

# Analiza społeczno- ekonomicznych efektów działalności klubu piłkarskiego Legia Warszawa



**EY**

Building a better  
working world

# Spis treści





<b>Podsumowanie</b>	4
<b>Wprowadzenie</b>	6
<b>Kanały społeczno-ekonomicznego wpływu Legii Warszawa na otoczenie</b>	10
<b>Efekty bezpośrednie</b>	11
<b>Efekty popytowe</b>	12
<b>Efekty podażowe</b>	17
<b>Korzyści dla produkcji i rynku pracy</b>	22
<b>Korzyści dla sektora finansów publicznych</b>	23
<b>Korzyści dla m.st. Warszawy</b>	24
<b>Działalność społeczna</b>	32



## Spółeczno-ekonomiczne efekty działalności Legii Warszawa w sezonie 2016/17 - podsumowanie

Efekty bezpośrednie działalności klubu	Efekty ekonomiczne generowane poza klubem				
	W ramach efektów popytowych		W ramach efektów podaźowych		
Przychody:	286 mln zł	Przychody:	308 mln zł	Przychody:	37 mln zł
Wartość dodana:	215 mln zł	Wartość dodana:	142 mln zł	Wartość dodana:	15 mln zł
Zatrudnienie:	519 osób	Zatrudnienie:	ok. 1 680 osób	Zatrudnienie:	ok. 200 osób

Łącznie w Polsce:					
Przychody:	631 mln zł	Wartość dodana:	372 mln zł	Zatrudnienie:	ok. 2 400 osób
Dochody sektora finansów publicznych (podatki i składki):			104 mln zł		

Z tego w Warszawie:		
Przychody:	411 mln zł	
Wartość dodana:	274 mln zł	
Zatrudnienie:	ok. 1 500 osób	
Dochody netto dla budżetu miasta:	13,8 mln zł	

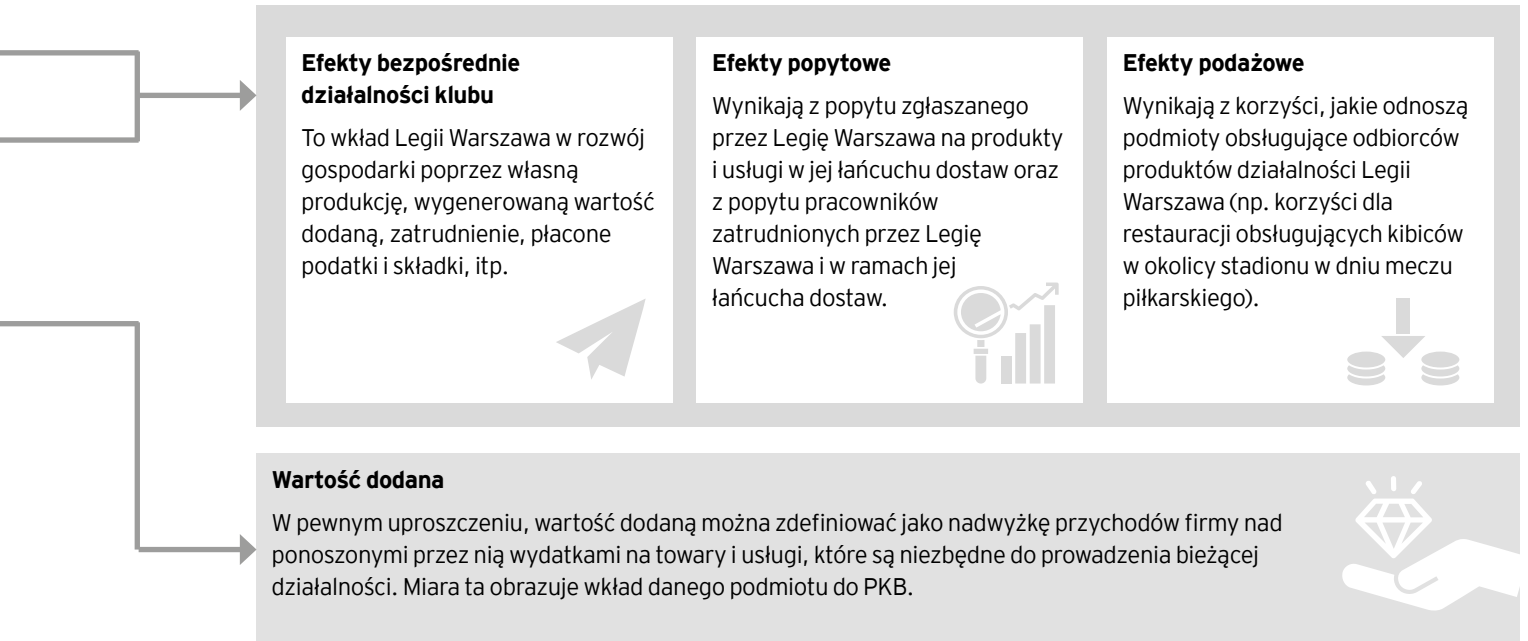
**Efekty regionalne policzone z wykorzystaniem modelu EY Spectrum**

### Dodatkowe efekty:

Ekspozycje marek własnych Warszawy w Internecie, mediach społecznościowych oraz telewizji w kontekście meczów w europejskich pucharach w sezonie 2016/2017 były warte 33,4 mln zł.\*

Dzięki meczom z udziałem Legii Warszawa w europejskich pucharach, miasto Warszawa było promowane wśród milionów użytkowników w Internecie oraz wśród co najmniej 55 mln widzów.\*

\*Wnioski z zewnętrznego badania firmy Pentagon Research.



2-4 krotny wzrost zainteresowania m.st. Warszawa w Internecie za granicą w tygodniach rozgrywania meczów w europejskich pucharach.

Wsparcie organizacyjne, operacyjne lub finansowe dla 20 sekcji sportowych działających pod szyldem Legii Warszawa.

Organizacja festiwali rodzinnych, turniejów dla dzieci z domów dziecka, koncertów dla osób niepełnosprawnych, zbiórek, biegów, wycieczek po stadionie (dla ok. 29 tys. osób), itp.

Aż 6,5% całkowitej, rocznej liczby wyszukiwań hasła „Warszawa” w Internecie w przeanalizowanych krajach było związane z meczami z udziałem Legii Warszawa w europejskich pucharach.

Ponad 3,5 tys. uczestników w ok. 100 szkółkach piłkarskich dla dzieci i młodzieży na terenie wschodniej Polski.

Inicjatywy edukacyjne, w tym programy „Lekcje z Legią” oraz „Korki z Legią”.

## Wprowadzenie

Celem niniejszej broszury jest przedstawienie najważniejszych wyników analizy społeczno-ekonomicznych efektów działalności klubu piłkarskiego Legia Warszawa.

W analizie ilościowej uwzględniono działalność operacyjną klubu piłkarskiego oraz sieci szkółek piłkarskich Legia Soccer Schools.

Są to kluczowe kanały bieżącego oddziaływania Legii Warszawa na otoczenie społeczno-gospodarcze. Warto jednak zwrócić uwagę, że istnieją również dodatkowe kanały, wynikające np. z działalności innych sekcji sportowych Legii Warszawa, działalności inwestycyjnej klubu<sup>1</sup>, a nawet z działalności Ekstraklasy S.A., której udziałowcem jest Legia Warszawa.

Ze względu na ograniczoną dostępność danych dla sezonu 2017/18, analizą objęto sezon 2016/17 (tj. okres od 1.07.2016 do 30.06.2017). Należy przy tym podkreślić, że sezon 2016/17 był dla Legii Warszawa wyjątkowy pod względem wyników finansowych, ze względu na udział w fazie grupowej Ligi Mistrzów.

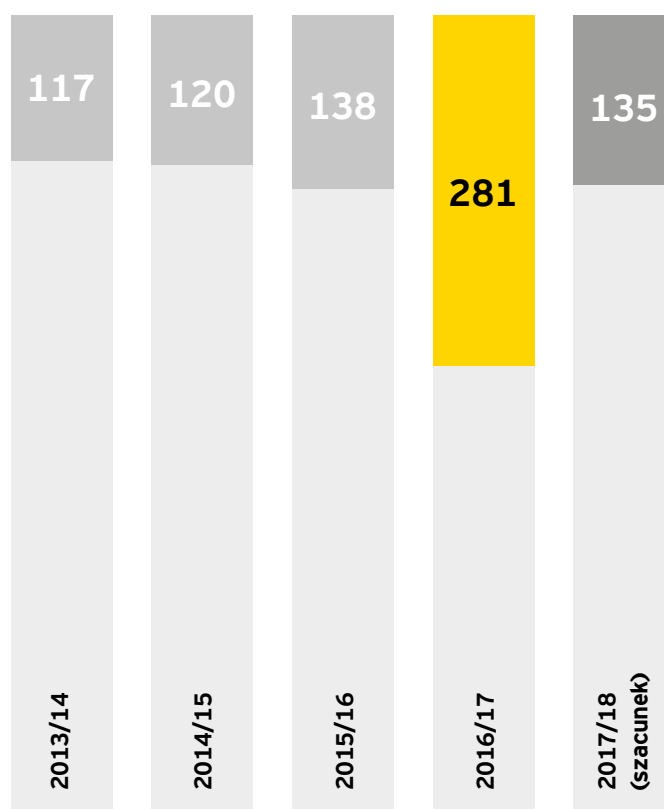
Niniejsza broszura została przygotowana przez EY na zlecenie Legii Warszawa S.A.

### Legia Warszawa w sezonie 2016/17 to klub:

- ▶ **o największej skali działalności**, mierzonej przychodami ogółem, spośród klubów Ekstraklasy,
- ▶ **o największej frekwencji** na trybunach w czasie meczów Ekstraklasy (ok. 20,5 tys. osób przeciętnie na każdym meczu w Warszawie),
- ▶ **o największej oglądalności** w telewizji wśród polskich klubów Ekstraklasy (ok. 190 tys. widzów średnio na mecz Ekstraklasy w kanałach grupy Canal+).

Sezon 2016/17 był 80. sezonem Legii w rozgrywkach Ekstraklasy. W tym okresie przypadło też 100-lecie istnienia klubu.


Przychody ogółem Legii Warszawa, w mln zł




Źródło: Legia Warszawa S.A., Raport EY pt. „Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu 2017”

1 Skala działalności inwestycyjnej bardzo różni się w czasie. Np. w 2019 r. Legia Warszawa rozważa rozpoczęcie budowy ośrodka treningowego w Grodzisku Mazowieckim (o wartości ok. 50-80 mln zł) oraz budowę dwóch boisk obok stadionu, od ul. Czerniakowskiej (o wartości ok. 6-8 mln zł). Pod koniec maja 2018 r. władze miasta i Legii Warszawa podpisały umowę ws. dzierżawy gruntów (pod boiskami).

Przychody ogółem klubów Ekstraklasy w sezonie 2016/17<sup>2</sup>, w mln zł

13	14	16	16	18	18	19	20	25	31	34	40	43	44	75	
Wisła Płock	Bruk-Bet Termalica Nieciecza	Piast Gliwice	Górnik Łęczna	Korona Kielce	Arka Gdynia	Ruch Chorzów	Śląsk Wrocław	Pogoń Szczecin	Wisła Kraków	Jagiellonia Białystok	KGHM Zagłębie Lubin	Cracovia	Lechia Gdańsk	Lech Poznań	Legia Warszawa
															281

## Średnia frekwencja na stadionie w meczach Ekstraklasy w sezonie 2016/17, w tys. osób

3,6	3,7	5,1	5,3	5,5	5,8	6,3	6,4	7,9	8,2	9,1	13,5	14,0	17,4	19,6	
Górnik Łęczna	Bruk-Bet Termalica Nieciecza	Piast Gliwice	Wisła Płock	Arka Gdynia	Pogoń Szczecin	KGHM Zagłębie Lubin	Ruch Chorzów	Korona Kielce	Cracovia	Śląsk Wrocław	Jagiellonia Białystok	Wisła Kraków	Lechia Gdańsk	Lech Poznań	Legia Warszawa
															20,5

Źródło: Legia Warszawa S.A., Raport EY pt. „Ekstraklasa Piłkarskiego Biznesu 2017”

2 Dane za pierwsze 9 miesięcy oraz prognoza klubów za 3 ostatnie miesiące sezonu 2016/17.

**Mecze Legii Warszawa w sezonie 2016/17:**

**mecze międzynarodowe**  
(w tym 12 meczów w kwalifikacjach oraz fazie grupowej Ligi Mistrzów, 2 mecze w 1/16 finału Ligi Europy oraz 10 meczów towarzyskich).



