



### Szczepan Kościółek

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Przedsiębiorczości  
szczepan.kosciolek@uj.edu.pl

## KLASYFIKACJA I ANALIZA FINANSOWA KLUBÓW PIŁKARSKICH O STATUSIE OPP W POLSCE

**Streszczenie:** Kluby sportowe o statusie organizacji pożytku publicznego (OPP) czerpią swoje przychody ze źródeł prywatnych, publicznych, z tytułu 1% podatku od osób fizycznych lub innych. Celem pracy było porównanie sytuacji finansowej polskich klubów piłkarskich OPP podzielonych według posiadanej struktury przychodów. Klasyfikację klubów przeprowadzono metodą k-średnich. Analizę finansową wykonano, obliczając wskaźniki rentowności, płynności i zadłużenia. Wyniki badania wykazały, że analizowane podmioty w czterech z pięciu przyjętych modeli finansowania charakteryzują się niską rentownością, wysokim zadłużeniem oraz bardzo zróżnicowaną płynnością.

**Słowa kluczowe:** analiza finansowa, analiza skupień, kluby sportowe, organizacje pożytku publicznego.

**JEL Classification:** C38, L31, Z23.

### Wprowadzenie

Kierunki działalności klubu sportowego związane są nie tylko z wielkością posiadanych środków finansowych, lecz także ze strukturą ich pochodzenia [m.in. Wicker, Longley, Breuer, 2015; Feiler, Wicker, Breuer, 2015]. Jak wykazali Carroll i Stater [2008], dywersyfikacja źródeł przychodów korzystnie wpływa na stabilność finansową organizacji non-profit, natomiast według odkryć Wicker, Longleya i Breuera [2015] dominacja źródeł publicznych w strukturze przychodów klubu uzależnia podmiot od konieczności realizowania przedsięwzięć, których oczekują od niego organy państwowe. Analizując sytuację finansową polskich klubów sportowych, Wyszyński [2015] pokazał silne uza-

leżnienie tych organizacji od środków publicznych, ich słabą kondycję płynnościową i zadłużeniową oraz związek struktury przychodów z klasą rozrywkową, w której występuje drużyna.

Celem tego badania było połączenie tych perspektyw i porównanie kondycji finansowej polskich klubów piłkarskich posiadających status organizacji pożytku publicznego (OPP) ze względu na strukturę ich przychodów. Zgodnie z danymi ze sprawozdania merytorycznego pełnego, organizacje pożytku publicznego pozyskują finansowanie ze źródeł publicznych, prywatnych, z tytułu 1% podatku od osób fizycznych oraz innych<sup>1</sup>. Na podstawie tych kategorii zmiennych dokonano podziału na podobne grupy klubów (G) poprzez przeprowadzenie analizy skupień metodą k-średnich. W ramach estymowanych modeli dokonano wskaźnikowej analizy finansowej w zakresie trzech obszarów: płynności (obliczając wskaźniki: bieżącej płynności finansowej i środków pieniężnych), rentowności (ROS, ROA, ROE) oraz zadłużenia (wskaźniki ogólnego zadłużenia i zadłużenia długoterminowego).

Praca podzielona została na pięć głównych części: przegląd literatury, metodykę badania, wyniki, dyskusję oraz wnioski końcowe. W części przeglądowej przedstawiono uwarunkowania finansowania klubów sportowych w Polsce oraz źródła pozyskania przychodów przez te organizacje. Następnie dokładnie zaprezentowano metodykę: cel, metodę, narzędzia oraz procedurę estymacji. Wyniki stanowiące trzeci element podzielono na dwie części: najpierw sklasyfikowano kluby na podobne ze względu na strukturę przychodów, a następnie obliczono i zaprezentowano zróżnicowanie wskaźników finansowych dla każdej z grup. W dyskusji rezultaty te porównano z innymi pracami badającymi kondycję finansową i organizacyjną klubów sportowych non-profit. Przede wszystkim odnoszono się do pracy Wyszynskiego [2015], analizującego tę samą populację, lecz podzieloną według innej kategorii i we wcześniejszym okresie. Opracowanie zakończono wnioskami prezentującymi najważniejsze zaobserwowane prawidłowości, a także wykazaniem ich znaczenia dla teorii zarządzania organizacjami sportowymi oraz praktyki kierowania klubami piłkarskimi non-profit w Polsce.

---

<sup>1</sup> Podstawowym podziałem wyróżnianym w sprawozdaniach jest klasyfikacja przychodów na pochodzące z działalności odpłatnej pożytku publicznego, nieodpłatnej pożytku publicznego, działalności gospodarczej oraz pozostałych, mająca zastosowanie także w sprawozdaniu uproszczonym. W kontekście specyfiki finansowania klubów sportowych wykorzystanie tego drugiego sposobu klasyfikacji wydaje się jednak bardziej uzasadnione (ze względu na jego wartość poznawczą).

