

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU

MKS CRACOVIA SSA

**Z DZIAŁALNOŚCI ZA OKRES
01.01.2018 roku - 31.12.2018 roku**

Kraków, 27 marca 2019 roku

SPIS TREŚCI:

1.	Wstęp.....	3
2.	Prezentacja Spółki.....	4
2.1.	Dane podstawowe.....	4
2.2.	Przedmiot działalności według KRS.....	4
2.3.	Władze Spółki.....	6
3.	Najważniejsze wydarzenia w okresie styczeń 2018 roku – grudzień 2018 roku.....	7
3.1.	Działalność sportowa.....	7
3.2.	Szkoła Mistrzostwa Sportowego w Krakowie.....	12
3.3.	Stadion Cracovii – wydarzenia sportowe.....	14
3.4.	Działalność organizacyjno – finansowa.....	14
3.5.	Współpraca z Ekstraklasą S.A., PZPN i PZHL.....	17
3.6.	Współpraca z Ministerstwem Sportu i Turystyki.....	18
3.7.	Działalność inwestycyjna.....	18
4.	Działalność Spółki celowej „Bonus Management spółka z o.o.” Cracovia Park spółka komandytowo-akcyjna.....	20
5.	Marketing, produkty i rynki działalności Spółki.....	20
5.1.	Działalność marketingowa w roku 2018.....	20
5.2.	Nowe projekty.....	23
5.3.	Pozostałe działania marketingowe Cracovii.....	26
5.4.	Akcje dla dzieci i młodzieży.....	27
5.5.	Stadion i lodowisko – możliwości i wykorzystanie.....	28
5.6.	Założenia na 2019 oraz lata następne.....	29
6.	Umowy.....	29
7.	Ocena sytuacji ekonomicznej MKS Cracovia SSA w okresie styczeń 2018 roku – grudzień 2018 roku.....	30
7.1.	Porównawcze zestawienie syntetycznych bilansów sporządzonych na 31.12.2018 roku i 31.12.2017 roku (w złotych).....	30
7.2.	Porównawcze zestawienie syntetycznych rachunków zysków i strat sporządzonych na 31.12.2018 roku oraz 31.12.2017 roku (w złotych).....	33
7.3.	Zatrudnienie.....	36
7.4.	Charakterystyka czynników istotnych dla rozwoju Spółki.....	36
8.	Kredyty, pożyczki, poręczenia, gwarancje.....	36
8.1.	Gwarancje bankowe.....	36
8.2.	Kredyty.....	37
8.3.	Pożyczki.....	37
9.	Wynagrodzenia osób zarządzających i nadzorujących oraz udzielone im pożyczki.....	37

1. Wstęp.

Cracovia to najstarszy klub w Polsce, to marka znana przez każdego Polaka interesującego się sportem i nie tylko sportem. To zasłużony klub, którego białe – czerwone barwy są również symbolem Polski. Cracovia ma wiele do zaoferowania. Będąc najstarszym klubem sportowym w Polsce, pierwszym mistrzem Polski i klubem papieża Jana Pawła II oraz organizując Trening Noworoczny i Świecenie Pokarmów w Wielką Sobotę, z pewnością odróżnia się od innych klubów i cały czas buduje własną ścieżkę sukcesu. Z jednej strony sukcesy sportowe, te piłkarskie z czasów, które dzisiejsi kibice w większości znają tylko z opowieści, i te hokejowe, które rozgrzewały fanów w ostatnich latach. Łącznie pięciokrotny Mistrz Polski w piłce nożnej, uczestnik Pucharu Intertoto i Ligi Europy oraz dwunastokrotny Mistrz Polski w hokeju na lodzie, dwukrotny zdobywca Pucharu Polski i Superpucharu Polski, dwukrotny uczestnik Ligi Mistrzów. Z drugiej strony najwartościowszy z polskich klubów, z najwyższą wyceną oraz doskonałymi wynikami finansowymi – łączne zyski Spółki za ostatnie pięć lat wyniosły ponad 20 mln złotych.

Rok 2018, podobnie jak rok poprzedni, był jednym z najlepszych dla Spółki pod względem finansowym. Przychody w wysokości prawie 50 mln złotych przełożyły się na zysk finansowy w wysokości prawie 5,5 mln złotych. Przychody klubu osiągane z kilkunastu źródeł nie tylko świadczą o stabilności finansowej Klubu, ale pokazują również jak duże znaczenie ma ich dywersyfikacja. W każdym z ostatnich lat działalności Spółki inne były główne źródła jej rocznych przychodów – były to przychody ze sponsoringu, przychody z praw telewizyjnych lub przychody z zagranicznych transferów zawodników. W tym miejscu warto podkreślić fakt, iż Spółka, zarządzając jednym z najbardziej nowoczesnych obiektów sportowych w Polsce tj. Stadionem przy ul. Kałuży 1, jest atrakcyjnym partnerem dla kontrahentów organizujących mecze czy konferencje, które to kontakty stanowią ważne źródło przychodów i prestiżu Spółki. Ciągły wzrost przychodów, w połączeniu z optymalnym poziomem kosztów to kierunek, który w dalszym ciągu powinien być celem finansowym Spółki.

Niezależnie od działalności związanej z profesjonalnym sportem, Spółka cały czas poszerza swoją ofertę, inwestując nie tylko w szkolenie dzieci i młodzieży, ale także w zaplecze infrastrukturalne. Jeszcze w roku 2017 dzięki dofinansowaniu z Ministerstwa Sportu i Turystyki, w ramach Programu Modernizacji Infrastruktury Sportowej, Spółka wykonała modernizację sztucznego boiska w centrum treningowym przy ul. Wielickiej 101. Do tego, zgodnie z zapisami umowy z Gminą Miejską Kraków na terenach Spółki mieszczących się przy al. 3 Maja, zostały wykonane inwestycje na łączną kwotę 26 mln złotych, w tym w szczególności boisko ze sztuczną trawą oraz hale sportowe z pełnym zapleczem. Dodatkowo, w 2018 roku Spółka z Ministerstwa Sportu i Turystyki otrzymała dofinansowanie na budowę piłkarskiego centrum treningowo – badawczego z Programu Inwestycji o szczególnym znaczeniu dla sportu w kwocie 8 milionów złotych. Planowana inwestycja rozpocznie się w roku 2019 i zakłada m.in. budowę siedmiu boisk piłkarskich wraz zapleczem szatniowo – socjalnym oraz hotelu. Powyższe inwestycje nie tylko są konieczne ze względów czysto szkoleniowych, ale świadczą również o budowie doskonałych fundamentów pod przyszłe piłkarskie sukcesy klubu.

Do najważniejszych marketingowych osiągnięć Spółki należało wzmocnienie pozycji klubu w mediach społecznościowych, a więc jednej z najbardziej rozwijających się dziedzin marketingu. Już teraz Klub dysponuje kilkoma niezależnymi profilami w social media i wciąż szuka nowych kanałów, w których warto zainwestować swój czas i kapitał ludzi, by stworzyć konto, zbudować odpowiedni контент, a tym samym przekonać do swojej marki kolejnych kibiców. Warto podkreślić, iż na dzisiaj to prawie 21 tys. osób na Twitterze, prawie 20 tys. na Instagramie, i ponad 100 tys. na Facebooku. To poważny kapitał, który musi być cały czas rozwijany.

Bardzo dobre wyniki finansowe Spółki w roku 2018 oraz ambitne plany na rok 2019, dają nadzieję na dalszy rozwój klubu, kontynuację dobrej passy finansowej oraz wzmacnianie prestiżu marki poprzez coraz lepsze wyniki sportowe.

2. Przedstawienie Spółki.

Miejski Klub Sportowy Cracovia Sportowa Spółka Akcyjna został zawiązany aktem notarialnym z dnia 8 kwietnia 1998 roku w Kancelarii Notarialnej w Krakowie przed notariuszem Elżbietą Stelmach Repertorium A nr 4369/98.

Spółka została wpisana do Rejestru Handlowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla Krakowa Śródmieście Wydz. VI Gospodarczy Rejonowy w dniu 26.11.1998 roku pod pozycją HB 8255, a do Krajowego Rejestru Sądowego w dniu 03.10.2001 roku pod numerem KRS 0000048937.

2.1. Dane podstawowe.

Nazwa:	Miejski Klub Sportowy Cracovia Sportowa Spółka Akcyjna
Adres:	30-111 Kraków ul. Kałuży 1
Telefon:	(12) 292-91-00
Fax:	(12) 655-18-82
Numer REGON:	351553230
Numer NIP:	677-20-79-476
KRS:	0000048937
Kapitał zakładowy:	21.840.100,00 złotych

2.2. Przedmiot działalności według KRS.

Zgodnie z uchwałą Walnego Zgromadzenia z dnia 16 grudnia 2011 roku przedmiotem działalności Spółki jest:

- Prowadzenie działalności związanej ze sportem - PKD 93.1, w tym:
 - z uczestnictwem w profesjonalnych lub amatorskich zawodach i imprezach przy wykorzystaniu odrębnie sporządzających bilans zakładów /sekcji/ w następujących dyscyplinach sportowych: piłka nożna, hokej na lodzie oraz innych dyscyplinach i dziedzinach sportu, przy czym powoływanie nowych sekcji nie wymaga zmiany niniejszego statutu. Prowadzenie działalności sportowej jest obligatoryjne i nie może być zaniechane przez Spółkę;
 - działalność obiektów sportowych - PKD 93.11.Z;
 - działalność klubów sportowych - PKD 93.12.Z, w szczególności nabór, szkolenie i selekcja zawodników, ich publiczna promocja oraz pośrednictwo w transferach zawodników własnych i cudzych;
 - działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej – PKD 93.13.Z;
 - pozostała działalność związana ze sportem - PKD 93.19.Z, w szczególności upowszechnianie kultury fizycznej i sportu, a także promocja sportu, kultury fizycznej i turystyki oraz działanie na rzecz ich rozwoju i ekspansji nowych form;
 - działalność wesołych miasteczek i parków rozrywki - PKD 93.21.Z.
- Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką - PKD 90.0, w tym działalność obiektów kulturalnych - PKD 90.04.Z.
- Pozostała działalność w zakresie opieki zdrowotnej, gdzie indziej niesklasyfikowana - PKD 86.90.E.
- Działalność edukacyjna, w tym:
 - Gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne, z wyłączeniem szkół policealnych - PKD 85.3;
 - Szkoły policealne oraz wyższe - PKD 85.4;
 - pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych - PKD 85.51.Z;
 - działalność wspomagająca edukację - PKD 85.60.Z.

- Pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie indziej niesklasyfikowana - PKD 82.99.Z, w tym obsługa kongresów, sympozjów, konferencji, imprez artystycznych i wystaw.
- Działalność usługowa związana z zagospodarowaniem terenów zieleni - PKD 81.30.Z.
- Działalność ochroniarska w zakresie usług ochrony osób i mienia, w tym:
 - działalność ochroniarska, z wyłączeniem obsługi systemów bezpieczeństwa - PKD 80.10.Z;
 - działalność ochroniarska w zakresie obsługi systemów bezpieczeństwa - PKD 80.20.Z.
- Organizacja i obsługa przedsięwzięć sportowych, turystycznych i artystycznych, w tym:
 - działalność organizatorów turystyki - PKD 79.12.Z;
 - pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji, gdzie indziej niesklasyfikowana - PKD 79.90.C;
 - pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna - PKD 93.29.Z.
- Działalność reklamowa - PKD 73.1, w tym usługi promocji sprzętu sportowego, turystycznego i wypoczynkowego (działalność agencji reklamowych) - PKD 73.11.Z.
- Dzierżawa własności intelektualnej i podobnych produktów, z wyłączeniem prac chronionych prawem autorskim - PKD 77.40.Z.
- Wypożyczanie i dzierżawa sprzętu rekreacyjnego i sportowego - PKD 77.21.Z.
- Działalność fotograficzna - PKD 74.20.Z.
- Doradztwo związane z zarządzaniem (w sporcie i turystyce), w tym:
 - doradztwo w dziedzinie organizacji i zarządzania w sporcie i turystyce (pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania) - PKD 70.22.Z.
- Pozostała działalność wspomagająca usługi finansowe, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych - PKD 66.19.Z.
- Działalność wspomagająca ubezpieczenia, w tym:
 - działalność związana z oceną ryzyka i szacowaniem poniesionych strat - PKD 66.21.Z;
 - działalność agentów i brokerów ubezpieczeniowych - PKD 66.22.Z;
 - pozostała działalność wspomagająca ubezpieczenia - PKD 66.29.Z.
- Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność; działalność portali internetowych – PKD 63.1.
- Działalność związana z filmami, nagraniami wideo i programami telewizyjnymi - PKD 59.1.
- Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych – PKD 59.2.
- Działalność wydawnicza - PKD 58.
- Działalność usługowa związana z wyżywieniem - PKD 56, w tym:
 - restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne - PKD 56.10.A;
 - ruchome placówki gastronomiczne - PKD 56.10.B;
 - przygotowywanie i dostarczanie żywności dla odbiorców zewnętrznych (catering) - PKD 56.21.Z;
 - pozostała usługowa działalność gastronomiczna - PKD 56.29.Z;
 - przygotowywanie i podawanie napojów - PKD 56.30.Z.
- Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków - PKD 41.
- Działalność związana z zakwaterowaniem - PKD 55.
- Prowadzenie i obsługa parkingów samochodowych (działalność usługowa wspomagająca transport lądowy) - PKD 52.21.Z.
- Pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami - PKD 47.99.Z.
- Sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych - PKD 47.11.Z.
- Sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet - PKD 47.91.Z.
- Działalność agentów zajmujących się sprzedażą wyrobów tekstylnych, odzieży, wyrobów futrzarskich, obuwia i artykułów skórzanych - PKD 46.16.Z.

- Działalność agentów zajmujących się sprzedażą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych - PKD 46.17.Z.
- Działalność agentów specjalizujących się w sprzedaży pozostałych określonych towarów - PKD 46.18.Z.
- Działalność agentów zajmujących się sprzedażą towarów różnego rodzaju - PKD 46.19.Z.
- Sprzedaż hurtowa napojów bezalkoholowych - PKD 46.34.B.
- Sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana żywności, napojów i wyrobów tytoniowych - PKD 46.39.Z.
- Sprzedaż hurtowa odzieży i obuwia - PKD 46.42.Z.
- Produkcja, handel hurtowy i detaliczny sprzętem sportowym, turystycznym i pamiątkami, w tym:
 - produkcja sprzętu sportowego - PKD 32.30.Z;
 - produkcja pozostałych wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana - PKD 32.99.Z;
 - sprzedaż detaliczna sprzętu sportowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach - PKD 47.64.Z;
 - sprzedaż detaliczna pozostałych nowych wyrobów prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach - PKD 47.78.Z;
 - sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana - PKD 46.90.Z.
- Drukowanie i działalność usługowa związana z poligrafią - PKD 18.1, a także reprodukcja zapisanych nośników informacji - PKD 18.20.Z.

2.3. Władze Spółki.

Walne Zgromadzenie.

Strukturę akcjonariuszy oraz głosów na Walnym Zgromadzeniu obrazuje poniższa tabela.

Tab. Struktura akcjonariatu MKS Cracovia SSA na dzień 31.12.2018.

Wyszczególnienie	Ilość akcji	Wartość	Struktura
COMARCH S.A.	144.381	14.438.100,00	66,11%
GMINA MIEJSKA KRAKÓW	73.480	7.348.000,00	33,64%
POZOSTALI	540	54.000,00	0,25%
RAZEM	218.401	21.840.100,00	100,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Rada Nadzorcza.

W skład Rady Nadzorczej w okresie od dnia 1 stycznia 2018 roku do dnia 27 kwietnia 2018 roku wchodził:

- Paweł Prokop – Przewodniczący
- Klemens Budzowski
- Dariusz Durałek
- Agnieszka Rybicka
- Krzysztof Wilczyński

W skład Rady Nadzorczej w okresie od dnia 27 kwietnia 2018 roku do dnia 31 grudnia 2018 roku wchodził:

- Paweł Prokop – Przewodniczący
- Klemens Budzowski
- Dariusz Durałek
- Wojciech Kucharzyk

- Agnieszka Rybicka

Zarząd.

