek utraty kluczowego źródła finansowania, tak żeby w momencie kryzysu nie improwizować, tylko działać według wcześniej przygotowanego scenariusza.

Podsumowując – jedno zdanie z każdego obszaru.

Płace – koszty stałe powinny opierać się wyłącznie na pewnych wpływach.

Kontrakty – należy analizować pełny koszt przez cały okres obowiązywania umowy i pamiętać o wszystkich możliwych klauzulach przedłużających.

Czerwoną flagą są wszelkie automatyczne mechanizmy, nad którymi klub nie ma pełnej kontroli.

Premie za awans nie powinny być obiecywane w takim zakresie, co do którego nie mamy pewności, że będziemy w stanie je wyptać.

Płynność – trzeba patrzeć co najmniej 13 tygodni do przodu, a nie wyłącznie na roczny budżet.

Transfery – kwota z komunikatu medialnego nie oznacza realnej gotówki dla klubu.

Stadion – wysoka frekwencja nie musi oznaczać wysokiego zysku. Kluczowa jest odpowiednia monetyzacja kibiców.

Dzień meczowy – liczy się przede wszystkim wynik finansowy, a nie sama liczba sprzedanych biletów.

Są sytuacje, w których kluby rozdają wiele wejściówek sponsorom albo w ramach różnych akcji społecznych czy dla dzieci. Frekwencja wygląda wtedy dobrze, ale przychody nie rosną proporcjonalnie.

Zdarzały się nawet przypadki, w których klub miał wyższą frekwencję niż rok wcześniej, a mimo to osiągał niższe przychody z dnia meczowego. Dla kibiców często jest to trudne do zrozumienia.

Sponsor płaci za wartość związaną z klubem, a nie za sam herb.

Koncentracja przychodów – jeśli jedno źródło odpowiada za bardzo dużą część budżetu, w moim przykładzie ponad 40%, klub powinien mieć przygotowany plan B.

Akademia również powinna być mierzalna. Powinna posiadać odpowiednie wskaźniki i KPI, które pozwolą ocenić, czy realnie działa na korzyść klubu, czy jest jedynie kosztem.

I nie chodzi wyłącznie o kwestie finansowe.

Akademia może przynosić ogromną wartość wizerunkową i społeczną, budować relacje z lokalną społecznością czy wzmacniać markę klubu. Ale to również powinno być odpowiednio mierzone, analizowane i komunikowane na zewnątrz.

A z tym kluby często mają problem.

Pięć narzędzi dla małego klubu:

- 13-tygodniowy plan cash flow,
- rejestr zobowiązań,
- karta decyzji finansowej,
- mapa źródeł przychodów,
- comiesięczny przegląd ryzyk.

Od czego zacząć w klubie-stowarzyszeniu?

Są sytuacje, w których można ograniczać koszty poprzez wolontariat, składki członkowskie, dotacje, granty czy udział w konkursach.

Trzeba próbować różnych rozwiązań i zawsze mieć plan B.

Na koniec chciałem jeszcze poruszyć temat prostego testu: czy klub jest finansowo odpowiedzialny?

Przygotowałem pięć pytań.

Pierwsze:

Czy wiemy, ile gotówki będziemy mieli za 13 tygodni?

Drugie:

Czy największe kontrakty zostały policzone jako pełny koszt pracodawcy i przeanalizowane w różnych scenariuszach?

Mam tutaj na myśli wszystkie klauzule przedłużające, podwyżki czy premie.

Trzecie:

Czy żadne źródło finansowania nie przekracza 40% budżetu bez przygotowanego planu B?

Czwarte:

Czy karta decyzji powstaje przed podpisaniem dokumentów, a nie dopiero po fakcie?

Chodzi o to, żeby analiza odbywała się jeszcze przed podjęciem zobowiązania, a nie dopiero wtedy, gdy okazuje się, że zaczyna brakować środków.

I piąte pytanie:

Czy ryzyka walutowe, bonusowe, kontuzji czy cash cliff mają swojego właściciela?

Czyli po prostu osobę odpowiedzialną za monitorowanie i zarządzanie tym ryzykiem.

Nie chodzi o to, żeby ryzyko całkowicie wyeliminować. Ważne jest raczej to, żeby ktoś świadomie nim zarządzał i miał przygotowane odpowiednie procedury działania.

Jeśli odpowiedź na większość tych pytań brzmi „tak”, to znaczy, że klub ma sytuację pod kontrolą.

Jeśli dominują odpowiedzi „nie wiem” albo „nie”, to są to tematy, które powinny pojawić się na najbliższym spotkaniu zarządu.

Trzy rzeczy, które można zrobić od jutra:

- przygotować 13-tygodniowy cash flow,
- wdrożyć kartę decyzji,
- regularnie analizować ryzyka – najlepiej co miesiąc.

To wszystko z mojej strony.

Cieszę się, że udało się zmieścić w czasie.