## 1. Przegląd literatury

### 1.1. Uwarunkowania funkcjonowania klubów sportowych w Polsce

Kluby sportowe w liczbie ponad 14 tys. [Główny Urząd Statystyczny, 2015] są, obok komercyjnych inicjatyw prywatnych oraz aktywności publicznej, jednym z trzech filarów architektury sportu powszechnego w Polsce [Kościółek, Nessel, 2016, s. 97-112]. Przejawem tego stanu rzeczy są zapisy Programu Rozwoju Sportu do roku 2020 [Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2015], podkreślające rolę tych organizacji jako podmiotów pełniących funkcje „lokalnych centrów aktywności”. W obrębie zadań związanych z planowaniem rozwoju społecznego wymiaru sportu wskazuje się na wspieranie inicjatyw generujących powstawanie nowych organizacji działających na rzecz popularyzacji rekreacji fizycznej, głównie klubów sportowych. Według danych Eurostatu [2014] odsetek osób korzystających z oferty tego typu podmiotów wynosi w Polsce jedynie 5% (przy 12% średniej unijnej), a poziom satysfakcji z oferty klubów na poziomie 59% należy do jednych z najniższych w całej Unii Europejskiej (średnia to 74%).

Kluby sportowe uczestniczące w rywalizacji ligowej mogą funkcjonować w Polsce jako spółki akcyjne (kluby zawodowe) lub stowarzyszenia bądź uczniowskie kluby sportowe (zespoły amatorskie) [Kurlito, 2016, s. 113-133]. Główną różnicą pomiędzy klubami amatorskimi a zawodowymi jest cel ich funkcjonowania. Podczas gdy dla klubów profesjonalnych będących spółkami prawa handlowego najważniejszy jest wynik ekonomiczny i sportowy, do głównych zadań stowarzyszeń oraz uczniowskich klubów sportowych należy działalność na rzecz upowszechniania kultury fizycznej [Cieśliński, Perechuda, 2015]. Skorzystanie przez te drugie z możliwości pozyskania statusu organizacji pożytku publicznego daje szereg korzyści organizacyjnych (m.in. korzystanie na uprzywilejowanych warunkach z nieruchomości należących do państwa i samorządu oraz licznych zwolnień podatkowych), a w kontekście finansowania nadaje prawo do pozyskiwania przychodów z tytułu 1% podatku od osób fizycznych [Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o pożytku publicznym i wolontariacie, art. 24 ust 1-2 oraz art. 27 ust 2]. Mimo to odsetek klubów sportowych wykorzystujących tę możliwość (niewiele ponad 600) należy do znikomych [www 1].

### 1.2. Przychody klubów sportowych non-profit

W sprawozdaniu merytorycznym pełnym, wypełnianym przez organizacje pożytku publicznego, przychody z tytułu 1% odpisu od podatku dochodowego dla osób fizycznych stanowią, obok źródeł publicznych, prywatnych i pozosta-

łych, jedną z czterech wyróżnionych kategorii finansowania. Tymczasem, zgodnie z typologią proponowaną przez Waelbroeck-Rochę i in. [2011], do głównych źródeł przychodów klubów sportowych należą wpłaty od gospodarstw domowych, sponsoring, wpływy z zakładów wzajemnych i loterii oraz sprzedaż praw telewizyjnych. W tabeli 1 dokonano syntezy obu podejść, adaptując wyróżnione wcześniej strumienie finansowania klubów sportowych do istniejącego podziału przychodów polskich organizacji pożytku publicznego w ogóle.

**Tabela 1.** Klasyfikacja najważniejszych źródeł przychodów klubów sportowych non-profit

Źródła publiczne	Źródła prywatne	Przychody z 1%	Pozostałe
Dotacje przedmiotowe	Darowizny od osób fizycznych i prawnych Składki członkowskie Przychody z wpływów z majątku	Przekaz 1% podatku dochodowego na rzecz wybranej OPP	Sponsoring Prawa telewizyjne Sprzedaż pamiątek, biletów i innych

Źródło: na podstawie: Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [art. 10a], Waelbroeck-Rocha i in. [2011, s. 41-42], Wyszyński [2015, s. 466-480].

Wsparcia publicznego udzielają klubom w Polsce przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego (JST). Zgodnie z ustawą o sporcie (Dz.U. 2010 Nr 127, poz. 857 z późn. zm.) posiadają one kompetencje w przyznawaniu (w postaci dotacji przedmiotowej) środków na rzecz realizacji zadań związanych ze stwarzaniem warunków dla rozwoju sportu [Ustawa o sporcie, art. 27 ust. 1]. Pozyskane w ten sposób finansowanie może zostać przeznaczone przez kluby na realizację programów szkoleniowych, zakup sprzętu, pokrycie kosztów organizacji lub uczestnictwa w zawodach sportowych, pokrycie kosztów korzystania z obiektów sportowych dla celów szkolenia oraz na stypendia sportowe i wynagrodzenia dla kadry trenerskiej [Ustawa o sporcie, art. 28 ust. 2]. Jak dowodzi Wyszyński [2015], rola dotacji szczególnie duża jest w klubach najniższych klas rozgrywkowych, dla których stanowi ona od 55% (IV liga) do 79% (C klasa) wszystkich rozporządzanych środków. Źródła publiczne nie stanowią dominującej roli w strukturze przychodów jedynie klubów I i II ligi, u których największą część środków finansowych pochodzi z „pozostałych przychodów” rozumianych tu jako środki pozyskiwane od sponsorów, sprzedaży praw telewizyjnych, biletów, pamiątek i innych. Taki stan rzeczy nie powinien dziwić, gdyż jak wykazali Berrett i Slack [2001], na zwiększenie wpływów z tytułu sponsoringu korzystnie oddziałuje ekspozycja medialna oraz liczba uczestników organizowanych wydarzeń sportowych, które, co zrozumiałe, zdecydowanie większe są w klubach wyższych klas rozgrywkowych.