W skład Zarządu w okresie od dnia 1 stycznia 2018 roku do dnia 31 grudnia 2018 roku wchodził:

- Janusz Filipiak – Prezes Zarządu
- Jakub Tabisz – Wiceprezes Zarządu

Nadal prokurentem w Spółce byli Pani Iwona Szeliga oraz Pan Mecenase Łukasz Orłowski.

3. Najważniejsze wydarzenia w okresie styczeń 2018 roku – grudzień 2018 roku.

Poniżej przedstawiono najważniejsze wydarzenia sportowe Spółki.

3.1. Działalność sportowa.

W okresie objętym sprawozdaniem Spółka, podobnie jak w latach ubiegłych, prowadziła działalność w ramach sekcji piłkarskiej oraz sekcji hokeja na lodzie.

3.1.1. Rozgrywki piłki nożnej.

Drużyna seniorów piłki nożnej w okresie od lipca 2017 roku do czerwca 2018 roku uczestniczyła w rozgrywkach piłkarskiej Ekstraklasy. Sezon 2017/2018 drużyna Cracovii zakończyła na 9 miejscu w tabeli. Rundę jesienną Ekstraklasy sezonu 2018/2019 zespół Cracovii zakończył również na 9 miejscu w tabeli. W rozgrywkach Pucharu Polski Cracovia odpadła w 1/16 finału ulegając 2-0 Termalicy Białymostowi.

Podobnie jak w latach ubiegłych zawodnicy Cracovii byli powoływani na mecze i konsultacje reprezentacji narodowych: Krzysztof Piątek (Drużyna Seniorów), Kamil Pestka (reprezentacja U-21), Radosław Kanach i Sebastian Strózik (U-20), Daniel Pik (U-19), Michał Rakoczy (U-17), Bartłomiej Kafel (U-16). Ponadto do reprezentacji narodowych swoich krajów powoływani byli: Sergei Zenjov (Estonia), Milan Dimun, Michał Siplak (Słowacja U-21).

Drużyna Rezerw została zastąpiona Drużyną Juniorów Starszych, która odniosła duży sukces zdobywając Wicemistrzostwo Polski przegrywając w finałowym dwumeczu z Lechem Poznań. Zespół z założenia oparty był na zdolnych zawodnikach, dla których gra w Juniorach Starszych powinna być pierwszym krokiem do wejścia w dorosłą piłkę. Swoje pierwsze kroki przed debiutem w I drużynie stawiali w juniorskiej drużynie m.in. Sylwester Lusiński i Sebastian Strózik. W 2018 roku z tej drużyny w rozgrywkach Ekstraklasy zadebiutowali: Michał Rakoczy i Daniel Pik.

Łącznie na dzień 31.12.2018 roku w spółce podpisane były 63 (w stosunku do 60 w roku poprzednim) umowy o profesjonalne uprawianie piłki nożnej.

Drużyny młodzieżowe (łącznie około 345 zawodników) sekcji piłki nożnej MKS Cracovia SSA w sezonie 2017/2018 w najważniejszych kategoriach wiekowych tradycyjnie zajmowały czołowe miejsca w rozgrywkach ligowych. Poniżej przedstawiono wyniki we wszystkich grupach młodzieżowych w sezonie 2017/2018 łącznie z grupami występującymi pod auspicjami Klubu.

Tab. Wyniki w poszczególnych grupach wiekowych w sezonie 2017/2018 – piłka nożna.

Nazwa grupy szkoleniowej	Klasa rozgrywkowa (liga)	Miejsce w sezonie 2017/18	Organizator współzawodnictwa
Juniorzy Starsi – rocznik	Centralna Liga Juniorów	Wicemistrzostwo	Polski Związek Piłki Nożnej

'99 –00		Polski	
Juniorzy Młodzi – rocznik '01-02	Makroregionalna Liga Juniora Młodszego	II	Polski Związek Piłki Nożnej
Trampkarze Starsi – rocznik '03	Małopolska Liga Trampkarzy Starszych	I	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Trampkarze Młodzi – rocznik '04	Małopolska Liga Trampkarzy Młodszych	II	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Młodziki – rocznik '05	Małopolska Liga Młodzików	III	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Młodziki – rocznik '06	I Liga Młodzików	I	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Orliki – rocznik '07	Krakowska Liga Orlików	bez klasyfikacji	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Orliki II – rocznik '08	Krakowska Liga Orlików	bez klasyfikacji	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Żaki – rocznik '09 i młodzi	Krakowska Liga Żaczek	bez klasyfikacji	Małopolski Związek Piłki Nożnej
Żaki II – rocznik '10 i młodzi	Krakowska Liga Żaczek	bez klasyfikacji	Małopolski Związek Piłki Nożnej

Źródło: Opracowanie własne.

W 2018 roku w organizacji oraz w procesie szkoleniowym w MKS Cracovia SSA nastąpiły kolejne modyfikacje. W struktury klubu włączone zostały kolejne dwa zespoły młodzieżowe. Pierwszym jest zespół trampkarzy młodszych, tym razem są to chłopcy z rocznika 2005, co w szczególności pozwala na pełną kontrolę szkoleniową nad grupami C1 i C2 (roczniki urodzenia 2004 i 2005). Drugą drużyną jest również nowopowstały zespół młodzików D1 z rocznika 2006. W dalszym ciągu organizowane są spotkania sztabów trenerskich z Trenerem Koordynatorem Robertem Kasperczykiem oraz Trenerem Michałem Probiezmem. W czasie zebrań trenerzy otrzymują bieżące wskazówki i wytyczne dotyczące stale modyfikowanego procesu treningowego. Do głównych zaliczyć należy przede wszystkim wyznaczenie zadań i założeń szkoleniowych dla poszczególnych, prowadzonych przez MKS Cracovia SSA grup wiekowych zgodnie z etapizacją PZPN:

Na poziomie etapu przygotowania wszechstronnego (periodyzacja techniczna, wiek 12-13 lat), wyznaczonymi zadaniami szkoleniowymi są m.in.:

- uczestnictwo w rozgrywkach organizowanych przez MZPN,
- rozwijanie techniki indywidualnej poprzez ćwiczenie i gry,
- kształtowanie koordynacji ruchowej,
- kształtowanie szybkości,
- rozwijanie myślenia taktycznego w fazach atakowania i bronienia,
- kompleksowe rozwijanie sprawności fizycznej,
- ustalanie pozycji zajmowanej w grze (gra na kilku pozycjach),
- doskonalenie umiejętności współpracy w grupie,
- intelektualizacja zajęć piłkarskich (wiadomości o grze i jej uczestnikach, znaczenie wysiłku i odżywiania),
- wychowywanie poprzez sport zgodnie z zasadami dydaktyki i etyki.

Na etapie doskonalenia opanowanych umiejętności (periodyzacja techniczno-taktyczna, wiek 14-15 lat), trenerzy MKS Cracovia SSA skupiają się przede wszystkim na następujących aspektach dydaktyczno-szkoleniowych:

- pozytywne nastawienie do gry w piłkę nożną – myślenie profesjonalne,
- wychowywanie poprzez sport zgodnie z zasadami dydaktyki i etyki,
- doskonalenie techniki specjalnej i ukierunkowanej,

- nauczanie i doskonalenie działań indywidualnych, grupowych i zespołowych, występujących podczas gry w ataku i obronie, w aspekcie celowości ich stosowania,
- rozwijanie umiejętności działania w różnych systemach gry na różnych pozycjach, – wstępne przypisanie sportowca do gry na określonej pozycji i wynikający z tego trening indywidualny,
- rozwijanie zdolności motorycznych, szczególnie szybkości, siły dynamicznej, skoczności, specyficznej wytrzymałości (potencjału tlenowego i beztlenowego),
- udział w rozgrywkach organizowanych przez PZPN i MZPN,
- doskonalenie wszystkich zdolności z zakresu koordynacji ruchowej,
- wzmocnianie motywacji wewnętrznej: – aspiracji osiągnięć, potrzeb, samooceny, samodoskonalenia,
- intelektualizacji zajęć piłkarskich (umiejętności realizacji zadań w grze, wiadomości o grze i jej uczestnikach, znaczenie wysiłku i odżywiania, rozumienie gry, rozumienie uwag trenera, umiejętność podejmowania właściwych decyzji w sytuacji gry zgodnie z przyjętą koncepcją),
- indywidualizacji zajęć piłkarskich w kierunku doskonalenia gry na określonej pozycji (rozwijanie zdolności),
- budowaniu odporności psychicznej.

W etapie trenowania natomiast (periodyzacja taktyczna, wiek 16-19 lat), głównymi pryncypiami pracy szkoleniowej są:

- udział w rozgrywkach Centralnej Ligi Juniorów PZPN,
- doskonalenie umiejętności działania zespołowego,
- doskonalenie umiejętności działania grupowego,
- doskonalenie umiejętności działania indywidualnego,
- rozwijanie zdolności do znoszenia znacznych obciążeń treningowych efektywnie wpływających na adaptację organizmu do wymogów gry w seniorach,
- podnoszenie umiejętności specjalistycznych związanych z grą na określonej pozycji w zespole,
- egzekwowanie w dużym stopniu działań taktycznych w zakresie gry obronnej i w ataku,
- rozwijanie świadomości piłkarzy poprzez samokontrolę i samoocenę,
- uświadamianie roli cech wolicjonalnych w sporcie na poziomie mistrzostwa sportowego,
- ukształtowanie właściwego poglądu na życie i miejsce w nim treningu sportowego (trener-autorytet w prawidłowym kształtowaniu osobowości sportowca),
- osiągnięcie i stabilizacja cech psychofizycznych pozwalających na rywalizację sportową na poziomie ekstraklasy i reprezentacji kraju,
- osiągnięcie poziomu techniczno-taktycznego umożliwiające grę na najwyższym poziomie sportowym (indywidualnym i zespołowym),
- przekazywanie młodszym zawodnikom swojego doświadczenia – wysokie morale sportowe,
- kontynuowanie poszczególnych zadań z poprzednich etapów szkolenia mająca na celu osiągnięcia perfekcji w działaniach na boisku.

Po zakończeniu każdego kolejnego sezonu, trenerzy grup młodzieżowych MKS Cracovia SSA zobowiązani są do przedstawienia sprawozdania z realizacji nakreślonych przez Trenera Koordynatora wytycznych i założeń programu dydaktyczno-szkoleniowego, adekwatnego do prowadzonej przez siebie grupy wiekowej. Dodatkowo unormowane zostały liczby testów motorycznych dla grup trampkarzy C1 i C2 oraz juniorów młodszych B1 i B2 (moc i szybkość lokomocyjna przy pomocy fotokomórek oraz Beep-Test na określenie potencjału tlenowego), co przy periodicznie prowadzonych sprawdzianach pozwoli określić profil motoryczny młodego piłkarza i poziom progresji zawodników przy diagnozowanych zdolnościach. Niezwykle istotne są także sprofilowane charakterystyki zawodników na poszczególnych pozycjach występujących w ustawieniach taktycznych (przede wszystkim 1-4-3-3) tak aby wszystkie drużyny klubu grały podobnym systemem z ujednoliconymi założeniami taktycznymi.

W MKS Cracovia SSA w szczególności zostały wyróżnione następujące aspekty treningowe:

- duża intensywność treningu,
- ćwiczenia z piłkami,
- coaching pozytywny,
- krótkie i merytoryczne przekazy werbalne do podopiecznych,
- taktyka w grach i jej fragmentach,
- małe gry zadaniowe,
- aktywny udział Trenera w każdej jednostce treningowej, optymalne „wykorzystanie” asystentów do pomocy,
- feedback od podopiecznych, Praca nad ich świadomością,
- ćwiczenia i gry w sytuacjach 1:1,
- rywalizacja między zawodnikami, grupami, itp.,
- przyjazne środowisko (rodzice w wyznaczonych strefach, wcześniejsze przygotowanie treningu, oznaczenie wszystkich linii podczas gier itp.).

3.1.2. Cracovia Kids – piłkarskie przedszkola.

Piłkarskie przedszkola „Cracovia Kids” to wspaniała inicjatywa, która daje możliwość aktywności fizycznej innej niż w szkole podczas lekcji wychowania fizycznego lub w przedszkolu. Piłka nożna rozwija dzieci wielotorowo. Między innymi uczy maluchy pracy w zespole i rozwija ich motorykę. Zajęcia prowadzone są w formie zabawy sportowej z wprowadzaniem podstawowych elementów piłki nożnej. Zajęcia prowadzone są również w okresie wakacyjnym (lipiec-sierpień), albowiem spora grupa dzieci spędza je w Krakowie. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom rodziców, którzy chętnie korzystają z zajęć w okresie wakacji Cracovia jest jedną z niewielu szkółek dla dzieci, która w wolnym czasie od zajęć edukacyjnych organizuje zajęcia sportowe dla najmłodszych dzieci.

Dzieci po zakończeniu treningów w Cracovia Kids płynnie przechodzą do najmłodszego rocznika w klubie (w sezonie 2018/2019 był to rocznik 2012). Dzięki temu zapewniona jest ciągłość szkolenia.

Ze względu na bardzo pozytywny odbiór projektu w dalszym ciągu klub będzie pracował nad jego rozwojem, powiększając swoją ofertę o weekendowe miniturnieje dla najmłodszych.

3.1.3. Rozwój Scoutingu Zawodników i Trenerów.

W dalszym ciągu kontynuowany jest projekt tworzenia siatki scoutingu oparty na osobach pracujących w różnych regionach Polski. Tym samym Spółka posiada kontakty na terenie całego kraju i na bieżąco może uzyskiwać informacje o nowych utalentowanych zawodnikach, a następnie zapraszać ich na testy. Kolejną formą scoutingu jest organizowanie otwartego przeglądu młodych zawodników. Każdy chętny po otrzymaniu zgody swojego aktualnego klubu może wziąć udział w takich testach, które odbywają się 2 razy w roku.

3.1.4. Wyscout i Transfer Room Forum.

W listopadzie przedstawiciele Cracovii zostali zaproszeni do udziału w Wyscout Forum, które dotyczyło nawiązania nowych kontaktów z klubami, a przede wszystkim agentami piłkarskimi. Takie spotkania sprzyjają wymianie informacji, spostrzeżeń, a także nowych trendów na rynku piłkarskim.

3.1.5. Rozgrywki hokeja na lodzie.

Drużyna seniorów hokeja na lodzie sezonu 2017/2018 nie może zaliczyć do udanych. Co prawda w ćwierćfinale Comarch Cracovia wygrała z Unią Oświęcim stosunkiem meczów 4:2, jednak w półfinale przegrała z KH Tauron GKS Katowice 1:4. W dwumeczu o brązowy medal drużyna uległa KH TatrySKI Podhale Nowy Targ.

Podobnie jak w latach wcześniejszych, w Reprezentacji narodowej powołanej na Mistrzostwa Świata Dywizji I grupy B, które odbyły się w dniach 22 – 28 kwietnia w Budapeszcie, znaleźli się zawodnicy Cracovii: Mateusz Rompkowski, Krystian Dziubiński, Damian Kapica, Maciej Urbanowicz.

Zatrudniony w sezonie 2017/2018 Trener Koordynator kontynuował swoją pracę także w sezonie 2019/2020. Ponownie jak w latach ubiegłych do rozgrywek zostały zgłoszone wszystkie wymagane grupy młodzieżowe tj. młodzicy, żaki starsze, żaki młodsze, mini hokej oraz drużyna Centralnej Ligi Juniorów, a także drużyna Juniora Młodszego. Celem na sezon 2018/2019 było odmłodzenie i wprowadzenie jak największej ilości zawodników młodzieżowych do I Drużyny Seniorów. Cel ten udało się osiągnąć, gdyż w rozgrywkach PHL mieli okazję wystąpić następujący juniorzy: Antoni Dziurdzia, Sebastian Brynkus, Łukasz Kamiński, Michał Jaracz, Radosław Krztoń.

Poniżej przedstawiono wyniki we wszystkich grupach młodzieżowych w sezonie 2017/2018.

Tab. Wyniki w poszczególnych grupach wiekowych w sezonie 2017/2018 – hokej na lodzie.