**meczów krajowych**  
(w tym 37 meczów Ekstraklasy, 1 mecz Pucharu Polski, 1 mecz Superpucharu oraz 2 mecze towarzyskie).

**Frekwencja na meczach Legii Warszawa w sezonie 2016/17****14 meczów międzynarodowych**

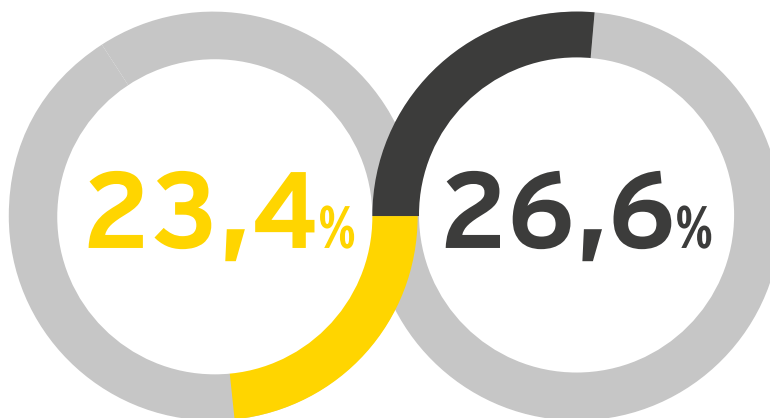
(tj. z wyłączeniem meczów towarzyskich):

**406 485 osób**z tego 147 978 osób w Warszawie (7 meczów)  
i 258 507 na wyjeździe (7 meczów)**41 meczów krajowych****702 542 osoby**z tego 404 519 osób w Warszawie (20 meczów)  
oraz 298 023 osób na wyjeździe (21 meczów)**Razem 1 109 027 osób**



Odsetek wszystkich kibiców na trybunach w Ekstraklasie w sezonie 2016/17 oglądających mecze z udziałem Legii Warszawa

Odsetek wszystkich widzów Ekstraklasy w telewizji (Canal+) i serwisach mobilnych (nc+) w sezonie 2016/17 oglądających mecze z udziałem Legii Warszawa

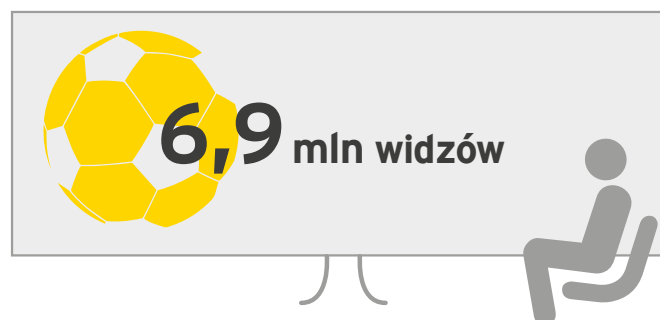
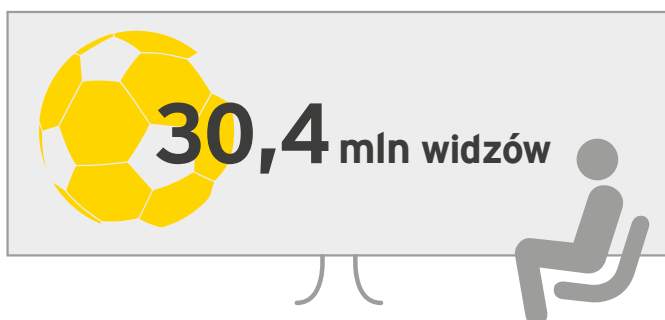


Średnia oglądalność meczów Ekstraklasy w sezonie 2016/17 w telewizji (Canal+) i serwisach mobilnych (nc+), w tys. widzów

83	93	99	107	109	110	111	113	117	123	126	127	136	142	149	190
Górnik Łęczna	Wisła Płock	Cracovia	Piast Gliwice	Pogoń Szczecin	Bruk-Bet Termalica Nieciecza	KGHM Zagłębie Lubin	Korona Kielce	Ruch Chorzów	Arka Gdynia	Śląsk Wrocław	Jagiellonia Białystok	Wisła Kraków	Lech Poznań	Lechia Gdańsk	Legia Warszawa

Łączna oglądalność 10 meczów z udziałem Legii Warszawa w 4. fazie eliminacji i fazie grupowej Ligi Mistrzów oraz 1/16 finału Ligi Europy w sezonie 2016/17 w telewizji publicznej

Łączna oglądalność 37 meczów z udziałem Legii Warszawa w Ekstraklasie w sezonie 2016/17 w telewizji prywatnej (Canal+) i jednego meczu ostatniej kolejki Ekstraklasy w telewizji publicznej (TVP 2)



## Kanały społeczno-ekonomicznego wpływu Legii Warszawa na otoczenie

Z perspektywy analizy ekonomicznej, Legia Warszawa, jak każdy podmiot prowadzący działalność gospodarczą, wytwarza produkty (np. widowiska sportowe), zatrudnia pracowników, płaci podatki, itd. To tzw. ekonomiczne **bezpośrednie efekty** działalności klubu.

Ale działalność klubu generuje efekty ekonomiczne również na zewnątrz:

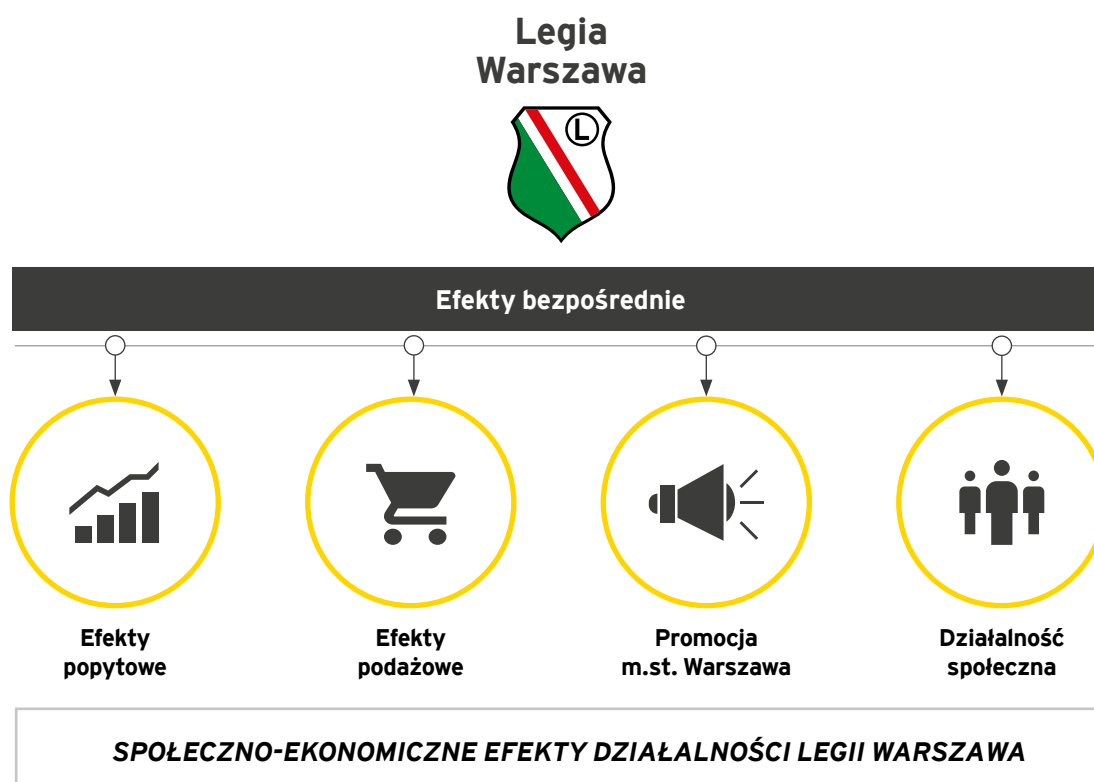
- Do wytworzenia efektów bezpośrednich niezbędne jest zużycie produktów i usług dostarczanych przez inne firmy, w tym podwykonawców, dostawców materiałów, itd. Co więcej, pracownicy zaangażowani w działalność klubu oraz w łańcuchu dostaw otrzymują wynagrodzenia, które częściowo przeznaczają na konsumpcję, generując dodatkowy impuls dla gospodarki. Są to tzw. **efekty popytowe** działalności klubu.

- Z drugiej strony, z efektów bezpośrednich działalności klubu korzystają także podmioty poza łańcuchem dostaw, np. z branży gastronomicznej, transportowej, hotelarskiej, itd. Są to tzw. **efekty podażowe** działalności klubu.

Dodatkowo, działalność klubu wpływa na **promocję miasta** - zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej.

Oprócz efektów czysto biznesowych, Legia Warszawa prowadzi także **działalność społeczną**, w tym programy edukacyjne dla dzieci, szkółki piłkarskie, wycieczki, wydarzenia okołostadionowe i wiele innych prospołecznych inicjatyw, które mają miejsce przede wszystkim na terenie Warszawy.

### Najważniejsze społeczno-ekonomiczne kanały oddziaływania Legii Warszawa na otoczenie



## Efekty bezpośrednie

**Efekty bezpośrednie działalności Legii Warszawa to jej wkład w rozwój gospodarki poprzez własną produkcję (równoważną z wielkością przychodów), wygenerowaną wartość dodaną (~PKB), zatrudnienie, płacone podatki i składki, itp.**

Przychody Legii Warszawa w roku finansowym 2016/17 wyniosły **280,6 mln zł**. W tym okresie klub wygenerował 212,1 mln zł wartości dodanej<sup>3</sup>. Legia Warszawa zatrudniała w tym okresie 396 osób, w tym 107 piłkarzy.

Przychody Fundacji Legia Soccer Schools (LSS) wyniosły w tym okresie **7,2 mln zł**. W wyniku działalności szkółek piłkarskich wygenerowano 2,8 mln zł wartości dodanej. W sezonie 2016/17 LSS zatrudniała 123 osoby.

**Bezpośrednie efekty ekonomiczne działalności Legii Warszawa w sezonie 2016/17**  
(obejmujące działalność Fundacji Legia Soccer Schools<sup>4</sup>)

### Przychody

**286,3** mln zł

w tym 47 mln zł przychodów ze sprzedaży kart zawodniczych



### Wartość dodana

**214,9** mln zł



### Zatrudnienie

**519** osób

w tym 107 piłkarzy



Źródło: obliczenia EY z wykorzystaniem modelu EY Spectrum na podstawie danych Legii Warszawa S.A. oraz Fundacji Legia Soccer Schools

<sup>3</sup> Wartość dodana brutto - odzwierciedla wkład do PKB kraju/regionu.

<sup>4</sup> Łączne przychody zostały pomniejszone o wzajemne przepływy pomiędzy Legią Warszawa S.A. oraz Fundacją Legia Soccer Schools w wysokości 1,5 mln zł.