Jak piszą Wicker i Breuer [2011], zapewnienie podstawowych zasobów finansowych uznaje się za jedno z największych wyzwań stojących przed organizacjami sportowymi. Na przykład w Kanadzie 16% klubów sportowych posiada poważne problemy z pozyskaniem finansowania swojej działalności [Lasby, Sperling, 2007], a w Szkocji aż 41% zgłaszało problemy finansowe [Allison, 2001]. Dobra kondycja finansowa nie jest celem samym w sobie organizacji pozarządowych, lecz jak zauważa Young [2007], jest warunkiem skutecznej realizacji celów statutowych. W przypadku polskich klubów posiadających status organizacji pożytku publicznego wskazuje się na średnie zadłużenie bliskie 100% (tym samym na niską wartość ich zasobów materialnych) oraz niską rentowność (w przeszłości ujemne wskaźniki notowała w tym względzie ponad połowa populacji) zarówno sprzedaży, jak i majątku ogółem [Wyszyński, 2015].

## 2. Metodyka

### 2.1. Cel badań i dobór zmiennych

Celem pracy było porównanie sytuacji finansowej polskich klubów piłkarskich OPP zróżnicowanych pod względem struktury przychodów, wykazując w ten sposób, które z przyjętych rozwiązań w zakresie pozyskania środków przekłada się na najlepsze wyniki ekonomiczne badanych organizacji. W związku z tak określonym celem analizę podzielono na dwa etapy:

- klasyfikację klubów ze względu na podobieństwo w strukturze przychodów,
- wyliczenie wskaźników finansowych dla każdego z podmiotów oraz przedstawienie i porównanie zbiorczych wyników dla ustalonych grup.

Zmiennymi grupującymi były udziały poszczególnych źródeł w sumie przychodów klubów. Należały do nich: źródła publiczne, źródła prywatne, 1% z podatku od osób fizycznych oraz inne. Dane do analizy pochodziły z bazy organizacji pożytku publicznego Ministerstwa Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej [www 1]. Wnioskowanie prowadzone było na obserwacji pełnej, tj. badaniom poddane zostały wszystkie kluby piłkarskie OPP (było ich 135), które złożyły swoje sprawozdanie pełne za rok 2015 i nie mogły bądź nie skorzystały z możliwości wypełnienia sprawozdania uproszczonego (jest to możliwe dla OPP osiągających przychody poniżej 100 tys. zł).

## 2.2. Metody i narzędzia badawcze

Metodą statystyczną pozwalającą na pogrupowanie obserwacji ze względu na podobieństwo osiąganych przez nie przychodów różnych kategorii jest analiza skupień (analiza taksonomiczna). W badaniach wykorzystano metodę k-średnich. Każda ze zmiennych (tu: źródło przychodu) stanowi punkt w przestrzeni wielowymiarowej. Proces estymacji rozpoczyna się od ustalenia punktów centralnych skupień (tzw. centroid), do których dopasowuje się pozostałe punkty w taki sposób, aby odległość od nich była jak najmniejsza [Anderberg, 1973]. Następnie w każdej z grup wyznacza się nowy punkt centralny i ponawia iterację. Proces ten jest powtarzany aż do momentu, gdy żaden z punktów nie zmieni swojego położenia. Liczbę skupień wyznaczono, korzystając z v-krotnego testu krzyżowego. Wszystkie obliczenia przeprowadzone zostały przy pomocy oprogramowania Statistica 12.

Drugim krokiem prowadzenia wnioskowania była wskaźnikowa analiza finansowa badanych klubów. Przeprowadzono analizę rentowności – rentowności sprzedaży (ROS), rentowności aktywów (ROA) oraz rentowności kapitałów (ROE), płynności – wskaźnik bieżącej płynności finansowej (WBP) oraz wskaźnik środków pieniężnych (WŚP), a także zadłużenia – wskaźnik ogólnego zadłużenia (WOZ) oraz wskaźnik zadłużenia kapitału własnego (WZKP). Większość z tych wskaźników, tj. ROS, ROA, wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik ogólnego zadłużenia oraz wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, były obliczane dla klubów sportowych OPP w Polsce przez Wyszyńskiego [2015], kategoryzując go je ze względu na klasę rozgrywkową oraz położenie geograficzne. Zgodnie z zaproponowanym przez niego ujęciem, przyjętym także i w tym badaniu, w ramach określonych grup zaprezentowano odsetki organizacji posiadających dodatnie bądź ujemne wskaźniki rentowności i zadłużenia, a w przypadku analizy płynności medianę notowanych wartości.

## 3. Wyniki badań

### 3.1. Klasyfikacja klubów według struktury przychodów

Za optymalną, porządkującą populację klubów sportowych OPP ( $n = 135$ ) przyjęto liczbę pięciu skupień. Poprawność przyjętego rozwiązania potwierdzają dane zaprezentowane w tab. 2 – wszystkie odległości wewnątrzgrupowe (średnia odległości każdego z elementów skupienia od centroidy) są mniejsze od różnic międzygrupowych (odległości pomiędzy centroidami).

**Tabela 2.** Zmienność wewnątrz- i międzygrupowa

Wyszczególnienie	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4	Grupa 5
Grupa 1	0,26*				
Grupa 2	0,69**	0,22			
Grupa 3	0,81	0,63	0,21		
Grupa 4	0,62	0,54	0,67	0,20	
Grupa 5	0,93	1,02	1,00	0,48	0,19

\* Kursywą średnia odległości pomiędzy każdą ze zmiennych a punktem centralnym grupy (odległość wewnątrzgrupowa).