Nazwa grupy szkoleniowej	Klasa rozgrywkowa (liga)	Miejsce w sezonie 2017/18	Organizator współzawodnictwa
Minihokej	Turnieje minihokeja	bez klasyfikacji	Polski Związek Hokeja na Lodzie
Żaki młodsze	Liga Hokejowa Żaków Młodszych	II	Małopolski Okręgowy Związek Hokeja na Lodzie
Żaki starsze	Liga Hokejowa Żaków Starszych	III	Małopolski Okręgowy Związek Hokeja na Lodzie
Młodzik	Liga Hokejowa Młodzika	III	Małopolski Okręgowy Związek Hokeja na Lodzie
Młodzik	Mistrzostwa Polski	VI	Polski Związek Hokeja na Lodzie
Juniorzy Młodzi	Mistrzostwa Polski	VII	Polski Związek Hokeja na Lodzie
Juniorzy Starsi	Centralna Liga Juniorów	IX	Polski Związek Hokeja na Lodzie

Źródło: Opracowanie własne.

Łącznie na dzień 31.12.2018 roku w spółce podpisane były 24 (w stosunku do 26 w roku poprzednim) umowy o profesjonalne uprawianie hokeja na lodzie.

3.1.6. Współpraca z firmą Can-Pack SA.

W dalszym ciągu rozwijano współpracę z firmą Can-Pack SA, czego owocem było przedłużenie umowy sponsoringowej dotyczącej hokeja młodzieżowego na kolejny sezon. Nowa umowa dotyczy dofinansowania wszystkich hokejowych grup młodzieżowych w zakresie m.in. zakupu sprzętu, wyjazdów na mecze, organizacji campu hokejowego czy też szkolenia trenerów.

Tradycyjnie w kwietniu odbył się hokejowy camp. Plan zajęć każdego dnia był podzielony na dwie części. Do południa szkolili się trenerzy Cracovii - zajęcia teoretyczne dotyczące treningu zawodników poza taflą, co jest szczególnie ważne w kontekście letnich przygotowań. Następnie na drugą część dołączali młodzi hokeiści. Na camp przyjechało pięciu specjalistów zza południowej granicy Polski, którzy mają doświadczenie w prowadzeniu treningów dla czeskich reprezentacji młodzieżowych oraz drużyn klubowych. Igor Horyl oraz jego syn Pavel Horyl są uznanymi fachowcami w dziedzinie przygotowania kondycyjnego zawodników. Pierwszy z nich, podobnie jak

Mojmír Trličík, Radek Philipp i René Urbánek od wielu lat pracuje w klubie z Vitkovic, natomiast drugi jest członkiem sztabu ekipy Oceláři Třinec.

3.1.7. Współpraca z klubami i szkołami.

Spółka w dalszym ciągu rozwijała współpracę ze Szkołą Mistrzostwa Sportowego w Krakowie, której jest organem założycielskim i prowadzącym. Ponadto klub współpracował z wieloma szkołami podstawowymi, które regularnie są odwiedzane przez piłkarzy i hokeistów Cracovii wraz z trenerami w celu prowadzenia lekcji WF. Wizyty w szkołach nie tylko propagują klub, lecz również przyczyniają się do prowadzenia naboru młodych zawodników.

Najważniejszą współpracą, którą udało się nawiązać w 2018 roku jest współpraca z angielskim klubem Sheffield United. Szef Akademii, Trener Koordynator i główny fizjoterapeuta Akademii przez kilka dni obserwowali treningi, zapoznawali się z bazą treningową i zasobami kadrowymi Cracovii. Głównym celem współpracy oprócz wymiany doświadczeń będzie program wymiany zawodników, dzięki czemu najzdolniejsi młodzi piłkarze będą mieć zapewnione treningi w klubie angielskim.

MKS Cracovia SSA kontynuowała również nieformalną współpracę z dotychczasowymi klubami partnerskimi z Krakowa i Małopolski tj. z Hutnik Kraków, Krakus Nowa Huta, KS Prokocim, Szkołka Piłkarska Tymbark, Dunajec Nowy Sącz, KS Górnik Wieliczka, KS Orzeł Piaski Wielkie, mającą na celu wymianę w zakresie szkolenia oraz zawodników i organizację wspólnych turniejów.

W zakresie piłki seniorskiej kontynuowana była współpraca z klubami: Garbarnia Kraków, Wiślanie Jaśkowice, do których to zostali wypożyczeni zawodnicy nie mieszczących się w kadrze I zespołu seniorów. Takie rozwiązanie sprzyja rozwojowi zawodników, którzy po powrocie z wypożyczenia na nowo mogą walczyć o miejsce w szerokiej kadrze I Drużyny.

3.1.8. System ProTrainUp.

W 2018 roku MKS Cracovia SSA podjęła działania w celu wprowadzenia systemu do zarządzania młodzieżową akademią piłkarską i hokejową. Zostało zorganizowane szkolenie dla sztabów trenerskich. Dzięki możliwościom jakie daje ProTrainUp, osoby koordynujące są w stanie zarządzać kadrami, budować bazę ćwiczeń i strukturę folderów dostosowanych do potrzeb akademii czy też sprawdzać frekwencję na treningach. Mobilna wersja serwisu oraz aplikacje mobilne dają zarówno Klubowi jak i zawodnikom oraz rodzicom, możliwość śledzenia najważniejszych informacji na temat zawodników, komunikowania się oraz dzielenia się materiałami szkoleniowymi.

3.2. Szkoła Mistrzostwa Sportowego w Krakowie.

Szkoła Mistrzostwa Sportowego przy ul. Szablowskiego 1 powstała w roku 1996. W 2001 roku Cracovia podjęła się ratowania likwidowanej szkoły, stając się jej organem założycielskim i patronackim. Dzięki tej inicjatywie placówka funkcjonuje z powodzeniem do dnia dzisiejszego szkoląc i wychowując w roku szkolnym 2018/2019 176 uczniów. Zapewnia profesjonalną kadrę trenersko - dydaktyczną oraz dobre rezultaty szkoleniowo - naukowe. Do szkoły uczęszczali m.in. Bartosz Kapustka, Paweł Jaroszyński którzy obecnie grają w klubach zagranicznych.

W Szkole Mistrzostwa Sportowego funkcjonuje program integrujący proces kształcenia, wychowania oraz szkolenia sportowego. Szkoła tworzy dla swoich uczniów optymalne warunki do nauki i treningów. Celem Szkoły jest zapewnienie kompleksowego wsparcia dla uczniów - zawodników w odkryciu własnego potencjału i maksymalne jego wykorzystanie tak, aby mogli osiągnąć wyznaczony cel - udział w profesjonalnych rozgrywkach piłkarskich na szczeblu zawodowym.

Proces szkolenia w SMS Kraków przebiega w sposób zaplanowany i kompleksowy przy współpracy z organem założycielskim – MKS Cracovia SSA. Ma umożliwić rozwój sportowy oraz pozasportowy jak największej liczbie uczniów.

3.2.1. Monitorowanie postępów uczniów.

Szkoła kontynuuje prowadzenie monitoringu rozwoju ucznia - zawodnika w aspekcie sportowym, fizycznym i psychologicznym. W celu efektywniejszego monitorowania postępów treningowych, wprowadzona została internetowa platforma do szkolenia i selekcji Soccer Skills PRO Team. Narzędzie pozwala w kompletny oraz spójny sposób zarządzać organizacją i szkoleniem. System umożliwia identyfikację poziomu umiejętności każdego zawodnika. Poprzez cykliczne prowadzenie w szkole specjalistycznych testów, pozwala w szybki i łatwy sposób określić potencjał oraz rozwój ucznia.

Monitorowanie pozwala kontrolować i sprawdzać, czy dynamika rozwoju uczniów stoi na odpowiednim poziomie i czy proces treningowy należy zintensyfikować, pozostawić na aktualnym poziomie, czy też obniżyć jego tempo. W tym celu w szkole:

- przeprowadzane są okresowe testy motoryczne wraz z pomiarami poziomu tkanki tłuszczowej, wagi i wzrostu,
- uczniowie poddawani są testom kontrolnym, które przeprowadzane są po każdym zrealizowanym module,
- odbywają się warsztaty dla uczniów, których celem jest zrozumienie aspektów treningu.

Ponadto we współpracy z Test Your Brain Institute szkoła prowadzi analizę psychomotoryczną uczniów. Badania prowadzone są z wykorzystaniem nowoczesnego sprzętu pomiarowego. W planie jest wprowadzenie w przyszłości elementów treningu mentalnego i motorycznego do programu szkolenia w SMS Kraków.

3.2.2. Partnerzy Szkoły.

W celu poszerzenia oferty szkoleniowej oraz edukacyjnej, placówka nawiązuje kontakty z instytucjami sportowymi oraz edukacyjnymi. Takie działania sprzyjają uczniom w rozwoju, przygotowaniu do gry na wysokim poziomie sportowym oraz umożliwiają kontynuowanie edukacji na studiach wyższych.

Szkoła nawiązała kontakty z m.in. takimi instytucjami jak:

- Lviv State School of Psychical Training (Lwów),
- Association Sportive Menora, Akademia Racing Club de Strasbourg (Francja),
- Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie,
- AZS UJ Kraków oraz AZS UE Kraków
- Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

3.2.3. SMS Training System.

Szkoła kładzie nacisk na wypracowanie nowych rozwiązań treningowo-organizacyjnych, które zapewnią pełną oraz systemową profesjonalizację procesu szkolenia.

Program szkolenia: *SMS Training System* zapewnia zindywidualizowane i holistyczne podejście do rozwoju każdego ucznia - zawodnika. Program jest na bieżąco dostosowywany do potrzeb uczniów-zawodników oraz procesu szkolenia w klubach, z których wywodzą się nasi uczniowie. W ramach programu są nauczane oraz doskonalone określone elementy techniki specjalnej.

W całość systemu wchodzi również:

- praca nad świadomością ucznia (sfera mentalna),
- budowanie świadomości żywieniowej,
- plan pracy z zawodnikiem, który uległ kontuzji.

3.2.4. Kadra trenerska i proces szkolenia.

W szkole zatrudniona jest kadra trenerska posiadająca odpowiednie kwalifikacje do pracy w szkole oraz osoby, których doświadczenie i kwalifikacje trenerskie zapewnią najwyższy poziom szkoleniowy. Trenerzy grup Cracovii (Junior Starszy, Junior Młodszy, Trampkarz Starszy, Trampkarz Młodszy, Młodzik) są także zatrudnieni w Szkole, dzięki czemu mają bezpośrednią kontrolę nad zawodnikami. Szkoła korzysta również z bazy treningowej klubu.

3.2.5. Konferencje sportowe.

W czerwcu 2018 roku szkoła zorganizowała konferencję dla trenerów SMS TRAINING – *Zestaw ćwiczeń w szkoleniu młodego piłkarza*. Przedsięwzięcie odbyło się na stadionie Cracovii. Patronat nad wydarzeniem objęła MKS Cracovia SSA. Wykłady m.in. poprowadzili Michał Probiez oraz Leszek Dyja. W programie konferencji znalazły się również treningi pokazowe w wykonaniu uczniów szkoły. Konferencję zakończyły warsztaty, które poprowadzili: trener Maciej Palczewski (Podstawowe zasady szkolenia bramkarzy oraz analiza ustawienia podczas gry na przykładzie drużyny MKS Cracovia S.S.A (seniorzy, U-18, U-19), dr Piotra Bora (Przygotowanie motoryczne. Zarys szkolenia sportowego młodych piłkarzy) oraz trener Robert Kasperczyk (Zarządzanie drużyną).

3.3. Stadion Cracovii – wydarzenia sportowe.

Na kanwie sukcesu piłkarskich Mistrzostw Europy do lat 21, po których Cracovia uzyskała bardzo pochlebne opinie od przedstawicieli UEFA oraz PZPN za wkład w przygotowanie i organizację obiektu, Miasto Kraków w 2018 roku podjęło decyzję o wystąpieniu z wnioskiem o przyznanie organizacji Mistrzostw Europy w AMP Futbolu w 2020 roku. Na naszym stadionie miałyby się odbyć mecze półfinałowe i finałowe tej imprezy.

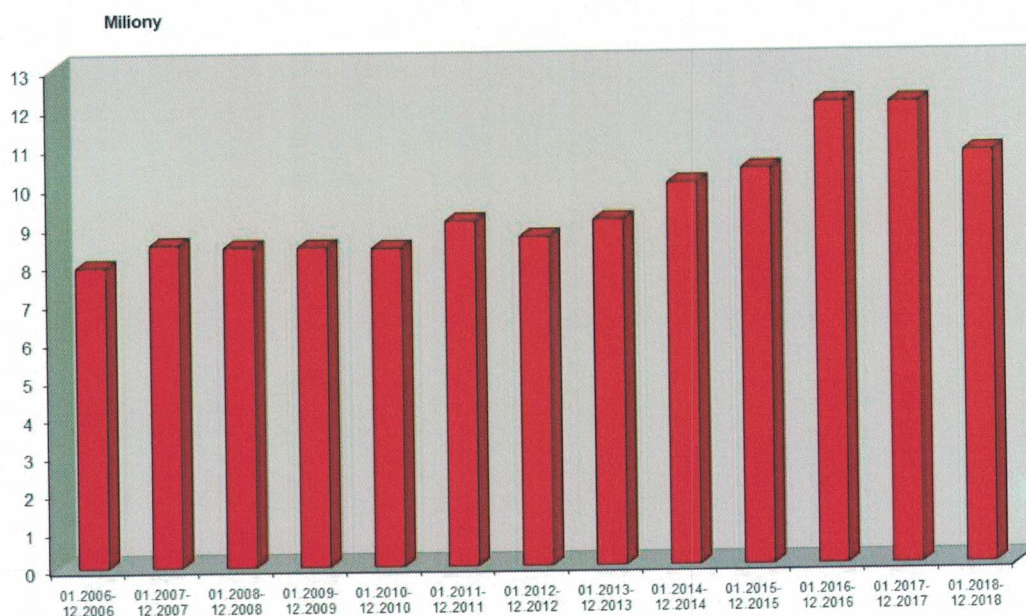
3.4. Działalność organizacyjno – finansowa.

3.4.1. Obsługa finansowa.

Rok 2018 to kolejny rok w kilkunastoletniej historii Spółki, w którym to odnotowuje ona wysoką wartość przychodów ze sprzedaży reklam. W roku 2015 pierwszy raz w historii Spółki przychody ze sprzedaży reklamy za okres dwunastu miesięcy wyniosły ponad 10 mln złotych. W kolejnych latach wartość ta cały czas utrzymywała się na podobnym lub wyższym poziomie. W roku 2018 wartość ta ponownie osiągnęła prawie 11 mln złotych. Pozasportowy cel jakim jest stabilizacja przychodów w zakresie sponsoringu i sprzedaży reklam cały czas jest realizowany. Jeszcze w latach 2002-2003 przychody Spółki w tym obszarze wynosiły mniej niż 1 mln złotych rocznie, natomiast począwszy od roku 2006, kiedy to wyniosły 7,89 mln złotych, ich wartość cały czas jest na wysokim poziomie tzn. 8,46 mln złotych w roku 2007, 8,38 mln złotych w roku 2008, 8,38 mln złotych w roku 2009 i 8,35 mln złotych w roku 2010. W roku 2011, pomimo ogólnego kryzysu na rynku kapitałowym, pierwszy raz w historii przychody w okresie dwunastu miesięcy przekroczyły barierę 9 mln złotych i wyniosły 9,04 mln złotych. Kolejne lata to okres, w którym wartość przychodów ze sprzedaży reklam rosła i osiągnęła wartość 9,05 mln złotych w roku 2013 oraz 9,98 mln złotych w roku 2014. W roku 2015 przychody Spółki w tym zakresie przekroczyły magiczną barierę 10 mln złotych i wyniosły 10,33 mln złotych. Rok 2016 to kolejny historyczny rekord, tym razem przychody te wyniosły 12,02 mln złotych. Podobnie było w roku 2017 w którym to wartość przychodów wyniosła 12,01 mln złotych.

Szczegółowe dane dotyczące przychodów ze sprzedaży powierzchni reklam i umów sponsorskich za lata 2006 – 2018 przedstawia poniższy wykres.

Tab. Przychody z reklam Spółki w latach 2006 - 2018.