## Efekty popytowe

Efekty popytowe wynikają z popytu na produkty i usługi zgłaszanego przez:

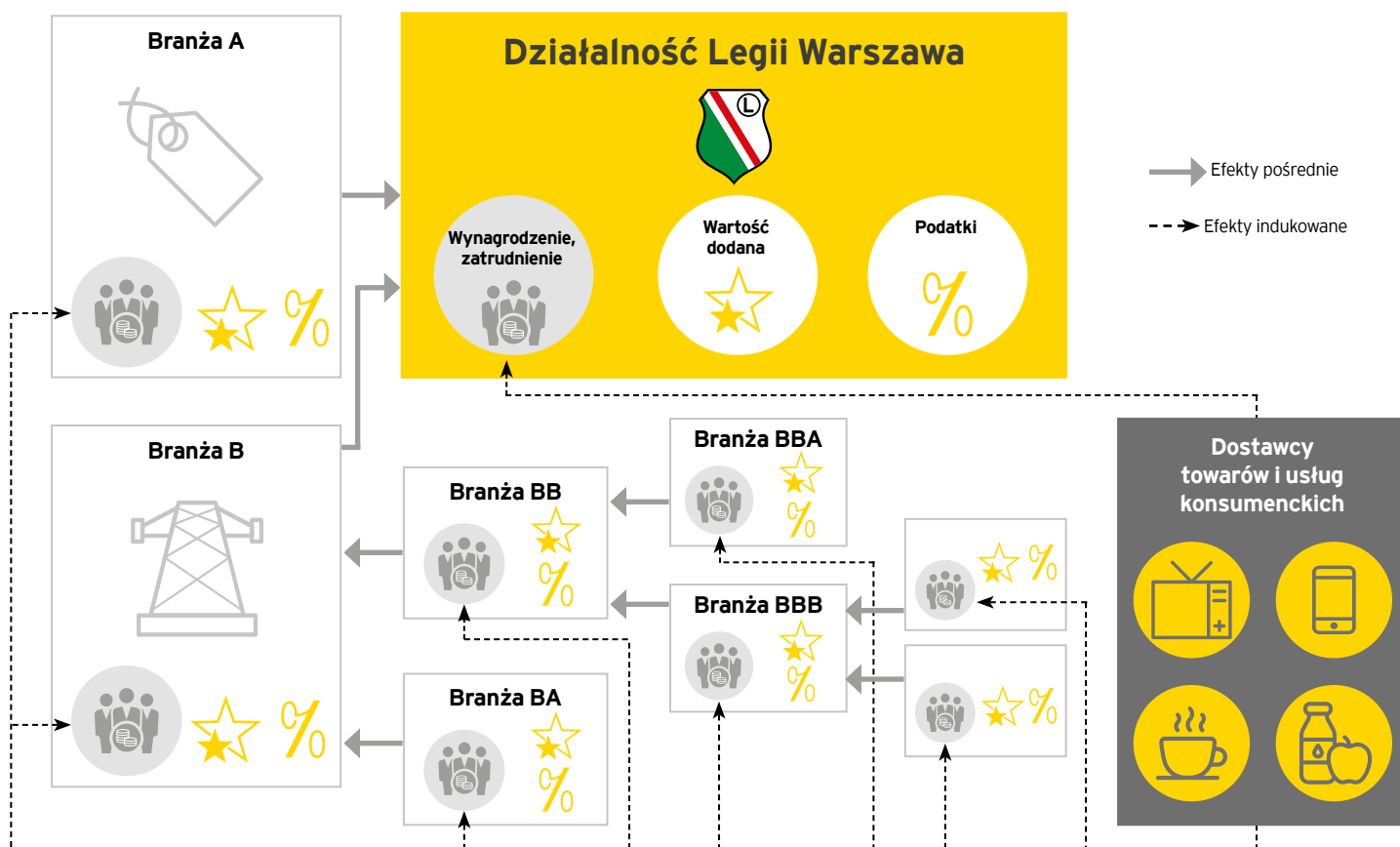
- ▶ Legię Warszawa<sup>5</sup> w jej łańcuchu dostaw (tzw. **efekty pośrednie**)
- ▶ Pracowników zatrudnionych przez Legię Warszawa i w ramach jej łańcucha dostaw (tzw. **efekty indukowane**)

### Efekty pośrednie:

- ▶ Aby móc „wytwarzać” efekty bezpośrednie, Legia Warszawa współpracuje z innymi podmiotami, pozyskując m.in. sprzęt sportowy, energię elektryczną, itp.
- ▶ Podmioty te wytwarzają zatem część swojej produkcji w celu zaspokojenia zapotrzebowania zgłaszanego przez Legię Warszawa.
- ▶ Firmy współpracujące z Legią Warszawa mają również swoich dostawców. Ci kolejni dostawcy współpracują jeszcze z kolejnymi firmami, a te z następnymi, itd.
- ▶ W ten sposób początkowy popyt zgłaszany przez Legię Warszawa „rozlewa się” w gospodarce.

### Efekty indukowane:

- ▶ Pracownicy Legii Warszawa oraz piłkarze, jak również pracownicy podmiotów w ramach całego łańcucha dostaw otrzymują wynagrodzenie za swoją pracę.
- ▶ Płace te przeznaczone są na konsumpcję towarów i usług oraz na oszczędności.
- ▶ Część wynagrodzenia przeznaczana na konsumpcję generuje dodatkowy impuls popytowy w gospodarce.



Źródło: EY

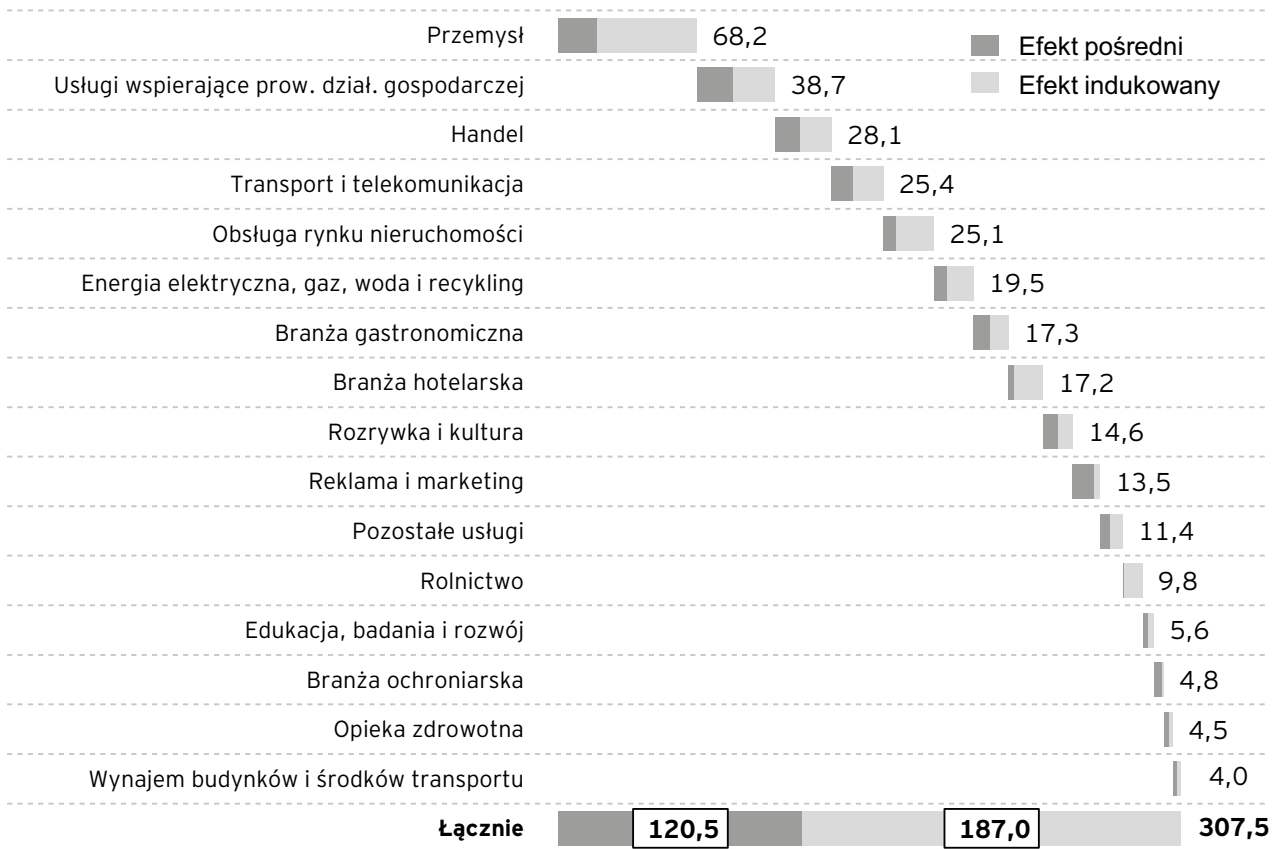
5 Efekty popytowe w niniejszej analizie uwzględniają popyt generowany przez Legię Warszawa S.A. oraz Fundację Legia Soccer Schools.

**W sezonie 2016/17 działalność Legii Warszawa przyczyniła się do powstania 308 mln zł przychodów w ramach efektów popytowych. Z tego 121 mln zł przez efekty pośrednie i 187 mln zł przez efekty indukowane.**

Najwyższe przychody zostały wytworzone w przemyśle (68 mln zł) oraz usługach wspierających prowadzenie działalności gospodarczej (39 mln zł).

**Efekty popytowe**

Przychody generowane przez Legię Warszawa w Polsce (mln zł)



**308 mln zł przychodów**

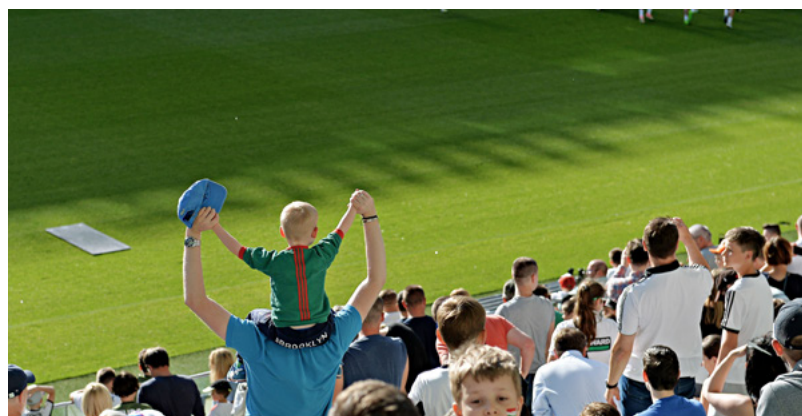
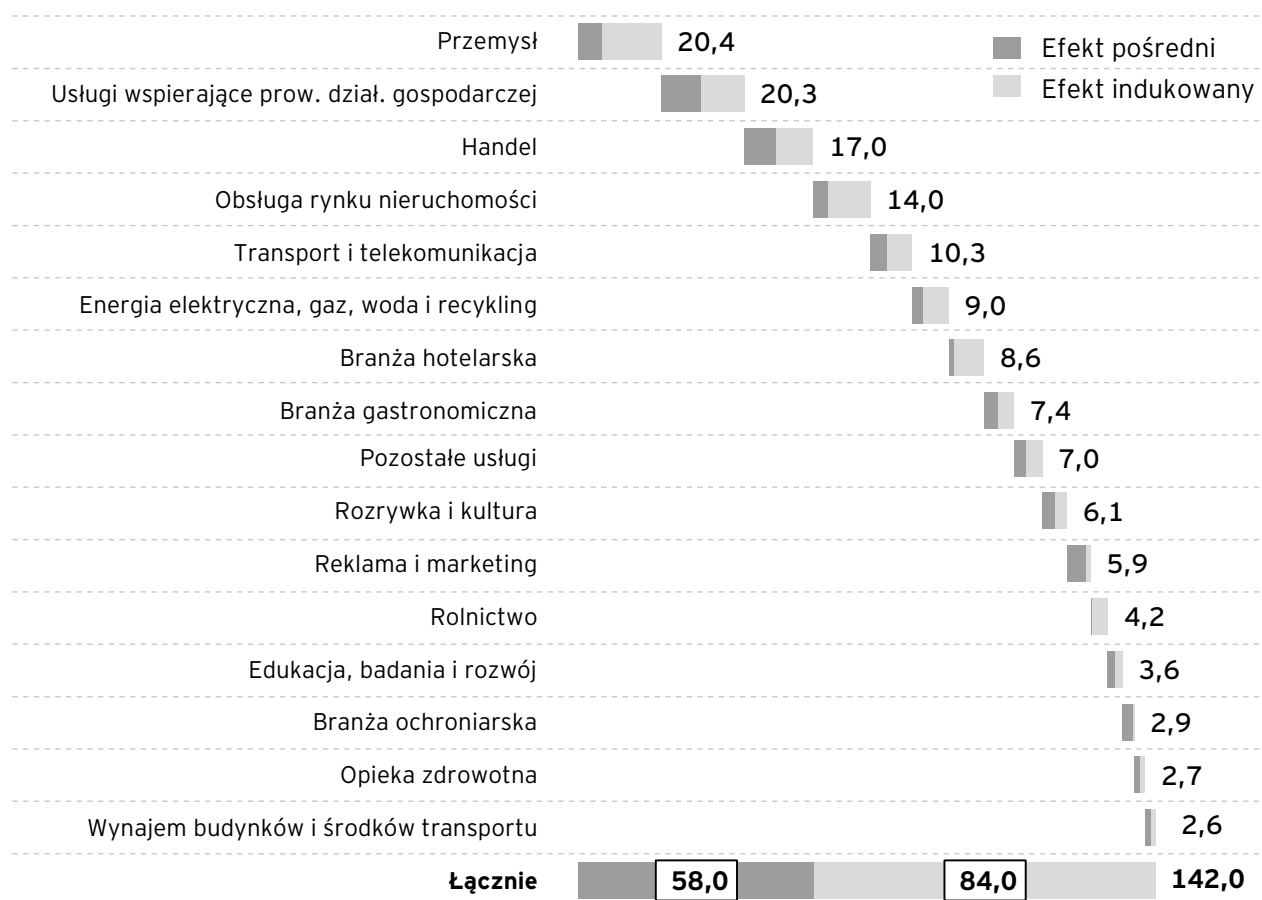
W związku z tym, że sumowane dla wielu przedsiębiorstw dane o przychodach nie opisują poprawnie łącznej wielkości produkcji wytworzonej w gospodarce, w ekonomii często wykorzystywana jest miara „wartości dodanej” (zob. ramka na str. 15).