\*\* Odległość pomiędzy punktami centralnymi grup (odległość międzygrupowa).

Źródło: na podstawie badań własnych.

Estymowane skupienia okazały się mocno zróżnicowane pod względem swojej liczebności (tab. 3). Najmniej klubów (4) łączy źródła publiczne jako dominujący strumień przychodu (55%) z przychodami innymi (25%). Ta nieliczna grupa ( $G_3$ ) wyróżnia się na tle konkurencji, gdyż jako jedyna wykorzystuje potencjał przekazu z tytułu 1% podatku dochodowego na tyle, by stanowił on więcej niż marginalny udział w ich strukturze przychodów (9%). Najliczniej obserwowana kombinacja źródeł przychodów polega na oparciu się na przychodach innych ( $N_{G5} = 37$ ) lub uzupełnianiu tychże innych środkami publicznymi ( $N_{G4} = 38$ ). Pozostałe dwie grupy gromadzą 24 ( $G_1$ ) i 32 ( $G_2$ ) drużyn. W tych przypadkach dominującą rolę ogrywają odpowiednio: źródła prywatne (57%) wspierane przez publiczne (26%) oraz publiczne (72%) uzupełniane przez prywatne (14%). Co ciekawe, wyłączając grupę pierwszą, dla wszystkich pozostałych źródła prywatne stanowią przeciętnie jedynie od 10% do 14% sumy przychodów.

**Tabela 3.** Klasyfikacja porządkowa polskich klubów piłkarskich OPP według podobieństwa struktury przychodów wykonana metodą k-średnich

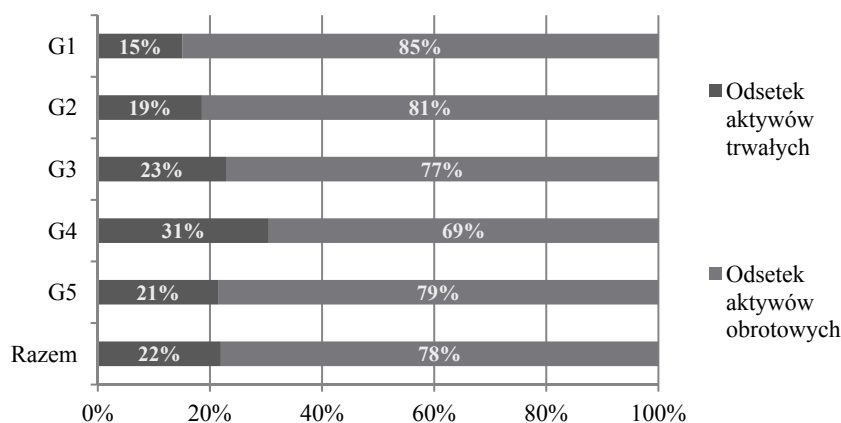
Grupa	Źródła publiczne	1%	Źródła prywatne	Inne	Liczba przypadków	Procent (%)
G1	0,26	0,02	0,57	0,14	24	17,78
G2	0,72	0,01	0,14	0,12	32	23,70
G3	0,55	0,09	0,10	0,25	4	2,96
G4	0,35	0,01	0,14	0,50	38	28,15
G5	0,05	0,01	0,10	0,85	37	27,41

Źródło: na podstawie badań własnych.

### 3.2. Analiza struktury aktywów

Po dokonaniu podziału klubów ze względu na ich strukturę przychodów, następnym krokiem wnioskowania była analiza finansowa tych podmiotów. W pierwszej kolejności dokonano analizy wstępnej bilansu, przedstawiając, jaki

przeciętnie odsetek w sumie aktywów notują aktywa obrotowe i trwałe (rys. 1). Podstawowy składnik majątku polskich klubów piłkarskich OPP stanowią aktywa obrotowe, bez względu na ich strukturę przychodów. Najwięcej środków trwałych posiadają kluby ze skupienia czwartego (31%), pozyskujące przychody ze źródeł kategorizowanych jako inne. Z drugiej strony, kluby, w których strukturze aktywów dominują aktywa obrotowe ( $AO_1 = 15\%$ ), to podmioty w największym stopniu uzyskujące przychody z datków i składek członkowskich.



**Rys. 1.** Struktura aktywów klubów piłkarskich OPP sklasyfikowanych według struktury przychodów

Źródło: na podstawie badań własnych.

### 3.3. Analiza rentowności

Największy odsetek klubów o ujemnych wskaźnikach rentowności (minusowe  $ROA_4 = 50\%$ ,  $ROS_4 = 46\%$ ,  $ROE_4 = 53\%$ ) znajduje się w grupie czwartej. Niewiele tylko lepiej (nie licząc wskaźnika rentowności aktywów) prezentują się kluby ze zgrupowania drugiego (tab. 4).