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionego wykresu, począwszy od roku 2006, przychody Spółki są na wysokim, wznoszącym i stabilnym poziomie. Przykładem tego jest kolejny bardzo dobry wynik przychodów ze sponsoringu i sprzedaży reklam w roku 2018.

3.4.2. Dywersyfikacja przychodów Spółki.

Zgodnie z przyjętym statutem, głównym zadaniem Spółki jest działalność sportowa, a co za tym idzie „sprzedaż” produktu jakim jest widowisko sportowe – mecz piłki nożnej, mecz hokeja na lodzie. Z meczami związane są transmisje telewizyjne i reklamodawcy. Właśnie te pozycje stanowią główne źródło przychodów Klubu. Dzięki lepszej pozycji sportowej osiągniętej przez drużynę piłkarską na koniec sezon 2017/2018 nastąpił znaczny wzrost przychodów z praw telewizyjnych i praw medialnych. Tym samym udział przychodów z praw tv i praw medialnych w strukturze przychodów jest dużo wyższy niż w roku poprzednim, cały czas stanowiąc znaczącą pozycję w łącznych przychodach Spółki (17,00%). Równocześnie, podobnie jak w roku 2016 oraz 2017, najwyższy udział stanowią przychody z transferów (37,39%). Wartość tych przychodów to kolejny historyczny wynik Spółki. Równocześnie warto podkreślić wysoką wartość przychodów finansowych związanych z tym, iż w ostatnich latach Spółka osiągała wysokie zyski.

W związku z podstawowym charakterem działalności Spółki i wynikającymi z tego zróżnicowanymi przychodami, często uzależnionymi od wyniku sportowego, wskaźnik dywersyfikacji przychodów ze sprzedaży jest dla Spółki niezwykle istotny. Poniżej przedstawiono strukturę przychodów na 31.12.2018 roku oraz wykresy za lata 2017 i 2018.

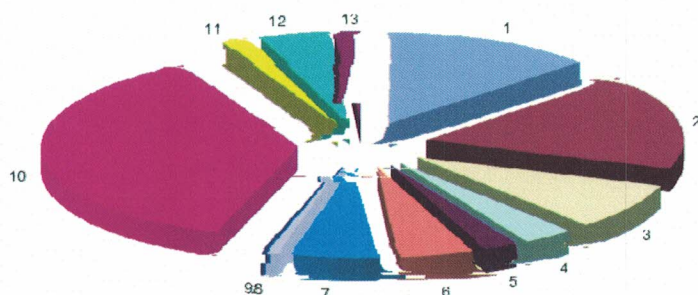
Tab. Procentowy udział poszczególnych pozycji w strukturze przychodów w roku 2018.

Struktura przychodów – 01.01.2018-31.12.2018			Łączny przychód (PLN)
1	13,30	przychody z usług reklamowych – COMARCH	49,61 mln
2	17,00	przychody z praw tv i praw medialnych	
3	8,34	przychody z usług reklamowych bez COMARCH	
4	3,23	przychody z lodowiska	
5	2,16	przychody ze sprzedaży biletów i karnetów plus udział w rozgrywkach	
6	4,73	przychody z kompleksu sportowego	
7	5,50	przychody ze stadionu (SB & Komercja)	
8	0,72	przychody z najmu i dzierżawy	
9	0,23	przychody ze sprzedaży biletów i karnetów – H	
10	37,39	przychody z transferów	
11	1,66	przychody pozostałe	
12	4,48	przychody pozostałe operacyjne	
13	1,26	przychody finansowe	

Źródło: Opracowanie własne.

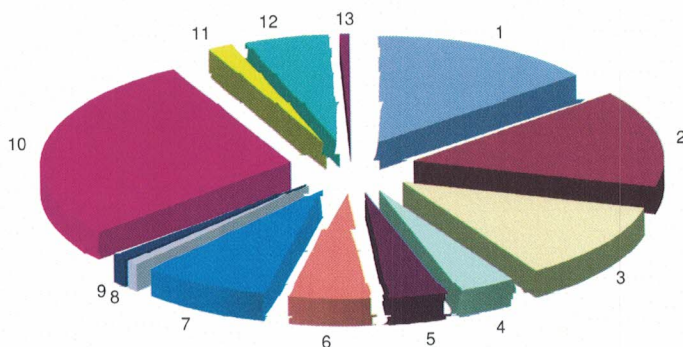
Podobnie jak w roku poprzednim, istotny wpływ na strukturę przychodów, oprócz już wymienionych przychodów z praw telewizyjnych, praw medialnych oraz przychodów z transferów zawodników, miały również przychody z usług reklamowych. Tradycyjnie Spółka osiągnęła w tym obszarze wysokie wyniki stanowiące łącznie bardzo ważny punkt w strukturze przychodów (21,64%). Dodatkowo Spółka osiągnęła znaczące przychody związane z zarządzanymi obiektami tj. stadionem, lodowiskiem oraz basenem. Podpisanie przez Spółkę umowy dzierżawy stadionu w roku 2011, to dodatkowe możliwości pozyskiwania nowych klientów, a tym samym przychodów znacząco wpływających na ich strukturę w Spółce. W roku 2018 łączne przychody w tym obszarze wyniosły ponad 7 mln złotych i stanowiły ponad 14% wszystkich przychodów Spółki.

Rys. Struktura przychodów za okres 1 stycznia 2018 roku – 31 grudnia 2018 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. Struktura przychodów za okres 1 stycznia 2017 roku – 31 grudnia 2017 roku.



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionych wykresów oraz powyższej tabeli, w dalszym ciągu jednym z ważniejszych źródeł przychodów dla MKS Cracovia SSA są przychody pochodzące ze sprzedaży reklamy dla sponsora strategicznego (firmy Comarch SA). Równie jednak ważne są kolejne pozycje, w tym w szczególności przychody ze sprzedaży praw telewizyjnych oraz przychody z zarządzanych przez Spółkę obiektów sportowych tj. przychody związane ze stadionem piłkarskim, sztucznym lodowiskiem oraz przychody związane z kompleksem sportowo-rekreacyjnym. Dodatkowo podobnie jak w roku 2017 znaczący wpływ na strukturę przychodów mają przychody związane ze sprzedażą zawodników.

Warto podkreślić fakt, iż przedstawione wykresy bezsprzecznie wskazują na stabilizację przychodów Spółki w różnych dziedzinach działalności. Podobnie jak w roku poprzednim, cztery główne źródła przychodów stanowią ponad 75% wszystkich przychodów Spółki. Pozostałe są dla Spółki również ważne, gdyż stanowią o stabilności klubu i jego możliwościach związanych z ich pozyskiwaniem przychodów.

Warto zaznaczyć, iż łączne przychody w roku 2018 były jedne z najwyższych w historii Spółki i wyniosły prawie 50 mln złotych. Oprócz tego, dywersyfikacja sprzedaży pozwala na minimalizowanie zagrożeń utraty lub zmniejszenia przychodów w danym zakresie, a ich wzrostem w innym. W związku z tym, już począwszy od roku 2006 Spółka rozwija usługi w sektorze zarządzania obiektami sportowymi. Oprócz organizacji wydarzeń sportowych, sprzedaży biletów i karnetów na mecze oraz wszystkich usług reklamowych z tym związanych, Cracovia świadczy też usługi związane z wynajmem zaplecza treningowego (boiska sportowe, lodowisko, basen, siłownia). Spółka zarządza całymi obiektami, w tym m.in. obiektem sportowo-rekreacyjnym firmy Comarch SA, w którego skład wchodzi m.in. basen, sauna sucha i mokra, komora krioterapii, siłownia oraz zabiegi masażu, obiektem lodowiska wraz z całą infrastrukturą i zapleczem, a także stadionem piłkarskim.

3.5. Współpraca z Ekstraklasą S.A., PZPN i PZHL.

MKS Cracovia SSA jest członkiem Polskiego Związku Piłki Nożnej. Z uwagi na powołanie ligi zawodowej w ramach współzawodnictwa w piłce nożnej, aktywność spółki w tej dyscyplinie sportu

sprowadza się do wykonywania praw związanych z posiadaniem statusu akcjonariusza podmiotu zarządzającego tymi rozgrywkami, tj. spółki Ekstraklasa S.A. Od lipca 2013 roku MKS Cracovia SSA posiada 58.000 (słownie: pięćdziesiąt osiem tysięcy) akcji spółki Ekstraklasa S.A. o wartości nominalnej 58.000 (słownie: pięćdziesiąt osiem tysięcy) złotych. Przedmiotem działalności spółki Ekstraklasa S.A. z siedzibą w Warszawie jest prowadzenie rozgrywek Ekstraklasy, a także sprzedaż praw medialnych i reklamowych do tych rozgrywek.

W roku 2018 roku Spółka w dalszym ciągu miała swoich przedstawicieli w wydziałach Polskiego Związku Piłki Nożnej: Jakub Tabisz (Członek Zarządu oraz Przewodniczący Komisji ds. Statusu Piłkarzy) i Tomasz Bałdys (Członek Komisji ds. Piłkarstwa Profesjonalnego).

Z uwagi na prowadzenie działalności sportowej w ramach hokeja na lodzie, MKS Cracovia SSA posiada także status członka Polskiego Związku Hokeja na Lodzie oraz jest posiadaczem 11 (słownie: jedenastu) udziałów w spółce Polska Liga Hokejowa Sp. z o.o. o łącznej wartości nominalnej 5.500,00 (słownie: pięć tysięcy pięćset) złotych.

3.6. Współpraca z Ministerstwem Sportu i Turystyki.

W 2018 roku planowana przez Spółkę inwestycja „Piłkarskie centrum treningowo – badawcze Polski Południowej dla Szkoły Mistrzostwa Sportowego oraz Cracovii” z Programu Inwestycji o szczególnym znaczeniu dla sportu została włączona do planu rocznego, co oznaczało przyznanie dotacji na jego budowę przez Ministerstwo Sportu i Turystyki w kwocie 8 milionów złotych.

Planowany koszt całkowity szacowany jest na około 32 miliony złotych. W październiku 2018 roku MKS Cracovia SSA podpisała stosowną umowę na przyznanie dofinansowania, co umożliwiło rozpoczęcie procesu związanego z wyborem wykonawcy prac budowlanych nowej bazy treningowej zgodnie z poniższymi parametrami użytkowymi:

- 4 pełnowymiarowe boiska trawiaste o wymiarach 100 x 64 metrów (2 oświetlone).
- 1 pełnowymiarowe boisko trawiaste o wymiarach 105 x 68 metrów z podgrzewaną murawą oraz stadionem spełniającym wymogi III ligowe (trybuna główna – 504 miejsca siedzące, przenośna trybuna gości umiejscowiona za bramką – 30 miejsc siedzących) – oświetlone.
- 1 pełnowymiarowe boisko ze sztuczną murawą 100 x 64 metrów (oświetlone).
- Boisko ze sztuczną murawą kryte balonem w okresie jesienno-zimowym 57 x 35 metrów (oświetlone).
- 3 boiska do siatko-nogi o wymiarach 5 x 5 metrów.
- Kompleksowe zaplecze dla drużyny (siłownia, salka do ćwiczeń, odnowa biologiczna, gabinet fizjoterapeutyczny i terapii manualnej, krioterapia, fizykoterapia, przestronna szatnia, pokoje dla sztabu, pralnia, magazyny).
- Pozostałe zaplecze szatniowe (10 szatni).
- Zaplecze hotelowe (25 pokoi) z częścią restauracyjną i salką do relaksu.
- Zaplecze konferencyjne.
- Centrum badawcze w dziedzinie fizjologii sportu.

Rozpoczęcie budowy zaplanowano na wiosnę 2019 roku.

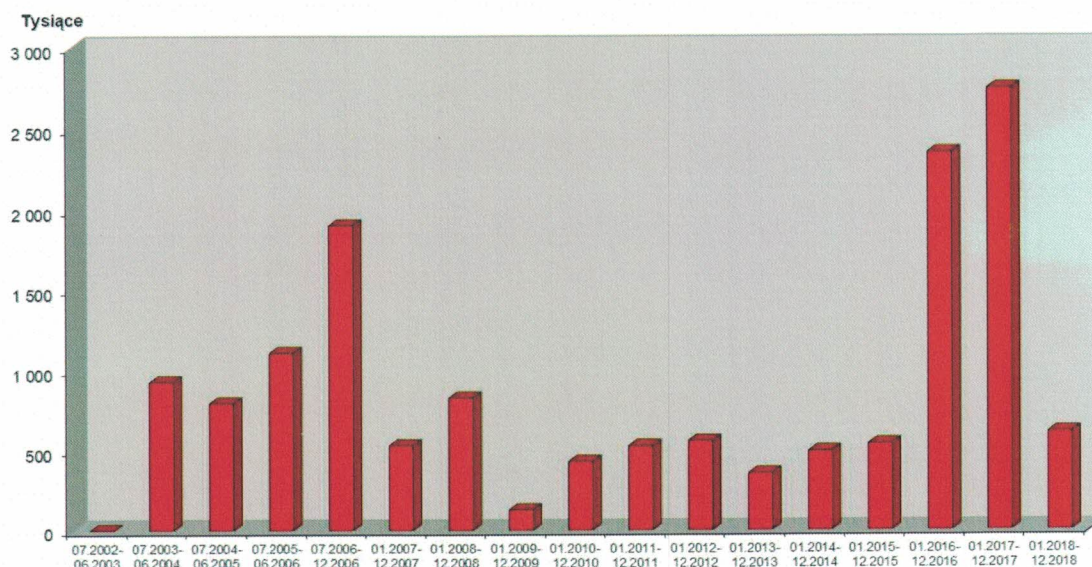
3.7. Działalność inwestycyjna.

W roku 2018 działania inwestycyjne Spółki skupione były w głównej mierze na przygotowaniu inwestycji budowy ośrodka treningowego w Rącznej. Warto podkreślić to, iż w okresie od lipca 2003 roku do grudnia 2017 roku, Spółka z własnych środków na niezbędne inwestycje przeznaczyła już

kwotę wynoszącą ponad 12,5 mln złotych (600 tys złotych w roku 2018) oraz dodatkowo pozyskała ponad 2,2 mln złotych środków zewnętrznych.

Począwszy od roku 2003, na wszystkie inwestycje Spółki łącznie przeznaczono kwotę prawie 187 mln złotych, z czego prawie 172 mln złotych to środki pozyskane z Gminy Miejskiej Kraków, które zostały zainwestowane na obiektach przy ul. Kałuży (stadion) i przy ul. Siedleckiego (lodowisko). Zarówno stadion przy ul. Kałuży 1 w Krakowie, jak i lodowisko przy ul. Siedleckiego 7 w Krakowie, są własnością Gminy Miejskiej Kraków, ale zostały oddane do użytkowania lub dzierżawy na rzecz MKS Cracovia SSA.

Tab. Wydatki na inwestycje finansowane ze środków MKS Cracovia SSA.



Źródło: Opracowanie własne.

3.7.1. Inwestycje finansowane ze środków Gminy Miejskiej Kraków.

W roku 2018 Gmina Miejska Kraków przeznaczyła kwotę 134.070,00 złotych brutto na sfinansowanie wykonania prac projektowych dla obiektu przy ul. Siedleckiego 7 w Krakowie.

W zakres prac projektowych wchodziło m.in.:

- Zaprojektowanie pomieszczenia do rozgrzewki (siłowni) na antresoli trybuny południowej wraz z niezbędnymi instalacjami.
- Projekt modernizacji systemu CCTV – monitoringu wizyjnego oraz rejestracji dźwięku.
- Projekt wymiany oświetlenia nad taflą lodowiska na energooszczędne lampy LED-owe wraz z niezbędnymi instalacjami.

3.7.2. Inwestycje finansowane ze środków własnych Spółki.

W opisywanym okresie MKS Cracovia SSA wykonywała przede wszystkim inwestycje ze środków własnych.

Oprócz prac związanych z realizacją budowy ośrodka treningowego w Rącznej Spółka zrealizowała niezbędne zakupy sprzętu na potrzeby ośrodka treningowego przy ul. Wielickiej 101 oraz stadionu przy ul. Kałuży 1 w Krakowie.

Łączny koszt ww. inwestycji to kwota 610.877,50 złotych netto.