W sezonie 2016/17 Legia Warszawa przyczyniła się do wygenerowania 142 mln zł wartości dodanej w ramach efektów popytowych. Z tego 58 mln zł przez efekty pośrednie i 84 mln zł przez efekty indukowane.

Największa część wartości dodanej została wygenerowana w przemyśle oraz usługach wspierających prowadzenie działalności gospodarczej.

### Efekty popytowe

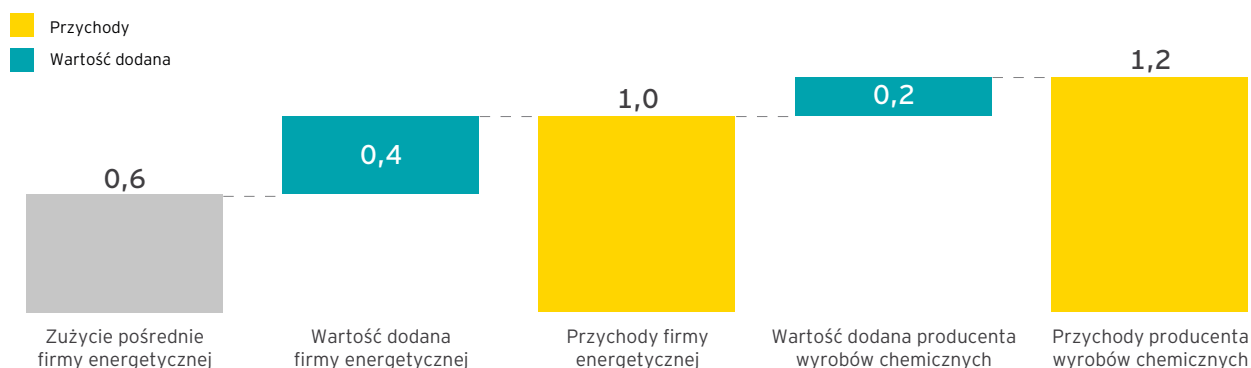
Wartość dodana generowana przez Legię Warszawa w Polsce (mln zł)



## Przychody a wartość dodana

- ▶ W pewnym uproszczeniu, wartość dodaną można zdefiniować jako nadwyżkę przychodów firmy nad ponoszonymi przez nią wydatkami na towary i usługi, które są niezbędne do prowadzenia bieżącej działalności. Tym samym, wartość dodana wskazuje, w jaki sposób firma, poprzez przekształcenie towarów i usług innych firm w nowy produkt lub usługę, wygenerowała nową wartość w gospodarce.
- ▶ Suma wartości dodanej wszystkich podmiotów w gospodarce stanowi dobrą miarę produkcji wytworzonej w danym kraju. Warto odnotować, że powszechnie stosowana w ekonomii miara produkcji krajowej brutto (PKB) jest równa sumie wartości dodanej wszystkich podmiotów będących rezydentami (dlatego mowa o produkcji krajowej), dodatkowo skorygowanej o podatki i dotacje do produktów.
- ▶ W celu wyjaśnienia, dlaczego wartość dodana jest lepszą miarą wielkości produkcji w gospodarce od sumy przychodów, rozważmy uproszczony przykład dwóch podmiotów: (1) firmy energetycznej oraz (2) producenta wyrobów chemicznych.
- ▶ Załóżmy, że firma energetyczna sprzedaje energię elektryczną producentowi wyrobów chemicznych za 1 mln zł, zużywając przy tym produkty i usługi innych firm o wartości 0,6 mln zł. W takim przypadku przychody firmy sprzedającej energię elektryczną wynoszą 1 mln zł, a wartość dodana wytworzona przez tę firmę wynosi 0,4 mln zł.
- ▶ Załóżmy też, że producent wyrobów chemicznych w swoim procesie wytwórczym zużywa tylko i wyłącznie energię elektryczną. Tak więc wydatki firmy chemicznej na towary i usługi niezbędne do prowadzenia bieżącej działalności wynoszą 1 mln zł. Dzięki energii elektrycznej, producent wyrobów chemicznych wytwarza produkty, które sprzedaje na rynku za 1,2 mln zł. W ten sposób osiąga on przychody równe 1,2 mln zł oraz generuje wartość dodaną w wysokości 0,2 mln zł.
- ▶ Rozpatrując wyniki ekonomiczne obu firm, można zauważyć, że suma ich przychodów równa jest 2,2 mln zł, a suma ich wartości dodanych wynosi 0,6 mln zł.
- ▶ Gdyby jednak firmy połączyły się w jedno przedsiębiorstwo, to jego przychody wyniosłyby już tylko 1,2 mln zł (wyroby chemiczne stałyby się jedynym produktem sprzedawanym przez połączone przedsiębiorstwo), podczas gdy jego wartość dodana nadal byłaby równa 0,6 mln zł (pomijając ewentualne efekty synergii, które mogłyby skutkować potencjalnym wzrostem efektywności).
- ▶ Przykład ten pokazuje, że to wartość dodana, a nie suma przychodów firm, jest odpowiednią podstawą do obliczania łącznej wartości produkcji w gospodarce.

**Różnica pomiędzy przychodami a wartością dodaną** (na przykładzie dwóch firm)  
(mln zł)



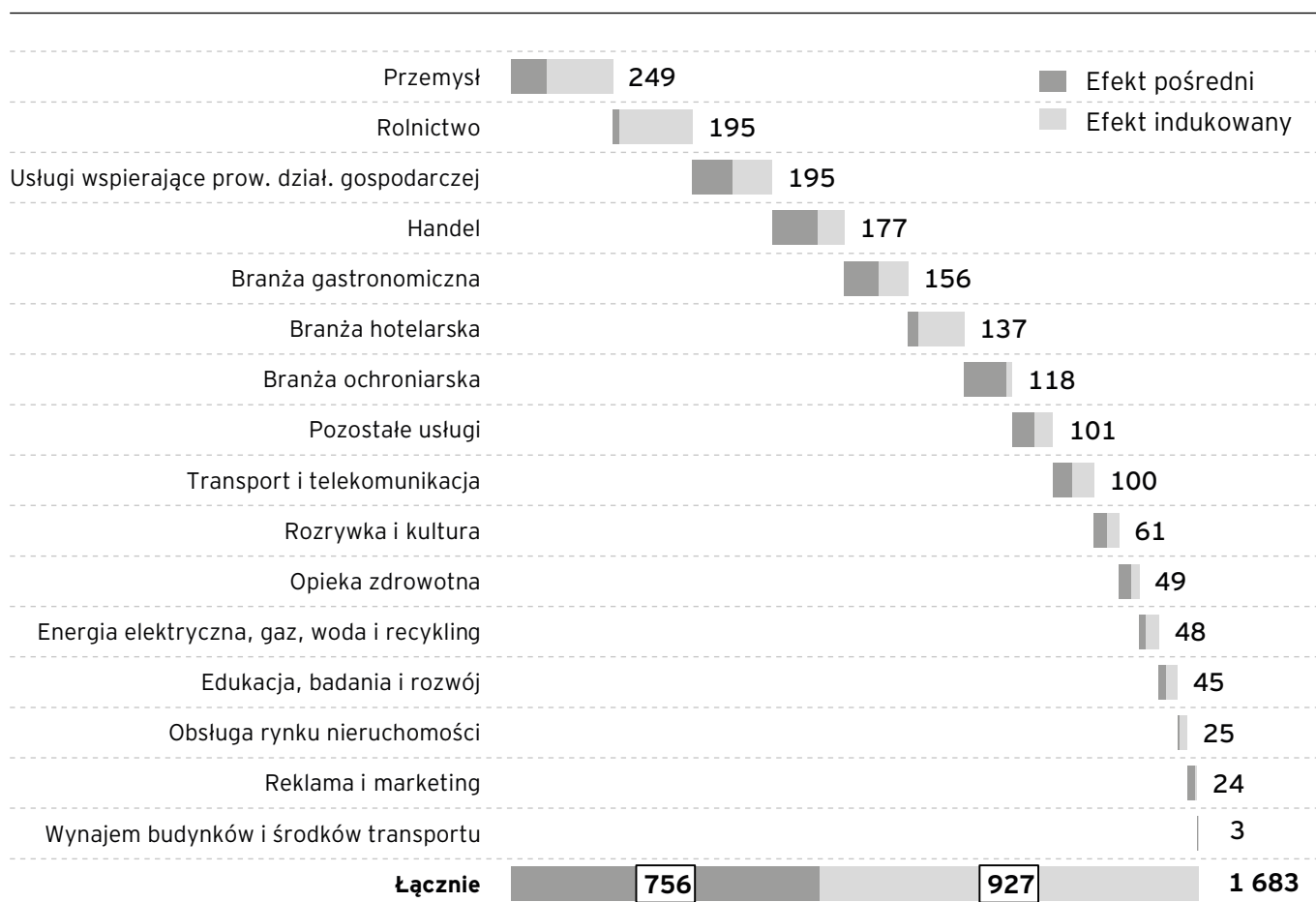
**W ramach efektów popytowych Legia Warszawa wspierała w sezonie 2016/17 miejsca pracy dla prawie 1,7 tys. osób. Z tego 756 przez efekty pośrednie i 927 przez efekty indukowane.**

Największe korzyści dla zatrudnienia w ramach efektów popytowych generowane były w przemyśle (249 osoby), rolnictwie (195 osób) oraz usługach wspierających prowadzenie działalności gospodarczej (195 osób).

Wysokie efekty dla zatrudnienia w rolnictwie wynikają głównie z efektów indukowanych i są konsekwencją wysokiej pracochłonności tego sektora w Polsce<sup>6</sup>.