**Tabela 4.** Mediana wraz odsetkiem klubów piłkarskich OPP z ujemnymi wskaźnikami rentowności sklasyfikowanych według struktury przychodów

Grupa	ROA		ROS		ROE	
	Mediana	Ujemnych	Mediana	Ujemnych	Mediana	Ujemnych
G1	0,13	37%	0,05	38%	0,28	38%
G2	0,00	48%	0,00	50%	0,22	27%
G3	0,00	3%	0,00	0%	0,00	25%
G4	-0,02	50%	0,02	46%	-0,03	53%
G5	0,05	35%	0,03	38%	0,10	30%
Kluby ogółem	0,02	45%	0,02	42%	0,13	38%

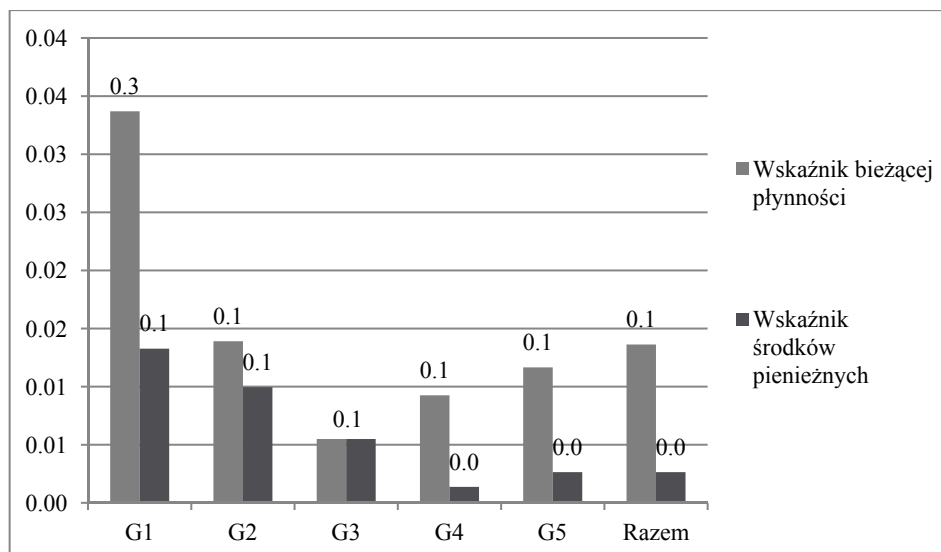
Źródło: na podstawie badań własnych.



Oprócz niewielkiej grupy klubów skupienia trzeciego, składającego się z klubów łączących przychody ze źródeł publicznych z innymi, wszystkie wyróżnione grupy gromadziły podobny odsetek podmiotów z ujemnymi wartościami wskaźników rentowności (mieszczący się w przedziale 35%-53%).

### 3.4. Analiza płynności

Tylko w jednym z wyróżnionych modeli ( $G_2$ ) kluby osiągają optymalną (1,2-2,0) relację pomiędzy aktywami obrotowymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi (rys. 2). Wskaźnik ten zbliżony jest do zalecanego przedziału jeszcze tylko w skupieniu piątym. Mediana wskaźników pozostałych grup trzeciej i czwartej wskazują na niską zdolność do wywiązywania się z bieżących zobowiązań, a w przypadku skupienia pierwszego ( $WBP_1 = 3,37$ ) na nieefektywne gospodarowanie aktywami. W przypadku wskaźnika środków pieniężnych relacja środków pieniężnych i zobowiązań krótkoterminowych powinna wynosić ok. 0,2. Mediana tego parametru o zbliżonej wartości notowana jest w skupieniu piątym (0,26) i czwartym (0,14), a w mniejszym stopniu także w trzecim (0,57). Najgorzej wypadają tu kluby oparte na przychodach prywatnych ( $WSP_1 = 1,33$ ) oraz publicznych ( $WSP_2 = 1,00$ ).



**Rys. 2.** Mediana wskaźników płynności klubów piłkarskich OPP sklasyfikowanych według struktury przychodów

### 3.5. Analiza zadłużenia

W przypadku analizy zadłużenia najmniej korzystna sytuacja panuje wśród klubów sklasyfikowanych w skupieniach: pierwszym (43%), czwartym (34%) i piątym (27%), posiadających największy odsetek klubów z ujemnym kapitałem własnym (tab. 5). Najkorzystniejszą sytuacją wygląda w niewielkim skupieniu trzecim, gdzie żaden z czterech klubów nie finansuje się długiem. Niemal równie korzystnie należy ocenić kluby czerpiące przychody ze źródeł publicznych ( $G_2$ ), wśród których jedynie 3% wykazało ujemną wartość kapitału własnego.

Mediana ogólnego zadłużenia również największa jest wśród klubów czerpiących przychody ze źródeł prywatnych ( $G_1$ ). U połowy klubów z tej grupy aktywa w 90% finansowane są kapitałem obcym. Relatywnie wysokie zadłużenie przedstawiły też podmioty ze skupienia drugiego ( $Med.OZ_2 = 44\%$ ), klasyfikującego kluby o strukturze przychodów zdominowanej przez źródła publiczne. Mediana zadłużenia klubów skupionych w pozostałych grupach zawierała się w przedziale wynoszącym 22%-27%, co należy uznać za sytuację umiarkowanie niekorzystną.