4. Działalność Spółki celowej „Bonus Management spółka z o.o.” Cracovia Park spółka komandytowo-akcyjna.

W dniu 25 marca 2014 roku MKS Cracovia SSA wraz ze spółką Bonus Management sp. z o.o. SKA zawiązała spółkę celową pod firmą „Bonus Management spółka z ograniczoną odpowiedzialnością” Cracovia Park spółka komandytowo-akcyjna, z kapitałem zakładowym w wysokości 800.000 złotych. Spółka celowa została utworzona na potrzeby realizacji inwestycji przy al. 3 Maja i została wpisana do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego w dniu 17 kwietnia 2014 roku pod numerem KRS 505940.

MKS Cracovia SSA oraz Bonus Management sp. z o.o. SKA objęły w nowo utworzonej spółce celowej po 400.000 akcji stanowiących po 50% kapitału zakładowego spółki, przy czym spółka Bonus Management sp. z o.o. SKA oprócz know-how wniesie do spółki celowej kapitały niezbędne do realizacji inwestycji, w tym początkowo kwotę 2.000.000 złotych wynikającą z objęcia akcji spółki celowej z zastosowaniem agio. Zarówno Bonus Management sp. z o.o. SKA, jak też MKS Cracovia SSA, są spółkami należącymi do Grupy Kapitałowej Comarch.

Jeszcze w lipcu 2014 roku MKS Cracovia SSA oraz „Bonus Management spółka z ograniczoną odpowiedzialnością” Cracovia Park spółka komandytowo – akcyjna zawarły Umowę dzierżawy terenów Spółki znajdujących się w Krakowie przy al. 3 Maja na okres 30 lat. Zgodnie z zapisami Umowy, spółka celowa zobowiązana była do zagospodarowania nieruchomości na cele sportowe i rekreacyjne zgodnie ze sposobem korzystania z gruntu określonym w umowie użytkowania wieczystego i przeniesienia własności zawartej w dniu 18.02.2000 r. (wraz z późniejszymi aneksami) pomiędzy MKS Cracovia SSA i Gminą Miejską Kraków, tj. wzniesienia na nieruchomości jednego pełnowymiarowego boiska piłkarskiego i kortów tenisowych, dokonania modernizacji i rozbudowy dotychczas położonych na gruncie budynków oraz zaadaptowania ich na cele sportowe, rekreacyjne, medyczne i gastronomiczne. Wszystkie ww. prace zostały wykonane do końca 2018 roku.

Tym samym w całości odrestaurowano budynek dawnych filtrów basenowych oraz zrekonstruowano budynek dawnych szatni basenowych. Dodatkowo odtworzono zabytkową pergolę. Zgodnie z ustaleniami wybudowano pełnowymiarowe, odkryte boisko do piłki nożnej ze sztuczną nawierzchnią, odkryte korty tenisowe oraz wykonano parking dla ponad stu samochodów. W części zachodniej działki wykonano budynek sportowo – szatniowy oraz postaviono hale tenisowe (8 kortów do gry w siedmiu halach sportowych) wraz z instalacjami wewnętrznymi i instalacjami na zewnątrz terenu.

Całość ww. zamierzenia dopełniona została zagospodarowaniem terenu w postaci małej architektury, wewnętrznej komunikacji pieszej i drogowej. Od wiosny 2019 roku Spółka Bonus Management sp. z o.o. Cracovia Park S.K.A. na opisanym terenie będzie prowadzić działalność w zakresie działalności sportowej i rekreacyjnej oraz wynajmu.

5. Marketing, produkty i rynki działalności Spółki.

5.1. Działalność marketingowa w roku 2018.

Klub wzorem lat ubiegłych kładł bardzo duży nacisk na szeroko pojętą działalność marketingową. Celem na rok 2018 było utrzymanie pozytywnych, przynoszących zamierzone efekty rozwiązań oraz wdrażanie nowych. Jednym z kluczy do marketingowego sukcesu, była zmiana sposobu komunikacji

z kibicami za pośrednictwem mediów społecznościowych. Zmiana ta nastąpiła w ostatnich miesiącach 2018 roku i więcej o efektach z pewnością będzie można powiedzieć w późniejszym okresie. Niemniej ocieplenie wizerunku Cracovii było już mocno zauważalne w końcówce roku 2018. Ponadto Klub niezmiennie angażował się w szereg akcji promocyjnych, jak i dobroczynnych.

Poniżej zostały zaprezentowane najważniejsze obszary w działalności marketingowej MKS Cracovia SSA w 2018 roku.

5.1.1. Klub w przestrzeni internetowej.

Cracovia zakres swoich działań w Internecie opiera przede wszystkim na pięciu głównych filarach: oficjalnej stronie internetowej, fanpage'u na Facebooku, kontach na Twitterze, Instagramie oraz YouTube. W porównaniu do roku poprzedniego, Klub zaniechał prowadzenia konta na Snapchatcie. Wiąże się to z rozwojem Instagrama, który poprzez wprowadzenie opcji InstaStories, wyparł Snapchata z kręgu popularnych mediów społecznościowych. Ponad wymienione portale, Klub prowadzi jeszcze oficjalne konto na branżowym LinkedIn.

STRONA INTERNETOWA

Witryna Cracovia.pl nieustannie jest podstawowym, a przede wszystkim najszerszym źródłem wiedzy o Klubie. Codziennie na łamach portalu publikowane są treści dotyczące drużyny piłkarskiej jak i hokejowej, liczne materiały wideo oraz fotogalerie. Ponadto duży nacisk kładziony jest na sport młodzieżowy w Klubie. Treści na stronie oficjalnej Cracovii są publikowane w dwóch wersjach językowych – zarówno w języku polskim, jak i angielskim (tak w piłce nożnej, jak i hokeju na lodzie). Aktualnie zostały rozpoczęte prace prowadzące do całkowitej zmiany layoutu oficjalnej strony internetowej Klubu. Rok 2019 ma przynieść efekt końcowy tych prac w postaci nowego wyglądu strony www.cracovia.pl.

FACEBOOK

Klub prowadzi dwa konta: *MKS Cracovia SSA* – poświęcony piłce nożnej oraz *Comarch Cracovia* – skupiający treści związane z funkcjonowaniem drużyny hokejowej. Facebook w dalszym ciągu jest najpopularniejszym medium społecznościowym, z tego względu poświęca mu się najwięcej uwagi. Odbiorcy na kontach prowadzonych przez Klub mogą odnaleźć m. in. konkursy realizowane wraz z partnerami biznesowymi, liczne fotogalerie, relacje z treningów czy ciekawostki sprofilowane pod użytkowników Facebooka. Stałym elementem strategii jest również odwoływanie się do Oficjalnego Sklepu Cracovii oraz podstrony umożliwiającej zakup biletów na mecze. Konto poświęcone piłce nożnej w chwili obecnej przekroczyło 101.500 „polubień”, natomiast konto *Comarch Cracovia* śledzi niemal 10.000 odbiorców.

TWITTER

Medium społecznościowe na które Klub w ostatnim czasie zwrócił bardzo dużą uwagę. To właśnie dzięki zmianie sposobu komunikacji z odbiorcą na Twitterze, udało się w znaczący sposób poprawić wizerunek Klubu. Pierwszym etapem zmiany było wprowadzenie tzw. LOL kontentu, czyli treści o żartobliwej formie, kolejnym etapem było wejście w interakcje z kibicami, co przyczyniło się do znaczącego rozrośnięcia się społeczności Cracovii na Twitterze. W konsekwencji tych zmian kibice ponownie poczuli więź z Klubem, dzięki czemu sami zaczęli angażować się w „oddolny” marketing. Oficjalne konto Cracovii na Twitterze obserwuje ponad 20.600 osób, czyli o ok. 3500 osób więcej niż przed rokiem. Warto zaznaczyć, że prowadzone jest również konto w angielskiej wersji językowej.

YOUTUBE

MKS Cracovia TV, to cały kontent wideo przygotowywany przez Klub. Użytkownicy otrzymują tu wysokiej jakości materiały z treningów, konferencji prasowych, meczów sparingowych piłkarzy czy meczów ligowych hokeistów. Niewątpliwie wyróżnikiem i powodem do dumy są transmisje na żywo realizowane przez Klub. Dużą popularnością cieszy się również seria *#ToSięNagrało*, czyli wideo w luźnej formie pokazujące życie klubu „od kuchni”. Na dzień dzisiejszy liczba subskrybentów

wynosi niemal 10.000, co sprawia, że na przestrzeni roku, do społeczności Cracovii na YouTube dołączyło ok. 2500 osób.

INSTAGRAM

Instagram na chwilę obecną jest drugim co do popularności medium społecznościowym, jednak według większości prognoz niebawem stanie się liderem w swojej branży. Na łamach Instagrama publikuje się przede wszystkim zdjęcia, krótkie filmy oraz grafiki, ponadto niezwykle popularne jest wspomniane wcześniej InstaStories, czyli treści dostępne na portalu jedynie przez 24 godziny. Użytkownicy Instagrama doceniają aktywności oraz treści serwowane przez Cracovię. Pod koniec 2017 roku profil Klubu śledziło 13.200 osób, dwanaście miesięcy później liczba ta wzrosła do ponad 19.000 śledzących.

LINKEDIN

Biorąc pod uwagę biznesowy charakter serwisu LinkedIn, na oficjalnym profilu Klubu pojawiają się przede wszystkim treści o tej właśnie sferze działalności Klubu, a ponadto aktualności na temat akcji marketingowych, CSR-owych oraz wydarzeń, czy konferencji organizowanych na stadionie.

5.1.2. Kampanie wizerunkowe i sprzedażowe.

Największymi kampaniami w 2018 roku, były te związane z rozpoczynającymi się sezonami Lotto Ekstraklasy oraz Polskiej Ligi Hokejowej. Hasłem przewodnim w sprzedażowej kampanii piłkarskiej było zdanie *Przyjdź na stadion i Razem zbudujmy Silną Cracovię*, w przypadku hokeja na lodzie hasło brzmiało *H(ok)ej NOW!* W zamierzeniu twórców celem było zaznaczenie nadejścia czasu na hokej, a ponadto odwołanie się do przywiązania do miasta Krakowa poprzez grę słów: *H(ok)ej NOW → Hej NOW → hejnał*. Zarówno w przypadku piłki nożnej jak i hokeja na lodzie do celów promocyjnych wykorzystane zostały reklamy wielkoformatowe typu billboard, tradycyjne plakowanie miasta, emisja spotów radiowych na antenie RMF Maxxx, emisja banerów reklamowych na portalach partnerów medialnych Klubu, m.in. Lovekrakow.pl czy onet.pl. Punktem kulminacyjnym obu kampanii były emisje, poprzez klubowe kanały komunikacyjne, promocyjnych spotów wideo.

Rys. Materiały reklamowe w ramach kampanii reklamowych.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. Materiały reklamowe w ramach kampanii reklamowych.



Źródło: Opracowanie własne.

Klub prowadził ponadto wiele mniejszych kampanii związanych z pojedynczymi meczami czy wydarzeniami „okołoklubowymi”. Już na stałe do kalendarza marketingowego Cracovii wpisane są takie eventy jak np. *Ślizgawki na Lodowisku*, *Pasiasty Dzień Dziecka* czy *Cracovia Tour*. Oceniając rok 2018 należy wspomnieć również niecodzienne wydarzenie jakim był 1.000 mecz Cracovii w rozgrywkach Ekstraklasy. Spotkanie było promowane specjalnymi, dedykowanymi plakatami, zrealizowany został spot video oraz wspólnie z firmą Coca-Cola piłkarze wyszli na pole gdzie zapraszali mieszkańców Krakowa na to spotkanie. Całość akcji była opatrzona dwoma hasłami: *#Cracovia1000* oraz *Bądź częścią tej historii*. Wszyscy kibice, którzy po zakończeniu tysięcznego meczu zgłosili się do Punktu Obsługi Kibica, otrzymali pamiątkowy plakat oraz kartkę pocztową, nawiązujące do tego wydarzenia.

5.2. Nowe projekty.

2018 rok upłynął pod dyktando udoskonalania istniejących już projektów oraz wdrażania nowych rozwiązań. W kwestii ulepszania, na pewno warto wspomnieć o stałym wzbogacaniu oferty w oficjalnym sklepie Cracovii, zarówno w jego wersji stacjonarnej, jak i internetowej. Urozmaiceniu poddano również zwiedzanie stadionu, czyli *Cracovia Tour* – kibice, którzy udokumentowali swoją obecność w jednym dniu na meczu piłki nożnej oraz hokeja na lodzie (w ramach Pasiastej Niedzieli) mogli liczyć na wyjątkowe zwiedzanie obiektu, gdzie w role przewodników wcieli się piłkarze Cracovii.

5.2.1. Kampania antysmogowa.

Jak powszechnie wiadomo Kraków jest jednym z najbardziej zanieczyszczonych miast w naszym kraju. Właśnie z tego względu Cracovia jako pierwszy Klub w Polsce zaopatrzył swoich sportowców w maski antysmogowe. Dzięki bliskiej współpracy z brytyjską firmą Respro, maski zostały wyprodukowane w barwach naszego Klubu.

Podstawowym celem projektu była prezentacja Cracovii jako instytucji dbającej o zdrowie swoich piłkarzy. Na równi istotnym założeniem było uświadamianie społeczności miasta co do ryzyka z jakim wiąże się nadmierna ekspozycja na „świeże” powietrze w dni o wysokim stężeniu zanieczyszczeń. Klub ponadto chciał zwrócić uwagę na sam problem zły jakości powietrza w Polsce.

Kampania antysmogowa odbiła się szerokim echem w mediach. Materiały dotyczące nietypowego wyposażenia piłkarzy Cracovii realizowały nie tylko media lokalne, ale również ogólnopolskie telewizje informacyjne – m.in. TVN 24 czy Polsat News.

Rys. Kamil Pestka w masce antysmogowej.



Źródło: Opracowanie własne.

5.2.2. Accredito.com.

Wraz z początkiem sezonu 2018/2019 Lotto Ekstraklasy Klub dokonał zmiany dostawcy rozwiązań dla Internetowego Biura Prasowego. Dotychczasowy partner Cracovii został zastąpiony przez potentata jakim jest Accredito.com. Decyzja została podjęta przede wszystkim ze względu na funkcjonalność nowego produktu. System Accredito zrzesza bazę kilkunastu tysięcy dziennikarzy, co sprawia, że wysyłane przez Klub komunikaty mają zdecydowanie większy zasięg niż do tej pory. Poprzez Accredito.com Cracovia przeprowadza procesy akredytacyjne na mecze Ekstraklasy oraz Polskiej Hokej Ligi, rozsyła do przedstawicieli mediów informacje prasowe czy zaproszenia na konferencje prasowe.

Accredito.com to profesjonalny system do zarządzania relacjami z mediami oraz akredytacjami. Z usług firmy korzysta większość profesjonalnych podmiotów o charakterze sportowym. Utworzenie biura prasowego Cracovii w portalu Accredito.com znacznie ułatwiło pracę dziennikarzom.

5.2.3. Cracovia wśród partnerów Karty Krakowskiej.

Karta Krakowska to element polityki promocyjnej i społecznej Krakowa. O kartę mogą ubiegać się osoby będące zameldowane na stałe na terenie miasta lub rozliczające podatek dochodowy od osób fizycznych w urzędzie skarbowym właściwym dla osoby zamieszkałej na terenie Krakowa. Posiadanie Karty Krakowskiej wiąże się z wieloma zniżkami oferowanymi przez partnerów programu. W 2018 roku do tego grona dołączyła Cracovia, która w dalszym ciągu jest jedynym klubem sportowym będącym partnerem akcji. W ramach programu oferujemy posiadaczom KK zniżki na zakup karnetów na mecze piłkarskie jak i hokejowe oraz rabaty w Oficjalnym Sklepie Cracovii.

Rys. Materiały w ramach kampanii informacyjnej.



Źródło: Opracowanie własne.

5.2.4. MyBenefit.

Nawiązanie współpracy z firmą MyBenefit pozwoliło Cracovii otworzyć się na ponad 240.000 osób, będących użytkownikami kafeterii. MyBenefit kreuje rynek świadczeń pozapłacowych w Polsce. System kafeteryjny stworzony przez firmę to nowoczesne narzędzie motywacji dla pracowników największych korporacji oraz przedsiębiorstw w kraju. Użytkownicy kafeterii MyBenefit mają dostęp do wszelkiego rodzaju świadczeń, które mogą być po części lub w całości opłacane przez pracodawców. Kibice Cracovii, którzy jednocześnie są użytkownikami kafeterii MyBenefit, mogą od teraz za pośrednictwem systemu nabywać karnety na spotkania „Pasów” rozgrywane oraz karnety i bilety na mecze Comarch Cracovii.