### Efekty popytowe

Liczba pracujących generowana przez Legię Warszawa w Polsce (osoby)



Źródło: obliczenia EY z wykorzystaniem modelu EY Spectrum na podstawie danych Legii Warszawa S.A. oraz Fundacji Legia Soccer Schools

<sup>6</sup> Wysoka pracochłonność sektora rolniczego oznacza, że do wzrostu produkcji w celu zaspokojenia dodatkowego popytu (zgłaszanego np. przez branżę spożywczą) niezbędne jest silniejsze niż w innych branżach zwiększenie zatrudnienia.

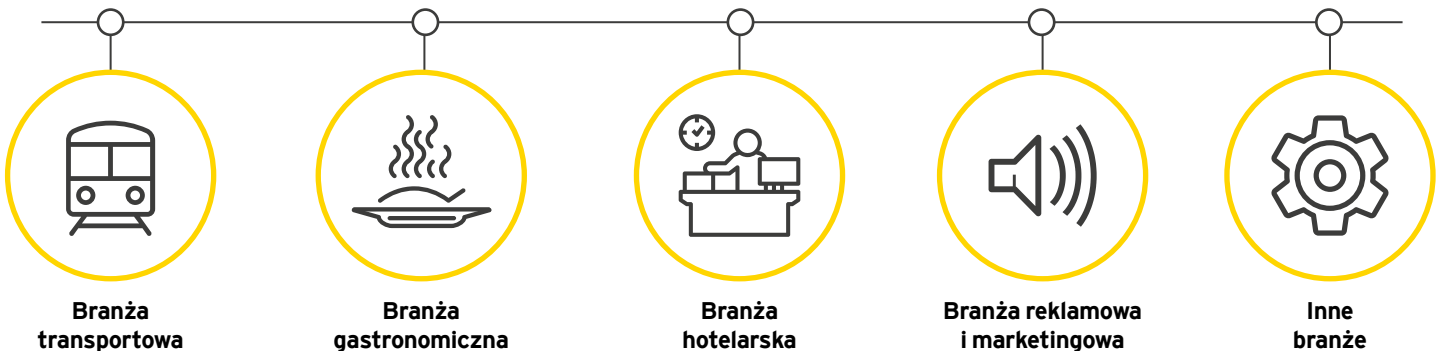


## Efekty podażowe

Legia Warszawa generuje również efekty po stronie podmiotów z branż obsługujących odbiorców produktów działalności klubu (np. kibiców w dniu meczu piłkarskiego). Efekty te określamy mianem **efektów podażowych**.

W niniejszej analizie oszacowano efekty podażowe generowane przez Legię Warszawa związane z wydatkami kibiców (Legii Warszawa oraz drużyn przeciwnych) na usługi gastronomiczne, transportowe oraz hotelarskie. W przypadku kibiców zagranicznych uwzględniono również wydatki o charakterze turystycznym.

### Działalność Legii Warszawa



Warto zaznaczyć, że nie wszystkie efekty podażowe generowane przez Legię Warszawa można oszacować ilościowo. Przykładowo, stacje telewizyjne korzystają ze wzrostu liczby abonentów dzięki transmisjom meczów

Ekstraklasy, w tym meczów z udziałem Legii Warszawa. Ze względu na brak odpowiednich danych, oszacowanie wpływu pojedynczego klubu na zmianę liczby abonentów nie było jednak w tej broszurze możliwe.

**Branża gastronomiczna**

Czerpie korzyści ze wzrostu sprzedaży na stadionach i w okolicach stadionów, na których rozgrywane są mecze z udziałem Legii Warszawa, a także przy okazji publicznych transmisji meczów w lokalach gastronomicznych.



Na podstawie danych zewnętrznych oraz założeń eksperckich oszacowano, że w ramach efektów podaźowych Legia Warszawa wygenerowała w sezonie 2016/17 ok. 10,2 mln zł przychodów, ok. 4,4 mln zł wartości dodanej oraz ok. 80 miejsc pracy (pełnorocznych etatów<sup>7</sup>) w branży gastronomicznej.

Co więcej, wzrost produkcji w branży gastronomicznej w ramach efektów podaźowych prowadzi do powstania dodatkowych (względem tych opisanych na stronach 12-16) efektów pośrednich i indukowanych w gospodarce.

W ramach tych efektów, poza branżą gastronomiczną powstało dodatkowo: ok. 12,7 mln zł przychodów, ok. 5,3 mln zł wartości dodanej oraz ok. 60 miejsc pracy (pełnorocznych etatów).

**Efekty podaźowe w branży gastronomicznej wygenerowały w całej gospodarce w sezonie 2016/17:**

ok. **22,9** mln zł  
przychodów



ok. **9,7** mln zł  
wartości dodanej



ok. **140**  
miejsc pracy  
(pełnorocznych etatów)

W analizie wykorzystano m.in. dane o frekwencji kibiców na stadionach oraz przeciętnych wydatkach na usługi gastronomiczne na stadionie Legii Warszawa przypadających na jednego kibica. Ponadto, przyjęto dodatkowe założenia eksperckie dotyczące wydatków gastronomicznych kibiców poza stadionem<sup>8</sup>.

**W analizie nie uwzględniono m.in.:**

Wydatków klientów lokali gastronomicznych w Polsce przy okazji publicznych transmisji meczów z udziałem Legii Warszawa



Wydatków gastronomicznych kibiców przy okazji wyjazdowych meczów zagranicznych (efekty te generowane są poza Polską)

Źródło: oszacowanie EY na podstawie danych Legii Warszawa S.A. oraz założeń eksperckich<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Efekty podaźowe uwzględnione w analizie występują tylko w dniach odbywania się meczów piłkarskich z udziałem Legii Warszawa. W celu zachowania porównywalności z innymi efektami dla rynku pracy, wpływ efektów podaźowych na zatrudnienie wyrażono w pełnych etatach w całym roku.

<sup>8</sup> Przyjęto eksperckie założenie, że 25% kibiców skorzysta z usług gastronomicznych w okolicy stadionu przed lub po meczu, a przeciętna wartość zamówienia wyniesie 25 zł na osobę. W związku z tym, że w analizie nie uwzględniono wydatków klientów lokali gastronomicznych w Polsce przy okazji publicznych transmisji meczów z udziałem Legii Warszawa, oszacowane korzyści dla branży gastronomicznej należy uznać za konserwatywne.

**Branża transportowa**

Czerpie korzyści w wyniku obsługi kibiców drużyn gości odwiedzających Warszawę oraz obsługi kibiców Legii Warszawa odwiedzających inne miasta w Polsce, ze względu na odbywające się mecze z udziałem Legii Warszawa.



Na podstawie danych zewnętrznych oraz założeń eksperckich oszacowano, że w ramach efektów podaźowych Legia Warszawa wygenerowała w sezonie 2016/17 ok. 5,8 mln zł przychodów, ok. 2,2 mln zł wartości dodanej oraz ok. 30 miejsc pracy (pełnorocznych etatów) w branży transportowej.

Podobnie jak w przypadku branży gastronomicznej, wzrost produkcji w branży transportowej w ramach efektów podaźowych prowadzi do powstania dodatkowych efektów pośrednich i indukowanych w gospodarce.

W ramach tych efektów, poza branżą transportową powstało dodatkowo: ok. 5,7 mln zł przychodów, ok. 2,2 mln zł wartości dodanej oraz ok. 20 miejsc pracy (pełnorocznych etatów).

**Efekty podaźowe w branży transportowej wygenerowały w całej gospodarce w sezonie 2016/17:**

ok. **11,5** mln zł  
przychodów



ok. **4,4** mln zł  
wartości dodanej



ok. **50**  
miejsc pracy  
(pełnorocznych etatów)

W analizie wykorzystano m.in. dane o: frekwencji w sektorach kibiców gości, kosztach transportu kibiców gości specjalnymi pociągami lub autokarami, kosztach biletów komunikacji publicznej, kosztach lotów czarterowych i tanich linii oraz kosztach transportu samochodami osobowymi na zagraniczne mecze wyjazdowe.

**W analizie nie uwzględniono:**

Wydatków związanych z transportem zespołu i sztabu szkoleniowego drużyn gości (efekty wynikające z transportu sztabu szkoleniowego oraz drużyny Legii Warszawa są uwzględnione w ramach efektów popytowych)

**Branża hotelarska**

Czerpie korzyści z zakwaterowania zespołu i sztabu szkoleniowego oraz kibiców przed lub po meczu z udziałem Legii Warszawa.



Na podstawie danych zewnętrznych oraz założeń eksperckich oszacowano, że w ramach efektów podaźowych Legia Warszawa wygenerowała w sezonie 2016/17 ok. 1,3 mln zł przychodów, ok. 0,7 mln zł wartości dodanej oraz ok. 10 miejsc pracy (pełnorocznych etatów) w branży hotelarskiej.

Co więcej, wzrost produkcji w branży hotelarskiej w ramach efektów podaźowych prowadzi do powstania dodatkowych (względem tych opisanych na stronach 12-16) efektów pośrednich i indukowanych w gospodarce.

W ramach tych efektów, poza branżą hotelarską powstało dodatkowo: ok. 1,6 mln zł przychodów, ok. 0,7 mln zł wartości dodanej oraz ok. 10 miejsc pracy (pełnorocznych etatów).

**Efekty podaźowe w branży hotelarskiej wygenerowały w całej gospodarce w sezonie 2016/17:**

ok. **2,9** mln zł  
przychodów



ok. **1,4** mln zł  
wartości dodanej



ok. **20**  
miejsc pracy  
(pełnorocznych etatów)

W analizie wykorzystano m.in. dane o frekwencji kibiców klubów zagranicznych w sektorze kibiców gości na stadionie Legii Warszawa oraz przeciętnych cenach noclegów w Warszawie w sezonie 2016/17. Ponadto, przyjęto dodatkowe konserwatywne założenie, że zagraniczni kibice oraz zespoły i sztaby szkoleniowe gości spędzali w Warszawie tylko jedną noc.

**W analizie nie uwzględniono:**

Wydatków na nocleg kibiców Legii Warszawa za granicą przy okazji wyjazdowych meczów międzynarodowych (wydatki te nie generują efektów ekonomicznych w Polsce)



Wydatków na nocleg w przypadku meczów krajowych (założono, że w przypadku meczów krajowych kibice nie korzystają z usług branży hotelarskiej)