**Tabela 5.** Analiza zadłużenia klubów piłkarskich OPP sklasyfikowanych według struktury przychodów

Grupa	Odsetek klubów z ujemnym kapitałem własnym	Mediana ogólnego zadłużenia
G1	43%	90%
G2	3%	44%
G3	0%	22%
G4	34%	27%
G5	27%	27%
Kluby ogółem	35%	45%

### 3.6. Analiza zbiorcza

Analizując sytuację finansową polskich klubów piłkarskich OPP o różnej strukturze przychodów, można zauważyć, że niemal we wszystkich wyróżnionych grupach większość podmiotów charakteryzuje się niską rentownością, umiarkowanie dużym zadłużeniem oraz bardzo zróżnicowaną sytuacją płynnościową (tab. 6). Najlepsze wyniki finansowe osiągały kluby ze skupienia trzeciego. Tylko jeden spośród sklasyfikowanych tam czterech podmiotów (w największym stopniu wykorzystujących przychody z tytułu 1% podatku dochodowego od osób fizycznych) przedstawił ujemne wskaźniki rentowności aktywów i kapitałów. Żaden nie posiadał też ujem-

nego współczynnika kapitału własnego. Gorzej prezentowała się ta grupa tylko w zakresie płynności, notując w tej kategorii zbyt duże wartości. Relatywnie dobrze należy ocenić kluby oparte na źródłach publicznych (G<sub>2</sub>), charakteryzujące się wysoką płynnością i niskim zadłużeniem kapitału własnego oraz podmioty o strukturze przychodów zdominowanej przez przychody inne (G<sub>5</sub>), niewyróżniające się negatywnie w żadnej z badanych kategorii.

**Tabela 6.** Ocena rangowa\* dla wskaźników finansowych klubów piłkarskich OPP sklasyfikowanych według struktury przychodów

Grupa	Charakterystyka struktury przychodów	Analiza rentowności			Analiza płynności		Analiza zadłużenia	
		ROA	ROS	ROE	WBP	WŚP	WOZ	WZKW
G1	Dominują źródła prywatne (57%)	◐	◐	◐	○	○	○	○
G2	Dominują źródła publiczne (72%)	○	○	◐	●	○	○	●
G3	Źródła publiczne (55%) łączone są z innymi (25%). Największe wykorzystanie 1% z podatku	●	●	◐	○	○	◐	●
G4	Źródła inne (50%) uzupełniane są wsparciem publicznym (35%)	○	○	○	◐	●	◐	○
G5	Dominują przychody z innych źródeł (85%), w tym działalności komercyjnej	◐	◐	◐	◐	●	◐	○
Razem	Źródła inne (43%), publiczne (35%), prywatne (20%) oraz z 1% podatku dochodowego (2%)	○	○	○	●	●	○	○

\* Pełne wypełnienie – mediana wskaźnika dla grupy mieści się w sugerowanych przedziale lub odsetek klubów z ujemną wartością wskaźnika nie przekracza 10%. Pół wypełnienia – mediana odstaje od sugerowanego przedziału nie więcej niż o 0,1 lub odsetek klubów z ujemną wartością wskaźnika nie przekracza 40%. Brak wypełnienia – wyniki gorsze od wyżej wymienionych.

#### 4. Dyskusja

Jak pisze Wyszynski [2015], kluby piłkarskie w 2014 r. charakteryzowały się niskimi współczynnikami płynności. Paradoksalnie, najlepsze wskaźniki osiągały (obok II-ligowych) kluby z najniższych poziomów rozgrywkowych, tj. klas B i C. Dla reszty wskaźnik bieżącej płynności wynosił mniej niż 1,0. W niniejszym badaniu wykazano poprawę płynności klubów OPP. W 2015 r. mediana wskaźnika bieżącej płynności dla całego sektora wyniosła 1,36 i była

dużo wyższa niż wykazana przez Wyszyńskiego [2015] rok wcześniej (0,6), mieszcząc się tym razem w zalecanych przedziale (1,2-2,0). Należy jednak pamiętać, że parametr ten podlegał dużemu zróżnicowaniu pomiędzy grupami oraz mieć na uwadze to, że na tak dużą poprawę wyniku mógł mieć także zakres analizowanej populacji (w odróżnieniu od Wyszyńskiego, nie badano danych ze sprawozdań merytorycznych uproszczonych). Nie odnotowano natomiast znaczącej poprawy rentowności klubów, spośród których 40% (podobnie jak rok wcześniej) przedstawiły ujemne wskaźniki rentowności, tj. ROA, ROS i ROE. O ile wcześniej wskazywano, że ujemną rentowność aktywów ogółem i sprzedaży netto zaobserwować można w klubach IV (62%) i II ligi (44% i 50%), o tyle teraz najslabsze wyniki notowano wśród klubów o strukturze przychodów zdominowanej przez środki prywatne ( $WZKP_1 = 43\%$ ) oraz kategorię innych ( $WOZ_5 = 45\%$ ).

Kluby zgromadzone w skupieniach notujących najlepsze wyniki finansowe posiadały albo bardzo zdywersyfikowaną strukturę przychodów, albo opierały się na środkach z tytułu tzw. przychodów innych, czyli sponsoringu, sprzedaży pamiątek, biletów itp. Sugeruje się, że kluby powinny preferować zwiększanie udziału przychodów pochodzących z wewnętrznych źródeł, takich jak np. składki członkowskie [m.in. Horch, 1994; Wicker, Longley, Breuer, 2015]. Opieranie się na źródłach zewnętrznych przekłada się na ograniczenie autonomii klubów w zakresie podejmowanych przedsięwzięć [Horch, 1994] oraz zwiększenie niestabilności finansowej [Wicker, Longley, Breuer, 2015]. Z drugiej jednak strony, Gronbjerg [1991] za najbardziej wrażliwe źródło przychodów organizacji non-profit uznał darowizny od osób fizycznych i prawnych. Jak jednak wykazano, kluby, w których strukturze dominowały źródła prywatne (w tym składki członkowskie), osiągały w większości najslabsze wyniki finansowe, przede wszystkim posiadając bardzo wysoki poziom ogólnego zadłużenia ( $Med.WOZ_1 = 90\%$ ).