Rys. Materiały w ramach kampanii informacyjnej.



Źródło: Opracowanie własne.

5.2.5. Dzień Piłkarza.

10 września przypada międzynarodowy Dzień Piłkarza, po raz pierwszy w obchody tego święta włączyła się Cracovia. Klub tego dnia przygotował wiele atrakcji dla kibiców, którzy mogli się spotkać z piłkarzami czy wziąć udział w licznych konkursach. Celem projektu było wzmocnienie więzi kibiców z piłkarzami oraz promocja Oficjalnego Sklepu Cracovii, który był gospodarzem wydarzenia. W związku z sukcesem projektu, tak frekwencyjnym, jak i finansowym, będzie on kontynuowany w najbliższych latach.

5.2.6. Promowanie Gminy Miejskiej Kraków.

Opisywane dwanaście miesięcy przyniosło zaciśnięcie współpracy pomiędzy Klubem a Gminą Miejską Kraków. Na mocy porozumienia, piłkarze oraz hokeiści Cracovii występują w strojach wzbogaconych logotypem Miasta. Kooperacja ma na celu wskazanie, że znany z wielkiego dziedzictwa historycznego i zabytków Kraków jest miejscem inspirującym, nowoczesnym, twórczym i otwartym na sport w każdym jego aspekcie.

5.3. Pozostałe działania marketingowe Cracovii.

Cracovia, tradycyjnie już, była niezwykle aktywna na polu działań marketingowych, zarówno tych zorientowanych przede wszystkim na wzmocnieniu wizerunku, ale również tych związanych z szeroko pojętą działalnością dobroczynną. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane z nich.

1. Szlachetna Paczka – Cracovia wzięła udział w tej popularnej akcji kolejny rok z rzędu. Piłkarze oraz hokeiści Cracovii ufundowali paczki dla dwóch potrzebujących rodzin, które otrzymały również gadzety klubowe oraz zaproszenia na mecze ligowe.
2. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy – Klub wsparł Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy przekazując na licytację m.in. bluzę hokejową Comarch Cracovii oraz koszulkę piłkarską Cracovii.
3. Kwiaty na Dzień Kobiet – 8 marca delegacje piłkarzy oraz hokeistów wręczały paniom kwiaty. Piłkarze odwiedzili Akademię Krakowską, a hokeiści siłownię Saturn Fitness. Obydwóm grupom towarzyszyła klubowa telewizja, która następnie przygotowała cieszący się dużą popularnością materiał wideo.
4. Wizyta w Centrum Jana Pawła II – W związku z kolejną rocznicą śmierci Papieża Jana Pawła II piłkarze Cracovii złożyli oficjalną wizytę w krakowskim Centrum Jana Pawła II. Zawodnicy Pasów zostali oprowadzeni po Sanktuarium przez kustosza. Na zakończenie wizyty klubowa delegacja przekazała na rzecz muzeum papieża Polaka koszulkę Cracovii z napisem Jan Paweł II. Piłkarzom towarzyszyła klubowa telewizja, która przygotowała reportaż z wizyty. Obecność zawodników Cracovii w Centrum Jana Pawła II została odnotowana przez wiele mediów, które przy tej okazji wspominały, iż Jan Paweł II był sympatykiem najstarszego klubu sportowego w Polsce.
5. Teddy Bear Toss – Kolejna edycja popularnej akcji zorganizowana na lodowisku zachęcająca kibiców do przynoszenia na lodowisko nowych pluszaków. W momencie, gdy drużyna Comarch Cracovii zdobyła pierwszą bramkę, maskotki wylądowały na tafli lodowiska. Kilka dni później hokeiści „Pasów” wybrali się z pluszakami do Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Krakowie oraz krakowskich domów dziecka, by przekazać zabawki dzieciom.
6. Halloween na lodowisku – Po raz drugi, przy okazji meczu Comarch Cracovii, Klub podjął się organizacji spotkania, którego „otoczką” nawiązywała do zyskującego coraz większą popularność halloween. Lodowisko zostało ozdobione charakterystycznymi dla tego dnia dyniami oraz innymi gadżetami odwołującymi się do strachu. Na trybunach rozsiani byli wolontariusze przebrani za postacie z filmów grozy, którzy rozdawali najmłodszym kibicom łakocie. Ponadto każdy fan, który pojawił się na meczu w przebraniu, wchodził na spotkanie za symboliczną złotówkę.

7. Dzień zdrowego żywienia z Cracovią – W dniu zdrowego żywienia piłkarze oraz hokeiści Comarch Cracovii wręczali mieszkańcom Krakowa jabłka. Nasi sportowcy uświadamiali przy tym przechodniów o wpływie zbilansowanej, bogatej w warzywa i owoce, diety na zdrowie człowieka.
8. Turniej FIFA18 – Klub zorganizował dla kibiców turniej gry FIFA18 w jednym z krakowskich lokali. Kilkudziesięciu fanów Cracovii rywalizowało o miano mistrza w tę grę, a zwycięzca dostał zaszczytu reprezentowania „Pasów” wspólnie z Mateuszem Wdowiakiem w mistrzostwach Lotto Ekstraklasy. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że reprezentacja Cracovii w turnieju ogólnopolskim zdobyła tytuł Mistrza Polski.
9. Ślizgawki z zawodnikami Comarch Cracovii – W trakcie ogólnodostępnych ślizgawek na lodowisku przy ulicy Siedleckiego 7 uczestnicy mogą spotkać się z hokeistami, zrobić pamiątkowe zdjęcie czy po prostu chwilę porozmawiać. Zawodnicy Comarch Cracovii zaopatrzenie są również w zaproszenia na mecze.
10. #FerieNaLodowisku – Za pomocą oficjalnej strony internetowej klubu oraz social mediów promowaliśmy aktywne sposoby spędzania wolnego czasu przez młodzież w trakcie trwania ferii zimowych. Jedną z propozycji były liczne w tym okresie ślizgawki.
11. Akcje uliczne – W ramach promocji poszczególnych meczów piłkarskich i hokejowych zawodnicy „Pasów” wybierali się na długie spacery po Krakowie, by spotykać na swej drodze kibiców, ale i zwykłych mieszkańców lub turystów, zrobić pamiątkowe zdjęcie czy zachęcić do przyjścia na mecz wręczając bilet lub kupon promocyjny. Wycieczkom tym towarzyszyła klubowa kamera.
12. Akcje charytatywne – Klub chętnie wspiera rozmaite akcje charytatywne, realizując – w miarę możliwości – poszczególne prośby, w tym m.in. przekazywanie gadżetów (koszulki, piłki, szaliki, kalendarze) na licytacje.

5.4. Akcje dla dzieci i młodzieży.

Wśród podjętych działań marketingowych w 2018 roku znaczna ich część była dedykowana dzieciom oraz młodzieży. Poniżej wymieniono kilka z nich.

1. Pasiasty Dzień Dziecka – Od kilku lat na początku czerwca na terenie stadionu przy ulicy Kałuży odbywa się tradycyjny Pasiasty Dzień Dziecka. Nie inaczej było w 2018 roku. W ciągu tego wyjątkowego dnia stadion odwiedziło kilka tysięcy osób. Na najmłodszych czekało mnóstwo atrakcji, m.in. turnieje piłkarskie, pokaz sprzętu Straży Pożarnej połączony z płaszczem wodnym, pokaz sprzętu wojskowego, dmuchane zjeżdżalnie i inne około „wesoło miasteczkowe” atrakcje. Kulminacyjnym punktem dnia była wizyta piłkarzy oraz hokeistów.
2. #ZłapPumę – Klub we współpracy ze sponsorem technicznym – firmą PUMA organizuje na każdym domowym spotkaniu zabawę #ZłapPumę. W przerwie meczu piłkarze, którzy danego dnia znajdują się poza kadrą meczową, odwiedzają Sektor Rodzinny i rozdają najmłodszym fanom piłki marki Puma opatrzone autografami zawodników Pasów.
3. Święty Mikołaj #NaStadionie oraz Święty Mikołaj #NaLodowisku – W okresie świąteczno-noworocznym na meczach piłkarskich oraz hokejowych gościł Święty Mikołaj. Ulubieniec dzieci rozdawał klubowe upominki, łakocie oraz przeprowadzał konkursy z atrakcyjnymi nagrodami.
4. Klasy w Pasy – Akcja zapoczątkowana w 2017 roku i kontynuowana w roku 2018. Ma na celu rozpowszechnianie idei bezpiecznego kibicowania na stadionach oraz promowanie sportowego i zdrowego trybu życia wśród dzieci i młodzieży. Na obiekty Cracovii, w trakcie meczów piłkarskich i hokejowych są zapraszane dzieci ze szkół podstawowych, gimnazjalnych, szkółek piłkarskich czy podopiecznych ośrodków szkolno-wychowawczych.
5. Lekcja WF-u z Cracovią – Wieloletni program klubu; jego założeniem jest zainteresowanie najmłodszych sportem i wszelką aktywnością fizyczną poprzez wizytę w szkole piłkarzy i hokeistów najstarszego klubu sportowego w Polsce.
6. Malowanie Wielkanocnych pisanek – W okresie Wielkiego Tygodnia wybrani piłkarze Cracovii w asyście klubowej kamery wybrali się do Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Krakowie. W tamtejszej świetlicy spotkali się z dziećmi przebywającymi na oddziałach, by wspólnie przygotować wielkanocne pisanki.

7. Akademia Klasy Extra – akcja dedykowana najmłodszym mieszkańcom Krakowa organizowana wspólnie z Ekstraklasą.
8. Extra Talent – podobnie jak Akademia Klasy Extra akcja organizowana wspólnie z Ekstraklasą.
9. Piłkarze na zajęciach Cracovia Kids – Zawodnicy Cracovii regularnie pojawiają się na zajęciach Cracovia Kids. Dzięki temu wzrasta renoma piłkarskich przedszkoli Cracovii oraz wzmacnia się więź najmłodszych kibiców z Klubem.
10. Strefa Małego Pasiaka – stadion Cracovii może poszczycić się miejscem, którego nie sposób odnaleźć na innym tego typu obiekcie w Polsce; usytuowana na sektorze I specjalna przestrzeń nazwana Strefą Małego Pasiaka działa nieustannie od kilku lat i mobilizuje całe rodziny do przyjscia na mecz; w obrębie Strefy są organizowane rozmaite gry i zabawy dla najmłodszych.
11. Treningi z piłkarzami i hokeistami – zajęcia sportowe z grupami dzieci, organizowane zarówno na terenie centrum treningowego przy ulicy Wielickiej, jak i na lodowisku; w rolę trenerów wcielają się piłkarze i hokeiści Cracovii, którzy przekazują dzieciom cenne wskazówki dotyczące gry w piłkę, hokeja czy jazdy na łyżwach.
12. Zwiedzanie stadionu – wycieczki szkolne regularnie odwiedzają stadion, by zobaczyć jego wnętrza, wejść do szatni czy obejrzeć murawę z perspektywy trybuny prasowej; przy okazji zwiedzania, dzieci otrzymują klubowe gadżety, które mają im przypomnieć w przyszłości o takiej wizycie i być może powtórzyć ją, tym razem już w roli kibica.

5.5. Stadion i lodowisko – możliwości i wykorzystanie.

Pod względem wykorzystania stadionu przy ulicy Kałuży, rok 2018 z pewnością nie był tak spektakularny jak ten poprzedni – przede wszystkim mając na uwadze EURO 2017, którego finał odbył się właśnie na obiekcie Cracovii. W dalszym jednak ciągu stadion Cracovii to obiekt nieustannie tętniący życiem, to miejsce licznych spotkań biznesowych, konferencji, bankietów czy imprez plenerowych. Wiele zewnętrznych podmiotów, w tym międzynarodowych korporacji, korzysta z opcji wynajmu stadionu. Poniżej opisano wybrane:

1. Sylwester na Cracovii – Po raz siódmy stadion przy ulicy Kałuży stał się miejscem, które wielu krakowian wybrało jako miejsce przywitania Nowego Roku. Tym razem liczni goście bawili się w klimacie *Dzikiego Zachodu*.
2. Tour de Pologne – Plac przed stadionem od strony ulicy Józefa Kałuży oraz wybrane pomieszczenia wewnątrz Stadionu stały się technicznym zapleczem w trakcie trwania I etapu wyścigu. Ponadto meta została zlokalizowana w bezpośrednim sąsiedztwie obiektu.
3. Światowy Dzień Serca – Przed stadionem rozstawione zostały namioty, w których można było wykonać bezpłatnie komplet badań, pod czujnym okiem specjalistów z Kliniki Chorób Serca i Naczyń ze szpitala Jana Pawła II.
4. Mecz Parlamentarzystów – W wrześniu 2018 roku na stadionie odbył się mecz pomiędzy reprezentacją Sejmu RP, a reprezentacją Wielkiego Zgromadzenia Narodowego Turcji. Mecz był jednym z punktów programu wizyty Delegacji Zespołu Sportowego Wielkiego Zgromadzenia Narodowego Turcji w Krakowie. Spotkanie rozegrano z okazji Stulecia Odzyskania przez Polskę Niepodległości.
5. Dzień Wcześniaka – W związku z obchodami Międzynarodowego Dnia Wcześniaka, Szpital Położniczo – Ginekologiczny Ujastek, Szpital Uniwersytecki w Krakowie oraz Krakowska Fundacja Neonatus zorganizowały na stadionie spotkanie dla swoich byłych już pacjentów oraz ich rodzin.
6. Festiwal piwa – Kolejny już raz, z wielkim rozmachem, została zorganizowana trzydniowa impreza fanów złotego trunku. Festiwal zgromadził przy stadionie Cracovii wielotysięczny tłum.

Lodowisko Cracovii to siedziba hokejowej drużyny Mistrzów Polski, w której rozgrywane są mecze Polskiej Hokej Ligi. Niemniej jednak obiekt przy ulicy Siedleckiego 7 jest wykorzystywany także w inny sposób. Oto wybrane przykłady:

- a) Ślizgawki na lodowisku – Kilka razy w tygodniu (a w trakcie ferii zimowych nawet kilka razy dziennie) mieszkańcy Krakowa mają możliwość założyć łyżwy i spróbować swych sił w tym zimowym sporcie.
- b) Hokejowe campy – Lodowisko Cracovii jest częstym gospodarzem hokejowych Campów szkoleniowych dla najmłodszych adeptów hokeja.
- c) Akcja „Teddy Bear Toss” na lodowisku Cracovii – akcja polegająca na zbiorce pluszaków przy okazji jednego z meczu hokeistów, które z kolei trafiły do dzieci z Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Krakowie oraz do krakowskich domów dziecka.
- d) Mecze hokejowe – Na lodowisku swoje mecze rozgrywają nie tylko zawodnicy Comarch Cracovii. Z lodowej tafli korzystają również m.in. amatorskie drużyny hokejowe czy drużyna kobieca.

5.6. Założenia na 2019 oraz lata następne.

Najważniejszym celem dla klubowego działu marketingu na 2019 rok jest zbudowanie jak najwyższej frekwencji na meczach piłkarskich jak i hokejowych. W tym celu zamierzamy kontynuować obrany kierunek w postaci zmiany stylu komunikacji z kibicem poprzez klubowe kanały social media. Istotnym elementem tego kierunku jest „prowokowanie” kibiców do oddolnych działań mających na celu wzrost frekwencji na meczach. Takie podejście ma swoje poparcie w sile rekomendacji jako jednym z najważniejszych czynników przy podejmowaniu decyzji. Oczywiście nie bez znaczenia przy budowie frekwencji są wyniki osiągane przez zespół.

Innym założeniem na nadchodzące 12 miesięcy jest praca nad popularyzacją hokejowej drużyny Comarch Cracovii. Jak pokazują badania w dalszym ciągu zaledwie ok. 15-20 procent mieszkańców miasta ma świadomość istnienia w Krakowie drużyny hokejowej. Mając świadomość zmiany struktury społecznej miasta, Klub zamierza otworzyć się również na ludność napływową.