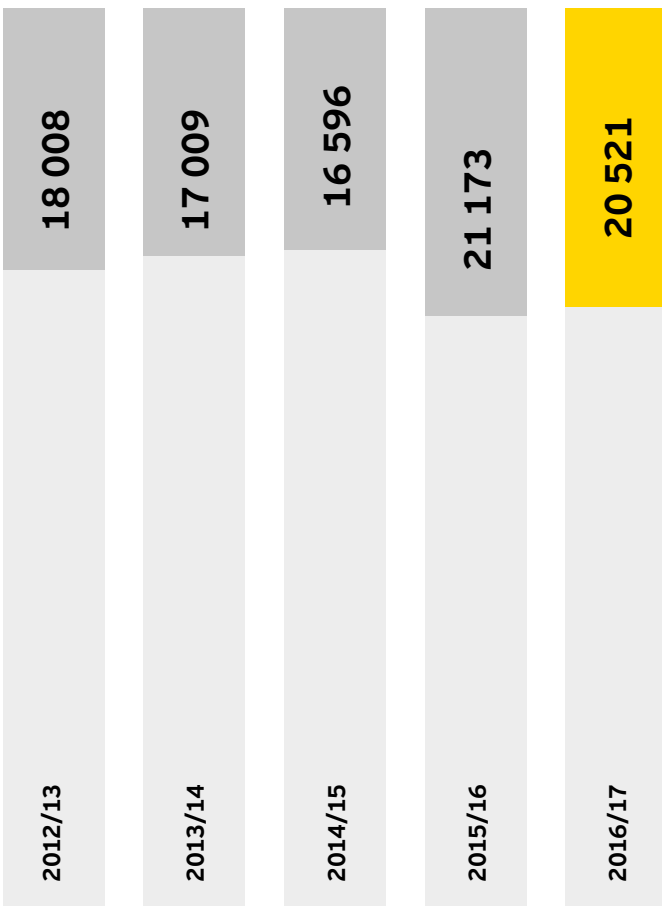


**Inne branże**

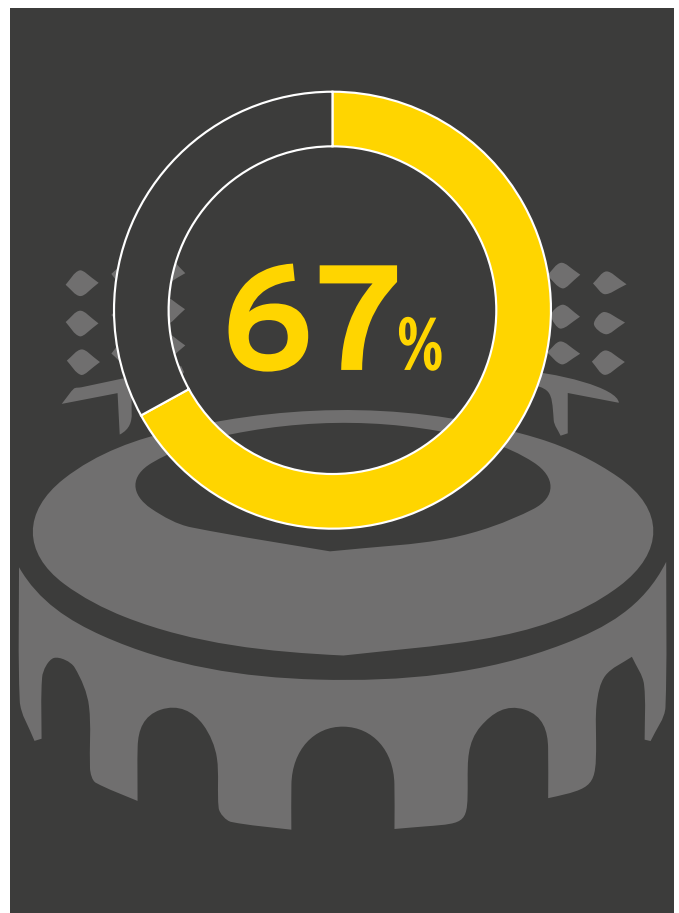
Kibice zagraniczni, poza wydatkami na wyżywienie, transport oraz zakwaterowanie, ponoszą również inne rodzaje wydatków o charakterze turystycznym. Mogą to być np. wydatki na rozrywkę i kulturę, środki higieny, upominki.

Zakładając, że kibice zagraniczni odwiedzający Warszawę w związku z meczem Legii Warszawa zachowują się podobnie do innych grup turystów, ich dodatkowe wydatki w sezonie 2016/17 (poza branżami analizowanymi wcześniej) można oszacować na 0,9 mln zł<sup>9</sup>.

**Średnia frekwencja na meczach Ekstraklasy na stadionie Legii Warszawa**



**Średnie zapełnienie trybun na meczach Ekstraklasy na stadionie Legii Warszawa w sezonie 2016/17**



Skala efektów podażowych jest w dużym stopniu zależna od frekwencji kibiców na stadionie. W sezonach 2015/16 i 2016/17 frekwencja na stadionie Legii Warszawa istotnie wzrosła, choć nadal stopień zapełnienia trybun wskazuje na potencjał do dalszej poprawy.

Wraz ze wzrostem frekwencji na stadionie oraz zamożności społeczeństwa, wielkość efektów podażowych generowanych dzięki działalności Legii Warszawa będzie rosła.

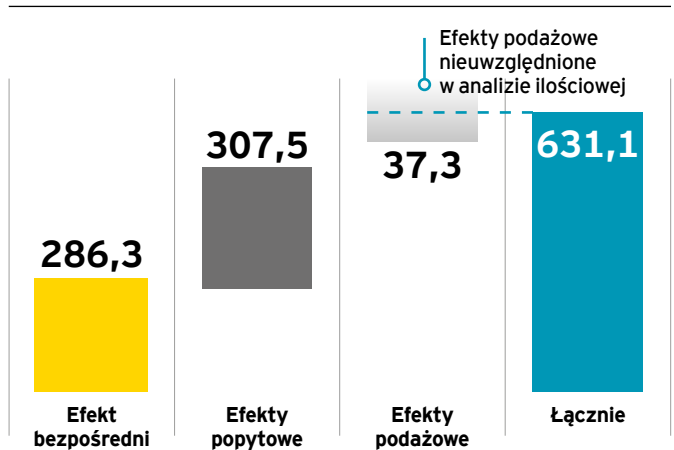
<sup>9</sup> Źródło: oszacowanie EY na podstawie danych Legii Warszawa S.A., Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz założeń eksperckich  
 9 W analizie wykorzystano dane o wydatkach turystów publikowane przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

# Korzyści dla produkcji i rynku pracy

## Podsumowanie

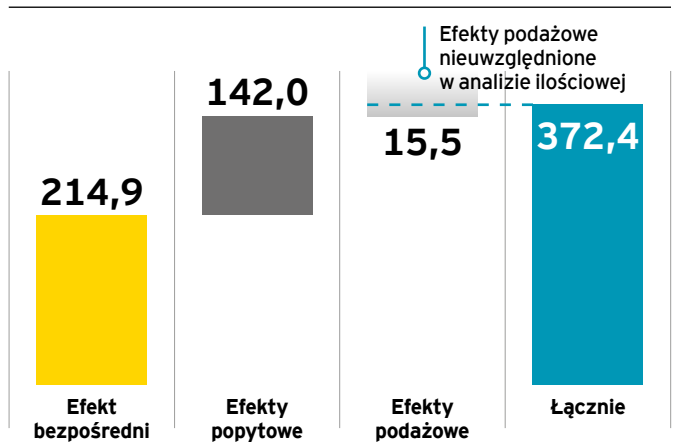
Podsumowując wszystkie efekty przedstawione na wcześniejszych stronach, w roku finansowym 2016/17 **Legia Warszawa wygenerowała łącznie 631 mln zł przychodów**. Z tego w ramach efektów bezpośrednich - 286 mln zł, popytowych - 308 mln zł, i podaźowych - 37 mln zł.

### Łączny wpływ na przychody w Polsce (mln zł)



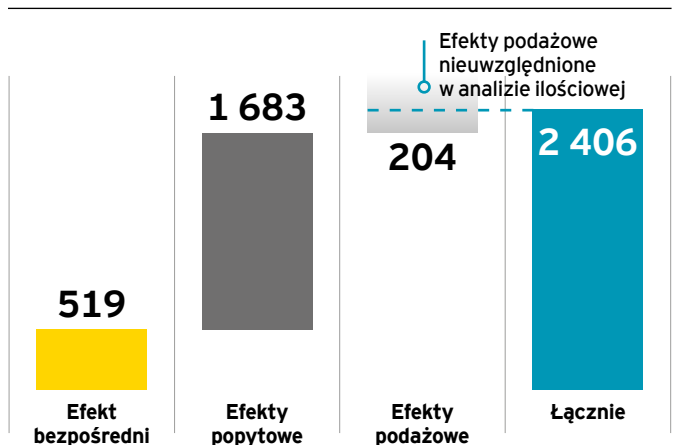
**Legia Warszawa wytworzyła łącznie 372 mln zł wartości dodanej**. Z tego w ramach efektów bezpośrednich - 215 mln zł, popytowych - 142 mln zł, i podaźowych - 15 mln zł.

### Łączny wpływ na wartość dodaną w Polsce (mln zł)



Ponadto, **Legia Warszawa wspierała w sezonie 2016/17 miejsca pracy dla ponad 2,4 tys. osób**. Z tego w ramach efektów bezpośrednich - 519, w ramach efektów popytowych - 1 683, a podaźowych - 204 miejsca pracy.

### Łączny wpływ na zatrudnienie w Polsce (liczba osób)



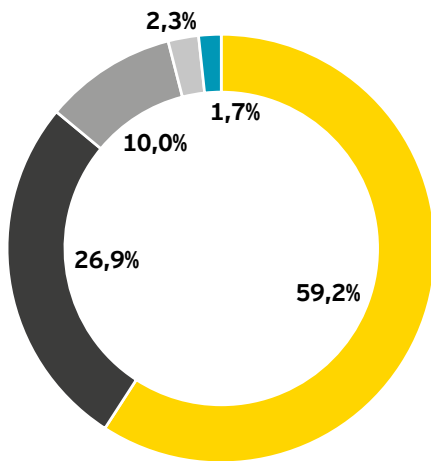
# Korzyści dla sektora finansów publicznych

Korzyści generowane przez Legię Warszawa w ramach efektów bezpośrednich, popytowych i podaźowych nie dotyczą jedynie przychodów, wartości dodanej i zatrudnienia.

Poprzez powyższe typy efektów, w roku finansowym 2016/17 Legia Warszawa wygenerowała też **104 mln zł dochodów dla sektora finansów publicznych**.

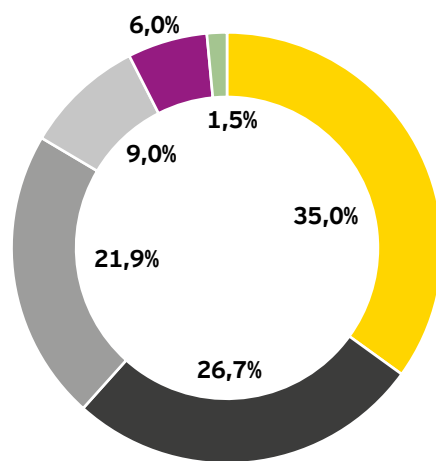
## Struktura efektów dla dochodów sektora finansów publicznych (%)

Według podsektorów



- Podsektor rządowy (w tym budżet państwa)
- Podsektor ubezpieczeń społecznych
- Budżety gmin
- Budżety powiatów
- Budżety województw

Według źródeł



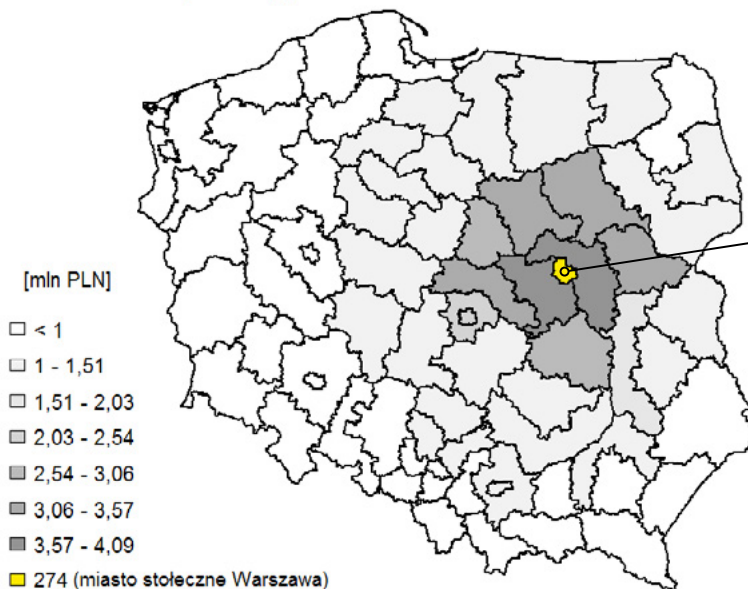
- Podatek od towarów i usług (VAT)
- Składki na ubezpieczenia społeczne
- Podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)
- Podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)
- Akcyza
- Podatek od nieruchomości

## Korzyści dla m.st. Warszawy

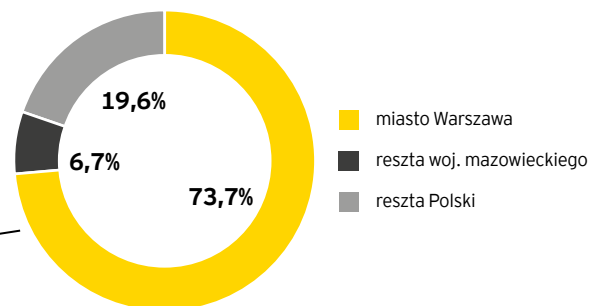
Największa część efektów ekonomicznych działalności Legii Warszawa generowana jest na terenie Warszawy.