Większe środki z tytułu darowizn mogą osiągać kluby pracujące z młodzieżą, głównie mające już swoich wychowanków obecnych w sporcie zawodowym [Feiler, Wicker, Breuer, 2015]. Ponadto wyższe wpływy ze źródeł prywatnych otrzymują kluby kładące nacisk na czynnik społeczny, rywalizację oraz towarzyskość. Z drugiej strony, orientacja komercyjna negatywnie wpływa na skalę prywatnych przekazów. Istotnie, także w tym badaniu widać, że grupy  $G_4$  i  $G_5$ , zdominowane przez przychody inne (w tym komercyjne), odnotowują znikome wpływy ze źródeł prywatnych. W przeszłości udowodniano też, że istnieje bardzo silny wzajemny związek pomiędzy wielkością finansowania publicznego i prywatnego w sporcie [Sokolowski, 2013]. Wśród autorów nie ma jednak zgody, czy ma on zależność dodatnią [Wicker, Breuer, Hennigs, 2012] czy wręcz przeciwnie [Andreoni, Payne, 2011]. W ramach przyjętej klasyfikacji grupa,

w ramach której ponad 50% przychodów stanowiły środki ze źródeł prywatnych (u reszty odsetek ten waha się w granicach 10%-14%), posiadała niemniejszy na tle konkurencji (26%) udział przychodów publicznych. Tym niemniej to ta część klubów znajdowała się w najtrudniejszej sytuacji finansowej.

## Podsumowanie

Zgodnie z istniejącą wiedzą na temat sektora klubów sportowych non-profit wiadomo, że organizacje te posiadają problemy z zapewnieniem podstawowych zasobów potrzebnych do sprawnego funkcjonowania, w tym przede wszystkim środków finansowych. W dotychczasowych opracowaniach wykazano silne zróżnicowanie strumieni przychodów klubów sportowych. Celem niniejszego badania było wykazanie, czy posiadanie danej struktury przychodów znajduje swoje odzwierciedlenie także w rentowności, płynności oraz zadłużeniu tych organizacji.

W badaniu wykazano, że kluby piłkarskie OPP można podzielić na pięć charakterystycznych grup zróżnicowanych pod względem struktury przychodów. W skupieniu pierwszym zgromadzono podmioty w największym stopniu eksploatujące środki ze źródeł prywatnych, w drugim oparte na źródłach publicznych, trzecie łączące źródła publiczne, przychody z tytułu 1% podatku oraz inne, w czwartym dominują przychody inne uzupełnione przez środki publiczne, a w piątym znajdują się kluby niemal w całości pozyskujące finansowanie z tytułu sponsoringu oraz działalności komercyjnej (czyli źródeł innych). Spośród wyróżnionych skupień najmniejszy odsetek klubów z ujemnym kapitałem własnym przedstawiły skupienia składające się z klubów posiadających w swojej strukturze przychodów duży udział źródeł publicznych ( $G_2$  i  $G_3$ ), a mediana ogólnego zadłużenia najniższa była w grupach o największym odsetku przychodów innych ( $G_3$ ,  $G_4$  i  $G_5$ ). Największą płynnością charakteryzują się podmioty ze skupienia gromadzącego kluby średnio w 72% finansowane ze środków publicznych ( $G_2$ ), a największy odsetek klubów z ujemnymi wskaźnikami rentowności odnotowano w grupie czwartej, łączącej wysokie udziały środków publicznych i komercyjnych. Ogólnie, sytuację finansową klubów sportowych OPP należy uznać za umiarkowanie niekorzystną.

Przedstawione rezultaty mają znaczenie zarówno dla praktyki, jak i teorii zarządzania organizacjami sportowymi. Przede wszystkim przeprowadzono tu niestosowaną wcześniej procedurę podziału polskich klubów sportowych na jednorodne grupy pod względem struktury przychodów i poszukiwanie różnic finansowych pomiędzy nimi. Ten teoretyczny aspekt pokazuje jednocześnie praktykom, które rozwiązania w zakresie pozyskiwania przychodów dają najlep-

sze efekty finansowe. Opracowanie stanowi rozwinięcie wątku badawczego rozpoczętego przez Wyszyńskiego [2015], który jako pierwszy badał zróżnicowanie wskaźników finansowych dla klubów sportowych OPP ze względu na klasę rozgrywkową i położenie geograficzne. To studium, przeprowadzone na tej samej kategorii klubów, lecz dla innego okresu (t+1), prezentuje odmienną, ale korespondującą z poprzednią perspektywę badawczą.

Praca posiada pewne ograniczenia. Przede wszystkim analizą objęte zostały jedynie kluby, które złożyły sprawozdanie merytoryczne pełne. Praca koncentruje się na podmiotach o statusie OPP, co znacznie ogranicza uniwersalność przedstawionych odkryć. Analizie poddane zostały tylko kluby piłkarskie, stąd kolejnym krokiem powinno być przeprowadzenie analogicznych badań dla innych dyscyplin. Logicznym rozwinięciem prowadzonego tu wnioskowania wydaje się też dokonanie innego podziału klubów, ze względu na ich sytuację organizacyjną (liczbę zatrudnionych, członków, zasięg działań) i badanie różnic w sytuacji finansowej oraz wielkości i strukturze przychodów dla takiej klasyfikacji. Wykazanie prawidłowości w tym zakresie stanowiłoby praktyczną wskazówkę dla organizacji sportowych, jaka skala działalności jest optymalna ze względu na możliwość zapewnienia stabilnej sytuacji ekonomicznej.