Klub zamierza także w dalszym ciągu inwestować w kapitał ludzi i finansowy w pomysły już realizowane i sprawdzone, jak kampanie marketingowe, treść merytoryczna oficjalnej strony internetowej czy materiały video. Wciąż będzie kładziony duży nacisk na akcje outdoorowe z udziałem sportowców Cracovii poprzez codzienny kontakt z otoczeniem zewnętrznym, ale także w pomoc o charakterze charytatywnym, poprzez m.in. współpracę z fundacjami i stowarzyszeniami.

Na rok 2019 planowane są również działania, które mają przyczynić się do ciągłego rozwoju Klubu, także w aspekcie marketingu. Jednocześnie Klub w dalszym ciągu będzie podtrzymywał i unowocześniał te projekty, które są już zrealizowane, a w których wciąż drzemie niemały potencjał. Celem na 2019 rok jest również całkowita zmiana layoutu oraz funkcjonalności oficjalnej strony internetowej klubu oraz stworzenie aplikacji lojalnościowej.

Powyższe plany, zrealizowane w odpowiedni sposób i przeprowadzone na wysokim poziomie, pozwolą jeszcze bardziej wpłynąć na rozwój klubu.

6. Umowy.

Oprócz umów długoterminowych, w okresie styczeń 2018 roku – grudzień 2017 roku Spółka zawarła znaczną ilość umów sponsorskich. Wszystkie umowy dla Spółki są ważne głównie ze względu na to, iż są jednym ze źródeł finansowania sekcji piłki nożnej i hokeja na lodzie.

Jednocześnie w tym miejscu warto wymienić te najważniejsze tj.:

- Umowa z Oshee Polska Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (01.01.2018 roku).
- Umowa z Kompanią Piwowarską S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (01.02.2018 roku).

- Umowa z Foodcare Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (01.02.2018 roku).
- Umowa z Time S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (13.02.2018 roku).
- Umowa z Stock Polska Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (01.03.2018 roku).
- Umowa z Comarch S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (30.03.2018 roku).
- Umowa z Senat Spółka Cywilna dotycząca świadczeń reklamowych (02.04.2018 roku).
- Umowa z Dabex – Kraków Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (30.04.2018 roku).
- Umowa z Gmina Miejska Kraków dotycząca świadczeń reklamowych (09.05.2018 roku).
- Umowa z Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (10.06.2018 roku).
- Umowa z Stroer Media Sp. z o.o. sp.k. dotycząca świadczeń reklamowych (11.06.2018 roku).
- Umowa z Senat Spółka Cywilna dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Comarch Healthcare S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z CA Consulting S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Comarch Infrastruktura S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Comarch Pointshub S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Comarch Technologies Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Can-Pack S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Grupa RMF Sp. z o.o. sp.k. dotycząca świadczeń reklamowych (29.06.2018 roku).
- Umowa z Medicina Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (01.07.2018 roku).
- Umowa z Polska Press Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (10.07.2018 roku).
- Umowa z Grzegorz Pociągiciel Agencja Ochrony Hektor dotycząca świadczeń reklamowych (27.07.2018 roku).
- Umowa z Love Kraków Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (01.08.2018 roku).
- Umowa z Area – Term Sp. z o.o. sp. k. dotycząca świadczeń reklamowych (01.09.2018 roku).
- Umowa z Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (07.09.2018 roku).
- Umowa z Gmina Miejska Kraków dotycząca świadczeń reklamowych (18.09.2018 roku).
- Umowa z Oshee Polska Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (19.09.2018 roku).
- Umowa z Karcher Sp. z o.o. dotycząca świadczeń reklamowych (10.10.2018 roku).
- Umowa z Metropolis Design Hotel dotycząca świadczeń reklamowych (15.10.2018 roku).
- Umowa z BANIA Sp. z o.o. sp.k. dotycząca świadczeń reklamowych (08.11.2018 roku).
- Umowa z eSky.pl S.A. dotycząca świadczeń reklamowych (30.11.2018 roku).

Dodatkowo na stadionie oraz na lodowisku Spółka wynajmowała łóżka biznesowe oraz powierzchnie handlowe pod lokale komercyjne.

7. Ocena sytuacji ekonomicznej MKS Cracovia SSA w okresie styczeń 2018 roku – grudzień 2018 roku.

Analiza finansowa obejmuje analizę struktury bilansu, rachunku zysków i strat oraz zmianę poszczególnych pozycji w stosunku do poprzedniego okresu sprawozdawczego.

7.1. Porównawcze zestawienie syntetycznych bilansów sporządzonych na 31.12.2018 roku i 31.12.2017 roku (w złotych).

Poniższa tabela obejmuje porównanie aktywów i pasywów Spółki w obecnym i poprzednim roku obrotowym.

Tab. Porównawcze zestawienie aktywów i pasywów Spółki na 31.12.2018 roku oraz na 31.12.2017 roku.

Wyszczególnienie	31.12.2018		31.12.2017		Zmiana 12.2017/12.2018	
	Kwota	%	Kwota	%	Kwota	%
AKTYWA						
I. Aktywa trwałe	23 467 705,80	53,03%	29 353 386,86	74,46%	-5 885 681,06	-20,05%
1. Wartości niematerialne i prawne	4 746 010,03	10,72%	8 453 613,76	21,44%	-3 707 603,73	-43,86%
2. Rzeczowe aktywa trwałe	12 210 753,63	27,59%	12 587 848,74	31,93%	-377 095,11	-3,00%
3. Należności długoterminowe	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Inwestycje długoterminowe	6 053 740,00	13,68%	7 762 815,00	19,69%	-1 709 075,00	-22,02%
5. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	457 202,14	1,03%	549 109,36	1,39%	-91 907,22	-16,74%
II. Aktywa obrotowe	20 786 639,81	46,97%	10 068 734,76	25,54%	10 717 905,05	106,45%
1. Zapasy	332 861,08	0,75%	390 238,99	0,99%	-57 377,91	-14,70%
2. Należności krótkoterminowe	13 586 273,13	30,70%	7 172 366,79	18,19%	6 413 906,34	89,43%
3. Inwestycje krótkoterminowe	5 869 917,01	13,26%	2 085 006,38	5,29%	3 784 910,63	181,53%
4. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	997 588,59	2,25%	421 122,60	1,07%	576 465,99	136,89%
RAZEM AKTYWA	44 254 345,61	100,00%	39 422 121,62	100,00%	4 832 223,99	12,26%
PASYWA						
I. Kapitał własny	29 407 455,13	66,45%	23 971 623,94	60,81%	5 435 831,19	22,68%
1. Kapitał podstawowy	21 840 100,00	49,35%	21 840 100,00	55,40%	0,00	0,00%
2. Kapitał zapasowy	5 620 621,95	12,70%	5 620 621,95	14,26%	0,00	0,00%
3. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-3 489 098,01	-7,88%	-7 832 142,55	-19,87%	4 343 044,54	-55,45%
4. Zysk (strata) netto	5 435 831,19	12,28%	4 343 044,54	11,02%	1 092 786,65	25,16%
II. Zobowiązania i Rezerwy	14 846 890,48	33,55%	15 450 497,68	39,19%	-603 607,20	-3,91%
1. Rezerwy na zobowiązania	2 946 791,91	6,66%	2 958 393,89	7,50%	-11 601,98	-0,39%
2. Zobowiązania długoterminowe	303 792,21	0,69%	446 391,95	1,13%	-142 599,74	-31,94%
3. Zobowiązania krótkoterminowe	7 102 824,49	16,05%	8 287 326,86	21,02%	-1 184 502,37	-14,29%
4. Rozliczenia międzyokresowe	4 493 481,87	10,15%	3 758 384,98	9,53%	735 096,89	19,56%
RAZEM PASYWA	44 254 345,61	100,00%	39 422 121,62	100,00%	4 832 223,99	12,26%

Źródło: Opracowanie własne.

Bilans na 31.12.2017 roku, podobnie jak w roku poprzednim, odzwierciedla bardzo dobrą sytuację finansową Spółki. Suma bilansowa Spółki na koniec 2018 roku wyniosła 44.254.345,61 złotych i była o ponad 12% wyższa w stosunku do roku 2017 (39.422.121,62 złotych). Podstawową pozycję w strukturze aktywów stanowią niezmiennie rzeczowe aktywa trwałe (27,59%, w stosunku do 31,93% w 2017 roku), których wartość na koniec 2018 roku była porównywalna z rokiem 2017 i wyniosła 12.210.753,63 złotych.

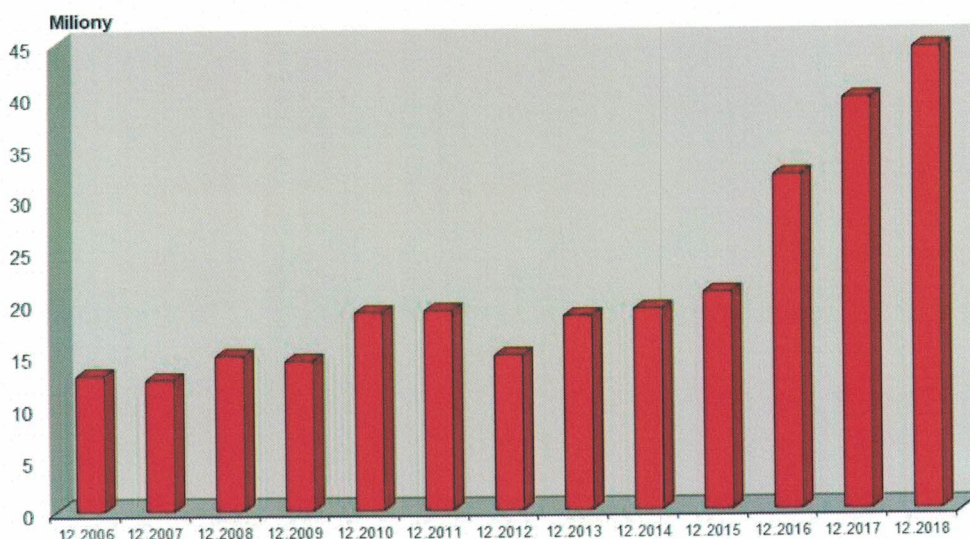
W roku 2018 nastąpiła duża zmiana w pozycji „wartości niematerialne i prawne” które wyniosły 4.746.010,03 złotych (w stosunku 8.453.613,76 złotych w roku 2017). Zmiana spowodowana była w szczególności odpłatnymi transferami zawodników piłki nożnej przeprowadzonymi w roku 2018. W związku z planowanymi transferami do klubu w roku 2019 pozycja ta w kolejnym roku może ulec

zwiększeniu. Spadek w pozycji „inwestycje długoterminowe” związany jest z częściową spłatą udzielonych przez Spółkę pożyczek długoterminowych. Na kwotę 6.053.740,00 złotych składa się również 400.000 sztuk akcji w spółce Bonus Management spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Cracovia Park spółka komandytowo-akcyjna (więcej informacji o ww. spółce w pkt 4 niniejszego sprawozdania) oraz akcje w Ekstraklasie SA oraz PHL SA (więcej informacji o ww. spółkach w pkt 3.5 niniejszego sprawozdania).

W związku z wysokimi przychodami w roku 2018 Spółka podobnie jak w roku 2017 wykazała dodatni wynik finansowy w wysokości 5.435.831,19 złotych. W związku z powyższym kapitały własne na koniec grudnia 2018 wynoszą 29.407.455,13 złotych, w stosunku do 23.971.623,94 złotych w roku 2017. Kapitał podstawowy nie uległ zmianie i na dzień 31.12.2018 roku wynosił 21.840.100,00 złotych, podobnie jak kapitał zapasowy, który wynosił 5.620.621,95 złotych. Dzięki dobrym wynikom osiągniętym w latach 2014 – 2016 (zysk w wysokości 2.121.115,87 złotych w roku 2014, zysk w wysokości 310.243,60 złotych w roku 2015, zysk w wysokości 8.023.740,28 złotych w roku 2016 oraz zysk w wysokości 4.343.044,54 złotych w roku 2017) łączna strata z lat ubiegłych uległa zmniejszeniu i wynosi obecnie 3.489.098,01 złotych. Łączna wartość zobowiązań krótkoterminowych na koniec grudnia 2018 roku to kwota 7.102.824,49 złotych (8.287.326,86 złotych w roku 2017). Spadek wynikał przede wszystkim z niższych niż w roku poprzednim zobowiązań nieprzeterminowanych na koniec grudnia 2018. Zobowiązania długoterminowe w kwocie 303.792,21 złotych to zobowiązanie finansowe dotyczące ujęcia bilansowego leasingu autokaru w części dotyczącej skumulowanych rat płatnych powyżej 12 miesięcy (zgodnie z ustawą o rachunkowości leasing ten ma charakter leasingu finansowego, dla celów podatkowych zaś jest to leasing operacyjny). Dla przypomnienia warto dodać, iż jeszcze w roku 2011 wartość ta wyniosła 17.029.739,00 złotych. Całkowita spłata pożyczek, głównie pożyczek inwestycyjnych, możliwa była dzięki podwyższeniu kapitału Spółki i sprzedaży nowych akcji do spółki Comarch SA.

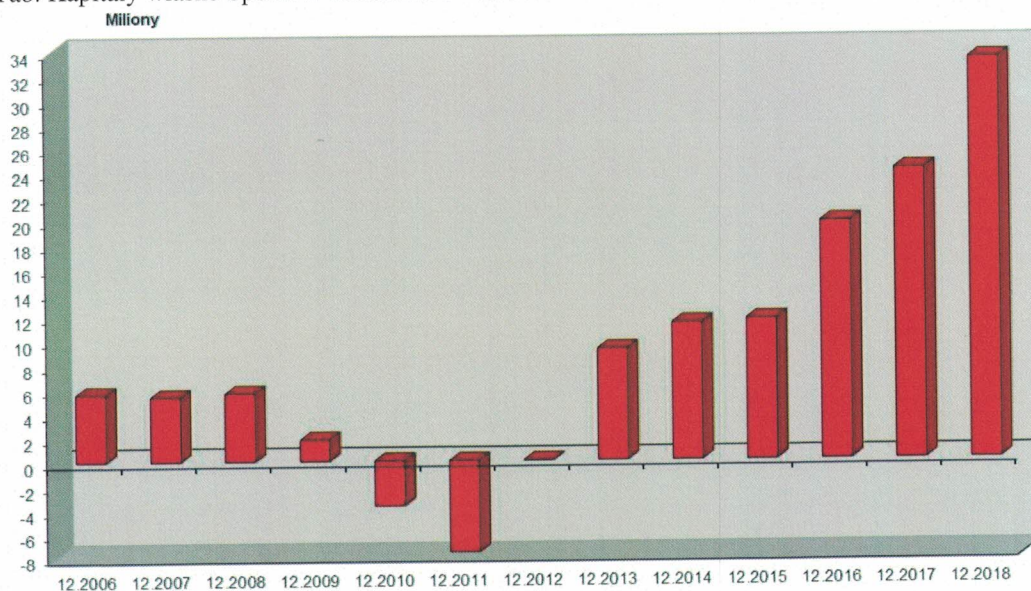
Wartość majątku obrotowego uległa zwiększeniu o 106,45% (20.786.639,81 złotych). Tak jak przed rokiem, ważną pozycję aktywów obrotowych stanowią należności krótkoterminowe (30,70%), w porównaniu z rokiem poprzednim uległy one znacznemu zwiększeniu (89,43%). Wynika to przede wszystkim z podpisanych umów transferowych i przesuniętych w czasie płatności za sprzedaż zawodników. Jednocześnie warto zaznaczyć, iż większa część podanej wartości to należności jeszcze nieprzeterminowane na dzień 31.12.2018 roku.

Tab. Aktywa Spółki w latach 2006 – 2018.



Źródło: Opracowanie własne.

Tab. Kapitały własne Spółki w latach 2006 – 2018.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyżej przedstawiono informacje dotyczące aktywów oraz kapitałów własnych za okres ponad 10 lat tj. począwszy od roku 2006. Generalnie w przypadku aktywów można zauważyć stabilny wzrost w całym badanym okresie. Rok 2018 to rok, w którym pierwszy raz w historii wartość ta przekroczyła 40 mln złotych. W przypadku kapitałów własnych również możemy zauważyć wzrost, oczywiście z wyłączeniem czteroletniego okresu, który wiązał się z dużymi zmianami i restrukturyzacją Spółki. Nigdy jednak w historii Spółki wartość ta nie była tak wysoka.