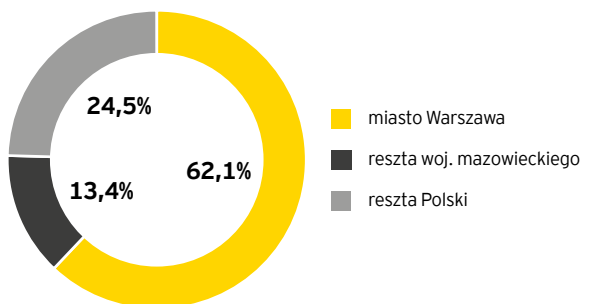
Regionalna struktura wartości dodanej wygenerowanej przez Legię Warszawa w sezonie 2016/17



Regionalna struktura efektów dla wartości dodanej



Regionalna struktura efektów dla zatrudnienia



Efekty regionalne działalności Legii Warszawa wyznaczono przy użyciu modelu EY Spectrum. Stanowi on połączenie tzw. modelu przepływów międzygałęziowych z nowoczesnymi narzędziami ekonometrii przestrzennej, wykorzystującego m.in. dane Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące aktywności ekonomicznej w poszczególnych regionach Polski.





## Zainteresowanie miastem Warszawa wśród zagranicznych kibiców istotnie rośnie w czasie międzynarodowych meczów Legii Warszawa.

**Analiza zainteresowania miastem Warszawą w Internecie została przeprowadzona z uwzględnieniem następujących meczów międzynarodowych Legii w sezonie 2016/17:**

**Legia Warszawa - Dundalk FC (17.08.2016)**

**Dundalk FC - Legia Warszawa (23.08.2016)**

**Legia Warszawa - Borussia Dortmund (14.09.2016)**

**Borussia Dortmund - Legia Warszawa (22.11.2016)**

**Legia Warszawa - Real Madryt (14.09.2016)**

**Real Madryt - Legia Warszawa (18.10.2016)**

**Legia Warszawa - Sporting Lizbona (7.12.2016)**

**Sporting Lizbona - Legia Warszawa (27.09.2016)**

**Legia Warszawa - Ajax Amsterdam (16.02.2017)**

**Ajax Amsterdam - Legia Warszawa (23.02.2017)**

Dane na wykresach na s. 27 obrazują częstotliwość wyszukiwania wyrazów „Legia Warszawa”, „Warszawa” i „Kraków” w wyszukiwarce Google.

Statystyki te obejmują wyszukiwanie powyższych haseł w różnych wersjach językowych.

Dane są prezentowane w jednostkach znormalizowanych, gdzie największa liczba tygodniowych wyszukiwań w danym okresie = 100.

Jest to widoczne w trendach dotyczących wyszukiwania hasła „Warszawa” w Internecie w krajach, z których pochodzili rywale Legii Warszawa w rozgrywkach Ligi Mistrzów i Ligi Europy.

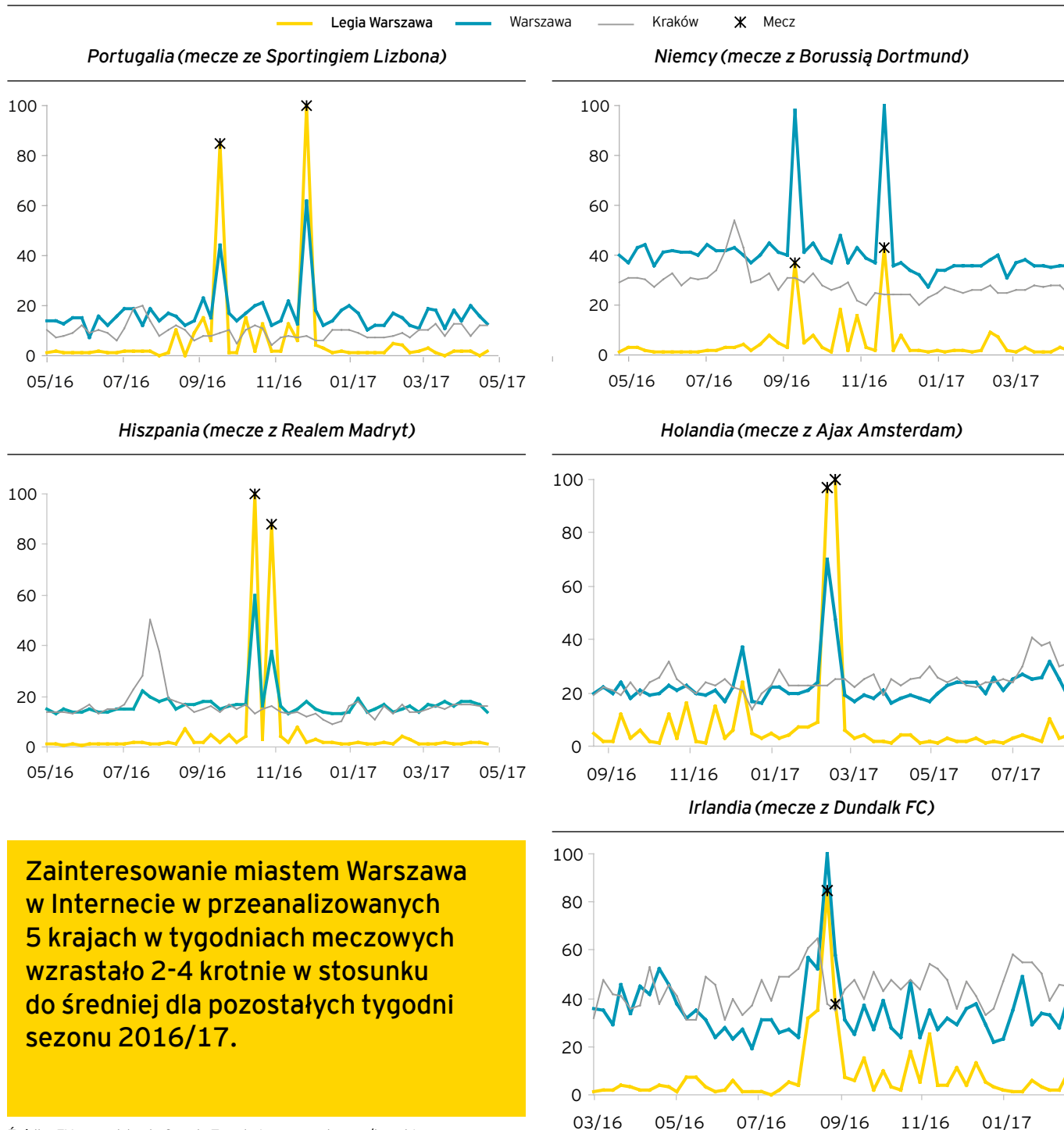
Co ważne, zainteresowanie to dotyczy wyszukiwania hasła „Warszawa” stricte w kontekście miasta stołecznego, a nie w innych znaczeniach (takich jak np. „Uniwersytet Warszawski”, „Powstanie Warszawskie” czy choćby „Legia Warszawa”).



We wszystkich analizowanych krajach przeciętne zainteresowanie Warszawą w ciągu roku jest w miarę stałe i gwałtownie rośnie w tygodniach, w których odbywają się mecze zespołu z danego kraju z Legią Warszawa. W tygodniach trwania międzynarodowych meczów z udziałem Legii Warszawa podobny efekt nie występuje dla innych dużych miast w Polsce (np. Krakowa, Łodzi, Wrocławia, Gdańska i Poznania).

Zainteresowanie Warszawą w Internecie dzięki meczom Legii Warszawa z drużyną zagraniczną odpowiadało średnio za ok. **6,5% całkowitej liczby wyszukiwań związanych z Warszawą w pięciu przeanalizowanych krajach w sezonie 2016/17.**

**Wyszukiwanie haseł „Legia Warszawa” (klub piłkarski), „Warszawa” (miasto stołeczne) i „Kraków” (miasto)<sup>10</sup> w Google w wybranych krajach w latach 2016-2017**



**Zainteresowanie miastem Warszawa w Internecie w przeanalizowanych 5 krajach w tygodniach meczowych wzrastało 2-4 krotnie w stosunku do średniej dla pozostałych tygodni sezonu 2016/17.**

Źródło: EY na podstawie Google Trends ([www.google.com/trends](http://www.google.com/trends))

<sup>10</sup> Wyniki wyszukiwania dla Krakowa zostały przedstawione w celach ilustracyjnych. Generalnie w okresach odbywania się meczów z udziałem Legii Warszawa nie odnotowano istotnych zmian w częstotliwości wyszukiwań dla innych niż Warszawa dużych miast w Polsce.

## Promocja m.st. Warszawa w kontekście przekazów mediowych w rozgrywkach europejskich

Firma Pentagon Research przeprowadziła analizę promowania miasta Warszawy poprzez przekazy mediowe wynikające z występów Legii Warszawa w europejskich pucharach w sezonie 2016/17. W badaniu uwzględniono mecze Legii Warszawa w eliminacjach Ligi Mistrzów, fazie grupowej Ligi Mistrzów oraz 1/16 finału Ligi Europy (łącznie 14 meczów z siedmioma drużynami z różnych krajów).

Zgodnie z wynikami badania, ekspozycje marek własnych Warszawy w Internecie, mediach społecznościowych oraz telewizji w kontekście meczów Legii Warszawa w Lidze Mistrzów i Lidze Europy UEFA w całym sezonie 2016/2017 **były warte 33,4 mln zł.**



### Promocja m.st. Warszawy dzięki występom Legii Warszawa w europejskich pucharach:

	Wartość mediowa	Liczba publikacji, ekspozycji, widzów
Internet	19,1 mln zł	33 290 ekspozycji
Media społecznościowe	10,6 mln zł	3 682 publikacji
Telewizja	3,7 mln zł	55 mln widzów
<b>Razem</b>	<b>33,4 mln zł</b>	

Pentagon Research przeprowadził badanie mediów z użyciem narzędzi służących do monitoringu i wyceny zasobów treści w telewizji (globalnie), a także w Internecie i mediach społecznościowych (w Polsce oraz siedmiu rynkach zagranicznych). W ten sposób oszacowano wartość mediową każdego nośnika, na którym widoczna w różnych formach była marka „Warszawa”.

Szczegóły dotyczące metodyki badania oraz więcej informacji na temat wyników analizy można znaleźć w raporcie firmy Pentagon Research.

**Wartość mediowa i liczba ekspozycji Warszawy w rozgrywkach europejskich w Internecie w sezonie 2016/17**

Nośnik wystąpienia	Wartość mediowa	Liczba ekspozycji
<b>Rynek polski</b>	<b>16,0 mln zł</b>	<b>32 247</b>
Warszawa wymieniona w tytule	9,4 mln zł	3 640
Warszawa wymieniona w tekście	4,2 mln zł	18 874
Warszawa wymieniona we wprowadzeniu do artykułu	2,4 mln zł	9 733
<b>Analizowane rynki zagraniczne</b>	<b>3,1 mln zł</b>	<b>1 043</b>
Warszawa wymieniona w tekście	2,1 mln zł	414
Warszawa wymieniona w tytule	0,5 mln zł	89
Artykuł ze zdjęciem Legii Warszawa	0,4 mln zł	40
Tylko krótka wzmianka o Warszawie*	0,2 mln zł	500

\* Krótka wzmianka dotyczy wystąpień hasła "Warszawa" w tabelach wyników pod artykułem, bez odwołania do Legii Warszawa czy Warszawy w samym artykule.