## Literatura

- Allison M. (2001), *Sports Clubs in Scotland: Report on a Research Study for SportsScotland*, SportScotland, Edinburgh.
- Anderberg M.R. (1973), *Cluster Analysis for Applications* (No. OAS-TR-73-9), Office of the Assistant for Study Support Kirtland AFB N MEX, New York.
- Andreoni J., Payne A.A. (2011), *Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence from a Panel of Charities*, "Journal of Public Economics", No. 95(5), s. 334-343.
- Berrett T., Slack T. (2001), *A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-Profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship*, "Sport Management Review", No. 4(1), s. 21-45.
- Carroll D.A., Stater K.J. (2008), *Revenue Diversification in Non-Profit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?* "Journal of Public Administration Research", No. 19, s. 947-966.
- Cieśliński W.B., Perechuda I. (2015), *Profit and Nonprofit Sports Clubs: Financial and Organizational Comparison in Poland*, "World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering", No. 9(6), s. 2185-2189.
- Eurostat (2014), *Sport and Physical Activity*, Special Eurobarometer 412, Brussels.

- Feiler S., Wicker P., Breuer C. (2015), *How to Raise Voluntary Giving for Nonprofit Sports Clubs: An Analysis of Factors Influencing Donations*, "VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", No. 26(4), s. 1219-1239.
- Główny Urząd Statystyczny (2015), *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2013 i 2014*, Warszawa–Rzeszów.
- Gronbjerg K.A. (1991), *How Nonprofit Human Service Organizations Manage Their Funding Sources: Key Findings and Policy Implications*, "Nonprofit Management and Leadership", No. 2(2), s. 159-175.
- Horch H.D. (1994), *Does Government Financing Have a Detrimental Effect on the Autonomy of Voluntary Associations? Evidence from German Sports Clubs*, "International Review for the Sociology of Sport", No. 29(3), s. 269-285.
- Kościółek S., Nessel K. (2016), *Podaż na rynku sportowym* [w:] M. Bednarczyk, K. Nessel (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 97-112.
- Kurleto M. (2016), *Przedsiębiorstwa i organizacje sportowe – uwarunkowania prawne* [w:] M. Bednarczyk, K. Nessel (red.), *Przedsiębiorczość w sporcie: zasady i praktyka*, CeDeWu.pl, Warszawa, s. 113-134.
- Lasby D., Sperling J. (2007), *Understanding the Capacity of Ontario Sports and Recreation Organizations*, Imagine Canada, Toronto, Ontario.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (2015), *Program Rozwoju Sportu do 2020 roku*, Warszawa.
- Sokolowski S.W. (2013), *Effects of Government Support of Nonprofit Institutions on Aggregate Private Philanthropy: Evidence from 40 Countries*, "VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", No. 24(2), s. 359-381.
- Waelbroeck-Rocha E., Avice E., Nguyen T.A., Mirgon C., Lourimi S., Mialet G., Montel J. (2011), *Study on the Funding of Grassroots Sports in the EU. With a Focus on the Internal Market Aspects Concerning Legislative Frameworks and Systems of Financing*, Eurostrategies, Brussels.
- Wicker P., Breuer C. (2011), *Scarcity of Resources in German Non-Profit Sport Clubs*, "Sport Management Review", No. 14(2), s. 188-201.
- Wicker P., Breuer C., Hennigs B. (2012), *Understanding the Interactions Among Revenue Categories Using Elasticity Measures – Evidence from a Longitudinal Sample of Non-Profit Sport Clubs in Germany*, "Sport Management Review", No. 15(3), s. 318-329.
- Wicker P., Longley N., Breuer C. (2015), *Revenue Volatility in German Nonprofit Sports Clubs*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", No. 44(1), s. 5-24.
- Wyszyński A. (2015), *Wyniki ekonomiczne klubów sportowych o statusie pożytku publicznego w Polsce = Economic Performance of Sports Clubs Charitable Status in Poland*, "Journal of Education, Health and Sport", No. 5(11), s. 466-480.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dz.U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.

Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie. Dz.U. z 2010 r. Nr 127, poz. 857 z późn. zm.

Young D.R. (2007), *Why Study Nonprofit Finance?* [w:] D.R. Young (ed.), *Financing Nonprofits*, AltaMira, Plymouth, s. 3-22.

[www 1] Baza sprawozdań finansowych i merytorycznych organizacji pożytku publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej, dokument elektroniczny, <http://sprawozdaniaopp.mpips.gov.pl> (dostęp: 15.06.2017).

#### **CLASSIFICATION AND FINANCIAL ANALYSIS OF FOOTBALL CLUBS WITH PUBLIC BENEFIT ORGANIZATION STATUS IN POLAND**

**Summary:** Sport clubs with the status of public benefit organizations (PBOs) acquire their revenues from public subsidiaries, private sources, personal income tax (1%), and other sources. The aim of this study was to compare the financial situation of Polish football clubs categorized by their structure of revenues. Cluster analysis was applied to classify the clubs. Profitability, liquidity, and debt ratios were computed to analyze their financial situation. The results of the study indicated that clubs from four out of five estimated clusters were characterized by low profitability, high indebtedness, and very diversified liquidity.

**Keywords:** cluster analysis, financial analysis, public benefit organizations, sport clubs.