7.2. Porównawcze zestawienie syntetycznych rachunków zysków i strat sporządzonych na 31.12.2018 roku oraz 31.12.2017 roku (w złotych).

Poniższa tabela obejmuje porównanie przychodów i kosztów Spółki w obecnym i poprzednim roku obrachunkowym.

Tab. Porównawcze zestawienie przychodów i kosztów Spółki na 31.12.2018 roku oraz na 31.12.2017 roku.

Wyszczególnienie	12.2018		12.2017		Zmiana 12.2017/12.2018	
	Kwota	% przych.	Kwota	% przych.	Kwota	% przych.
PRZYCHODY I ZYSKI						
1. Przychody netto ze sprzedaży	29 673 778,79	67,43%	32 373 909,40	73,14%	-2 700 130,61	-8,34%
2. Pozostałe przychody operacyjne	13 825 477,66	31,42%	11 722 837,16	26,48%	2 102 640,50	17,94%
3. Przychody finansowe	509 729,08	1,16%	165 860,34	0,37%	343 868,74	207,32%
4. Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Razem przychody i zyski	44 008 985,53	100,00%	44 262 606,90	100,00%	-253 621,37	-0,57%
KOSZTY I STRATY						
1. Koszty sprzedanych produktów	34 582 793,76	78,58%	35 927 422,77	81,17%	-1 344 629,01	-3,74%
2. Koszty sprzedaży	786 581,11	1,79%	893 382,69	2,02%	-106 801,58	-11,95%

3. Koszty ogólnego Zarządu	1 212 184,08	2,75%	1 166 063,89	2,63%	46 120,19	3,96%
4. Pozostałe koszty operacyjne	2 122 020,53	4,82%	1 584 044,88	3,58%	537 975,65	33,96%
5. Koszty finansowe	20 171,52	0,05%	300 327,37	0,68%	-280 155,85	-93,28%
6. Straty nadzwyczajne	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Razem koszty i straty	38 723 751,00	87,99%	39 871 241,60	90,08%	-1 147 490,60	-2,88%
WYNIK FINANSOWY BRUTTO						
1. Wynik brutto na sprzedaży	-4 909 014,97	-11,15%	-3 553 513,37	-8,03%	-1 355 501,60	38,15%
2. Wynik na sprzedaży	-6 907 780,16	-15,70%	-5 612 959,95	-12,68%	-1 294 820,21	23,07%
3. Wynik na działalności pozostałej operacyjnej	11 703 457,13	26,59%	10 138 792,28	22,91%	1 564 664,85	15,43%
4. Wynik na działalności finansowej	489 557,56	1,11%	-134 467,03	-0,30%	624 024,59	-464,07%
5. Wynik na zdarzeniach nadzwyczajnych	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Wynik finansowy brutto	5 285 234,53	12,01%	4 391 365,30	9,92%	893 869,23	20,36%
Wynik finansowy netto	5 435 831,19	12,35%	4 343 044,54	9,81%	1 092 786,65	25,16%

Źródło: Opracowanie własne.

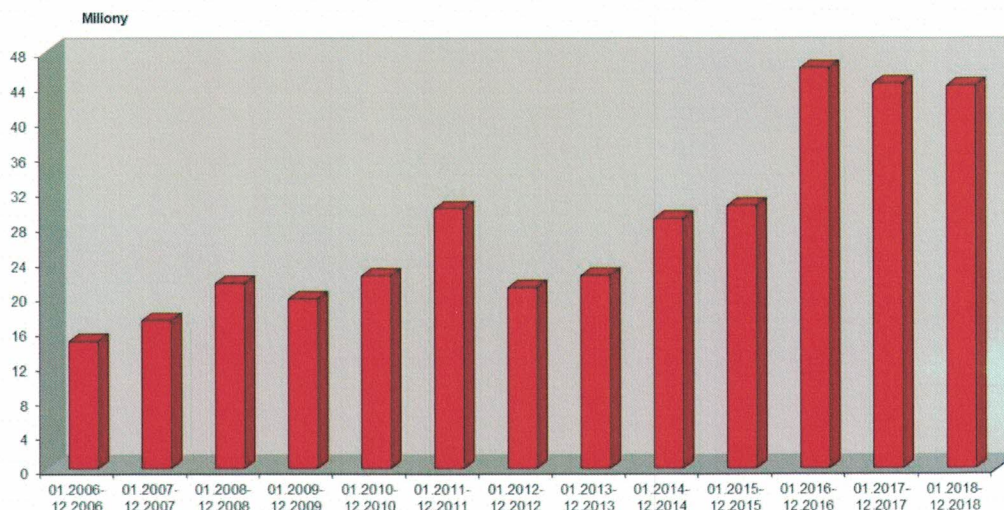
W roku 2018 Spółka podobnie jak w roku poprzednim osiągnęła bardzo dobre wyniki jeżeli chodzi o przychody, których wartość wyniosła prawie 50 mln złotych. Prezentowane przychody w rachunku zysków i strat (44 mln złotych) są niższe a wynika to z wprowadzonych korekt do pozostałych przychodów operacyjnych o koszt sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych oraz ich likwidacje. Niestety konieczność rozwoju spółki, jak i drużyny piłkarskiej i hokejowej wymusiła na przestrzeni ostatnich lat wzrost jej kosztów działalności. Działania restrukturyzacyjne Spółki po czterech latach nienajlepszych wyników finansowych doprowadziły w roku 2014 do pozytywnych efektów i historycznego zysku Spółki wynoszącego ponad 2 mln złotych. W kolejnych latach Spółka skupiała się na rozwoju sportowym, który przede wszystkim wiązał się z inwestycjami w prowadzone drużyny oraz w kadrę zawodniczą. Z tym związany był ogólny wzrost wynagrodzeń, a tym samym wzrost kosztów. Podobnie sytuacja wyglądała jeszcze w roku 2017, gdzie koszty sprzedanych produktów wzrosły o ponad 8%. Jednakże w tym miejscu warto podkreślić fakt, iż w obecnym roku obrachunkowym nastąpiła nieznaczna obniżka kosztów (3,74%), co w szczególności przełożyło się na jeszcze lepszy wynik finansowy niż w roku poprzednim.

Na pozytywny obraz finansów Spółki w roku 2018 wpływ miały przede wszystkim występy drużyny piłkarskiej w najwyższej klasie rozgrywkowej, a tym samym wpływy z transmisji telewizyjnych oraz wysokie przychody (prawie 50 mln złotych), na które podobnie jak w roku poprzednim znaczący wpływ miały przychody uzyskane ze sprzedaży praw do zawodników.

W tym miejscu warto podkreślić kilka czynników, które oprócz dodatniego wyniku finansowego, potwierdzają dobrą sytuację finansową Spółki, w tym m.in. wysoką wartość przychodów ze sprzedaży – kwota 29.673.778,79 złotych w stosunku do 32.373.909,40 złotych w roku 2017, 35.160.494,07 złotych w roku 2016, 28.462.179,14 złotych w roku 2015, 25.982.598,93 złotych w roku 2014, 21.337.495,58 złotych w roku 2013, 19.817.387,17 złotych w roku 2012, 22.624.216,17 złotych w roku 2011 oraz 20.767.332,19 złotych w roku 2010. Dodatkowo w roku 2018 Spółka odnotowała znaczący wzrost przychodów finansowych, co w głównej mierze spowodowane było posiadanymi przez Spółkę środkami pieniężnymi.

Na wysoką wartość przychodów operacyjnych (prawie 14 mln złotych) wpływ miały transfery zawodników. Warto podkreślić, iż Spółka nigdy w swojej historii nie zrealizowała transferów za tak wysoką kwotę.

Tab. Przychody Spółki prezentowane w rachunku zysków i strat w latach 2006 – 2018.



Źródło: Opracowanie własne.

W obecnym roku obrachunkowym, podobnie jak w roku poprzednim, przychody Spółki odzwierciedlają faktyczne możliwości organizacyjno-finansowe Spółki oraz perspektywy rozwoju.

W tym miejscu warto przypomnieć wysoki wskaźnik przychodów notowanych przez Spółkę począwszy od 2006 roku, gdzie na dzień 31 grudnia 2006 roku przychody te wynosiły 14.773.182,79 złotych, na 31 grudnia 2007 roku kwota ta wyniosła już 17.146.853,81 złotych, na 31 grudnia 2008 roku była to kwota 21.428.920,03 złotych, na koniec grudnia 2009 roku kwota 19.644.079,19 złotych, a na koniec grudnia 2010 roku kwota 22.294.406,34 złotych. Rok 2011 to bardzo wysokie przychody w wysokości 29.951.378,84 złotych, ale związane m.in. z wysokimi przychodami z transferów zawodników oraz rok 2012 z przychodami w wysokości 20.950.159,35 mln złotych (faktycznie 21.095.608,13 złotych) i rok 2013 w wysokości 22.336.488,33 złotych. Do tego znów wysokie przychody w roku 2014 w wysokości 28.865.041,74 (faktycznie 29.183.372,15 złotych) złotych oraz w roku 2015 wynoszące 30.328.972,75 złotych (faktycznie 30.390.906,21). W roku 2016 historyczna wartość przychodów w wysokości 46.063.472,60 złotych (faktycznie 50.490.662,72 złotych). Na koniec roku 2017 znów bardzo wysoka wartość, która wyniosła 44.262.606,90 złotych (faktycznie 45.853.586,77 złotych). W roku 2018 porównywalna wartość jak w roku poprzednim która ostatecznie wyniosła 44.006.759,80 złotych (faktycznie 49.609.801,96 złotych). Tak jak już zostało to napisane, prezentowane przychody w rachunku zysków i strat w roku 2012, 2014, 2015, 2016, 2017 oraz obecnie były niższe i wynikały z wprowadzonych korekt do pozostałych przychodów operacyjnych o koszt sprzedaży środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych oraz ich likwidacje. Warto podkreślić, iż łączne przychody w wysokości prawie 50 mln złotych to kolejna znacząca wartość w historii finansów Spółki.

Zysk netto za okres 1 stycznia 2018 roku – 31 grudnia 2018 roku wyniósł prawie 5,5 mln złotych i pozwolił osiągnąć Spółce rentowność netto sprzedaży na poziomie 18,32% (w stosunku do 13,42% w roku 2017). W związku z tym, iż Spółka osiągnęła bardzo dobre wyniki finansowe, wskaźniki rentowności są na wysokim poziomie. Tym samym wskaźnik rentowności aktywów wyniósł 12,28%, a stopa zwrotu z kapitału własnego 18,48%. Równocześnie wskaźniki płynności I i II stopnia wynoszą odpowiednio 2,93 (1,21 w poprzednim okresie) oraz 2,79 (1,16 w poprzednim okresie), co jest kolejnym dowodem stabilnej sytuacji finansowej Spółki. Warto podkreślić, iż w badanym okresie cykl spłaty należności wyniósł 49 dni i był nieznacznie wyższy w stosunku do roku poprzedniego (47 dni w roku 2017, 39 dni w roku 2016, 33 dni w roku 2015, 39 dni w roku 2014 oraz 45 dni w roku 2013).

W porównaniu z poprzednim okresem praktycznie nie uległ również zmianie cykl spłaty zobowiązań, który wyniósł 49 dni (w stosunku do 47 dni w roku 2017, 26 dni w roku 2016, 25 dni w roku 2015, 32 dni w roku 2014 i 46 dni w roku 2013).

Przedstawione wyniki wskazują na pozytywne skutki przeprowadzonych w ostatnich latach zmian restrukturyzacyjnych oraz świadczą o ciągłym rozwoju Spółki, optymistycznie rokując na lata kolejne. Wszystkie opisane w niniejszym dokumencie pozytywne informacje pozwalają sądzić, iż MKS Cracovia SSA w przypadku stabilizacji na poziomie wysokich wyników sportowych, w dalszym ciągu może się rozwijać i zwiększać przychody wypracowując zyski, którymi będą mogły być pokryte straty z lat ubiegłych.

Na koniec należy odnieść się do ewentualnych ryzyk finansowych związanych z podstawową działalnością Spółki. Ryzyko finansowe dotyczy działalności instytucji finansowych, firm i prywatnych inwestorów. Wiąże się ono z nieoczekiwanymi zmianami przepływów pieniężnych, wynikających z aktywności na rynkach finansowych bądź działalności operacyjnej. Warto podkreślić, iż w przypadku MKS Cracovia SSA w zasadzie można powiedzieć, iż takie ryzyka nie występują lub nie mają znaczącego wpływu na bieżące funkcjonowanie Spółki.

Dodatkowo, Spółka analizuje wiarygodność finansową potencjalnych klientów (sponsorów, reklamodawców, najemców itd.) przed zawarciem stosownych umów i w zależności od oceny standingu finansowego dostosowuje warunki każdej umowy do potencjalnego ryzyka (np. kaucje w umowach najmu). Ponadto trzeba zaznaczyć, iż działalność podstawowa Spółki nie opiera się na różnicach kursów walut, Spółka praktycznie nie ma operacji zagranicznych oraz nie kredytuje swojej działalności, więc w rzeczywistości nie jest narażona na ryzyka finansowe.

7.3. Zatrudnienie.

W okresie styczeń 2018 roku – grudzień 2018 przeciętne zatrudnienie wynosiło 46,8 osób w porównaniu do 52,2 osób w roku poprzednim. Na koniec grudnia 2018 roku zatrudnienie z tytułu umów o pracę wyniosło 43 osoby w stosunku do 52 osób w roku poprzednim.

7.4. Charakterystyka czynników istotnych dla rozwoju Spółki.

Działalność MKS Cracovia SSA nierozzerwalnie związana jest ze współzawodnictwem w rozgrywkach piłki nożnej i hokeja na lodzie. W związku z tym podstawowe czynniki istotne dla dalszego przewidywanego rozwoju Spółki niezmiennie będą uzależnione od osiągniętych przez poszczególne drużyny wyników sportowych. Stąd też do głównych czynników mających lub mogących mieć wpływ na dalszy rozwój Spółki należy zaliczyć w pierwszej kolejności utrzymanie wysokiego poziomu sportowego na arenie krajowej, co z kolei umożliwiać ma dalszy awans sportowy, jakim są rozgrywki międzynarodowe. W konsekwencji możliwa będzie mocniejsza promocja marki „Cracovia” oraz sponsorów Spółki na arenie międzynarodowej.

8. Kredyty, pożyczki, poręczenia, gwarancje.

8.1. Gwarancje bankowe.

Na dzień 31.12.2018 roku gwarancje bankowe nie występują.

8.2. Kredyty.

Według stanu na dzień 31.12.2018 roku Spółka nie posiada żadnych kredytów.

8.3. Pożyczki.

Według stanu na dzień 31.12.2018 roku Spółka nie posiada żadnych pożyczek.

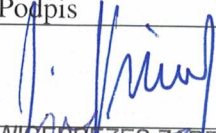
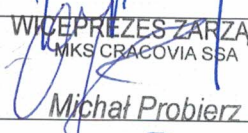
9. Wynagrodzenia osób zarządzających i nadzorujących oraz udzielone im pożyczki.

Wynagrodzenia członków Zarządu MKS Cracovia SSA w okresie styczeń 2018 – grudzień 2018 roku wyniosły łącznie 66.000,00 złotych brutto.

Członkowie Rady Nadzorczej nie pobierali wynagrodzenia z tytułu pełnionych funkcji.

Na dzień 31.12.2018 roku nie istnieją żadne niespłacone pożyczki, jak również udzielone przez MKS Cracovia SSA gwarancje i poręczenia na rzecz Członków Zarządu, Rady Nadzorczej oraz ich bliskich.

PODPISY

Podpisy wszystkich Członków Zarządu			
Data	Imię i Nazwisko	Stanowisko/Funkcja	Podpis
27.03.2019 roku	Janusz Filipiak	Prezes Zarządu	
27.03.2019 roku	Michał Probierz	Wiceprezes Zarządu	WICEPREZES ZARZĄDU MKS CRACOVIA SSA  Michał Probierz
27.03.2019 roku	Jakub Tabisz	Wiceprezes Zarządu	