**Liczba widzów transmisji telewizyjnych rozgrywek europejskich w sezonie 2016/17**

Mecz	Widownia (liczba osób)
LM UEFA: Real Madryt - Legia Warszawa	15 203 044
LM UEFA: Legia Warszawa - Real Madryt	14 485 411
LM UEFA: Legia Warszawa - Borussia Dortmund	8 942 033
LM UEFA: Borussia Dortmund - Legia Warszawa	5 527 391
LM UEFA: Ajax Amsterdam - Legia Warszawa	5 460 424
LM UEFA: Legia Warszawa - Ajax Amsterdam	5 278 680
LM UEFA: Legia Warszawa - Sporting Lizbona	4 141 813
EI. LM UEFA: Legia Warszawa - Dundalk FC	2 851 650
LM UEFA: Legia Warszawa - Sporting Lizbona	2 347 736
EI. LM UEFA: Dundalk FC - Legia Warszawa	2 076 108

## Współpraca między miastami oraz Klubami Ekstraklasy S.A.

**Na tle wspomnianych wcześniej korzyści dla m.st. Warszawy z działalności Legii Warszawa, warto zauważyć, że spośród 14 przeanalizowanych klubów Ekstraklasy<sup>11</sup>, Legia Warszawa otrzymuje najmniejsze wsparcie od samorządu - zarówno w ujęciu absolutnym, jak i relatywnym (w relacji do budżetu samorządu).**

Podobnie jak większość klubów Ekstraklasy, Legia Warszawa korzysta ze stadionu należącego do miasta.

Zgodnie z raportem EY „Relacje pomiędzy Miastami oraz Klubami Ekstraklasy S.A. w ujęciu finansowym”, w 2017 r. Legia Warszawa zapłaciła miastu 5,2 mln zł za korzystanie ze stadionu, z tego ok. 3,7 mln zł czynszu za najem oraz 1,5 mln zł podatku od nieruchomości. To najwięcej ze wszystkich klubów Ekstraklasy. Większość klubów Ekstraklasy, które współpracują z miastami w modelu operatorskim (tj. są dzierżawcami stadionów), jest albo zwolnionych z podatku od nieruchomości, albo płaci znacznie mniejsze kwoty.

Równocześnie m.st. Warszawa wsparło klub Legia Warszawa kwotą 630 tys. zł na mocy umowy sponsoringowej. Kwota ta należy jednak do najniższych wartości wsparcia wśród klubów Ekstraklasy.

### Relacje między Miastami oraz Klubami Ekstraklasy S.A. w ujęciu finansowym w 2017 r. (w tys. zł)

Klub	Wartość wsparcia bezpośredniego od miasta <sup>12</sup> (1)	Czynsz najmu (2)	Podatek od nieruchomości (3)	Wsparcie netto (1) - [(2) + (3)]
Górnik Zabrze	34 500	b/d	0*	34 500
Piast Gliwice	12 615	492	0*	12 123
Wisła Płock	10 710	148	0*	10 561
Śląsk Wrocław	8 600	1 000	0**	7 600
Arka Gdynia	6 446	1 200	0**	5 246
Pogoń Szczecin	4 350	12	118	4 220
Lechia Gdańsk	4 000	b/d	0**	4 000
Korona Kielce	3 000	b/d	0**	3 000
Sandecja Nowy Sącz	2 660	b/d	0**	2 660
Jagiellonia Białystok	4 000	1 600	0**	2 400
Cracovia	0	-500	0***	-500
Lech Poznań	10	600	0*	-590
Wisła Kraków	0	2 464	143	-2 606
<b>Legia Warszawa</b>	<b>630</b>	<b>3 740</b>	<b>1 496</b>	<b>-4 606</b>

\* Zwolnienie.

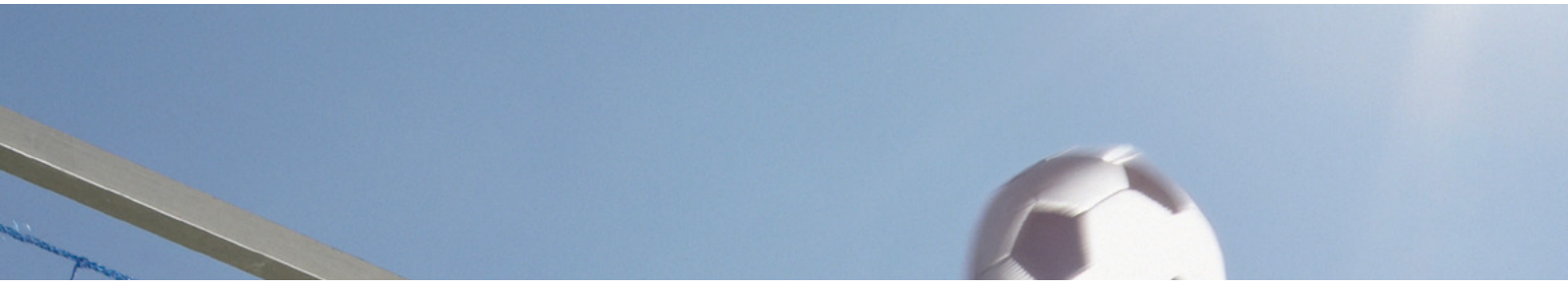
\*\* Model nieoperatorski. W modelu nieoperatorskim klub wynajmuje stadion tylko „na dni meczowe”. W takiej sytuacji klub nie płaci podatku od nieruchomości.

\*\*\* Umorzenie.

Źródło: Raport EY pt. „Relacje pomiędzy Miastami oraz Klubami Ekstraklasy S.A. w ujęciu finansowym” z dn. 28.05.2018

11 W analizie nie zostały uwzględnione dwa kluby Ekstraklasy z sezonu 2016/17, które nie korzystały ze stadionów miejskich (Bruk-Bet Termalica Nieciecza oraz KGHM Zagłębie Lubin).

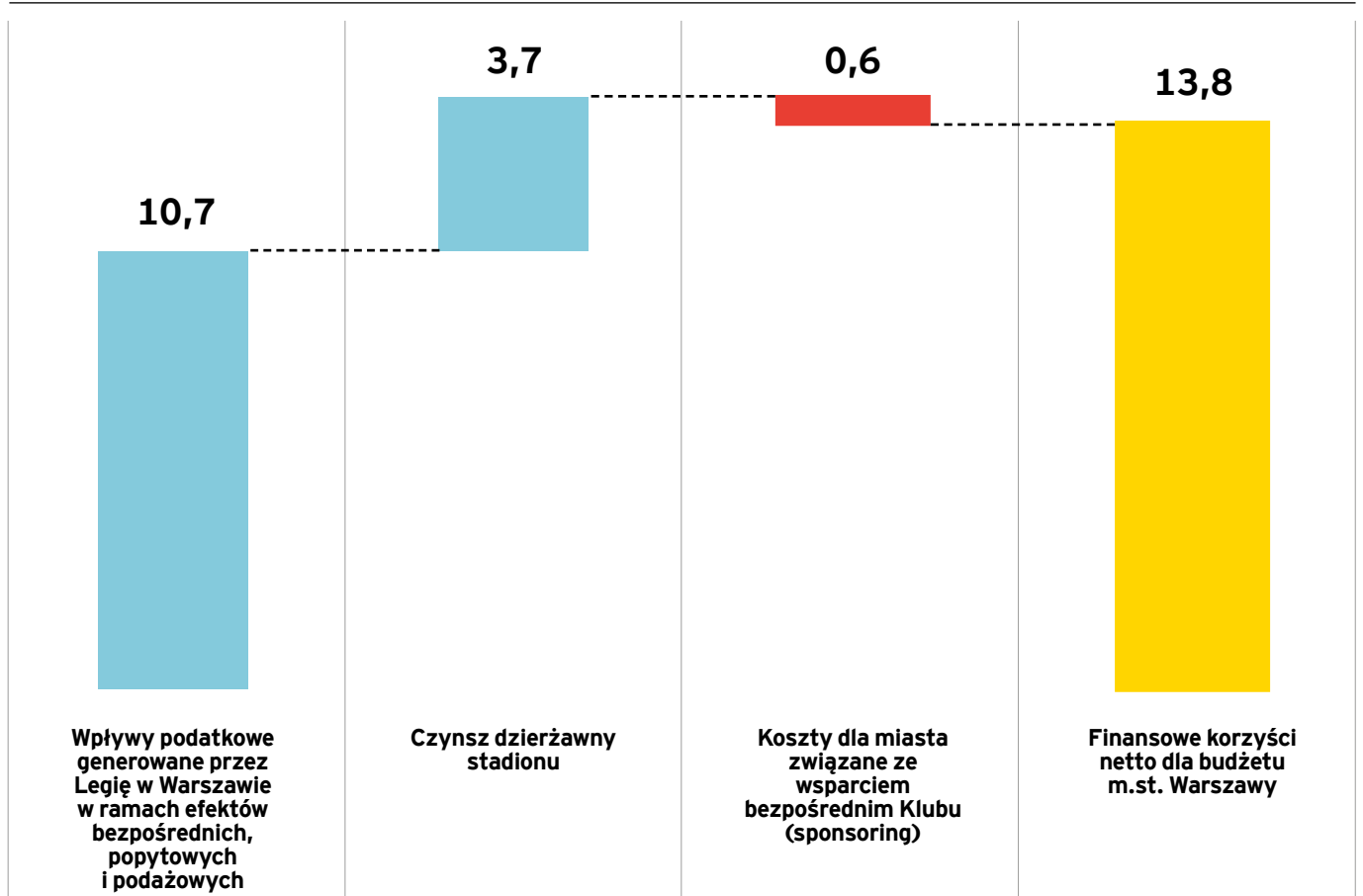
12 Dokapitalizowanie, kontrakty sponsoringowe i promocyjne, dotacje oraz inne formy wsparcia.



**Finansowe korzyści netto dla m.st. Warszawy w wyniku działalności Legii Warszawa wyniosły prawie 14 mln zł w sezonie 2016/17.**

Zestawienie na niniejszej stronie nie uwzględnia wartości mediowej ekspozycji marek własnych Warszawy wygenerowanej przez Legię Warszawa w rozgrywkach europejskich (por. str. 28-29).

**Finansowe korzyści netto dla m.st. Warszawy ze względu na działalność Legii Warszawa w sezonie 2016/17**  
(mln zł)



## Działalność społeczna

**Jedną z najważniejszych inicjatyw społecznych Legii Warszawa jest promocja piłki nożnej wśród dzieci i młodzieży.**



**W sezonie 2016/17 Fundacja Legia Soccer Schools organizowała zajęcia w ok. 100 szkółkach piłkarskich na terenie wschodniej części Polski (od Ustrzyk Dolnych przez Łódź aż do Elbląga) dla dzieci w wieku od 3 do 14 roku życia.**



**W czerwcu 2017 r. do szkółek uczęszczało 3 684 osób. Ta działalność jest stale rozwijana i w czerwcu 2018 r. do szkółek chodziło już prawie 4 500 osób (ponad 20% więcej niż rok wcześniej). Ponad połowa trenujących dzieci chodziła do szkółek piłkarskich na terenie Warszawy.**







## Legia Warszawa buduje społeczność wokół klubu poprzez wsparcie organizacyjne, operacyjne lub finansowe dla 20 sekcji sportowych działających pod wspólnym szyldem Legii Warszawa.

Klub piłkarski Legia Warszawa S.A. ma podpisane umowy licencyjne ze wszystkimi sekcjami działającymi pod szyldem Legia Warszawa i w różnym stopniu wspiera ich działalność: od bezpośredniego zaangażowania kapitałowego (w Sekcję Koszykówki) do wsparcia pośredniego (np. finansowego - pożyczki, darowizny).

Łączne wydatki ponoszone przez klub piłkarski na taką działalność to ok. 2,5 mln zł rocznie (z czego ok. 0,5 mln zł wraca w postaci różnych wpłat zwrotnych od sekcji).

### Sekcje sportowe występujące pod szyldem Legia Warszawa





**Sekcja  
Piłki Wodnej**



**Sekcja  
Łyżwiarska**



**Sekcja  
Pływacka**



**Sekcja  
Boksyrska**



**Sekcja  
Judo**



**Sekcja  
Gimnastyki  
Artystycznej**



**Sekcja  
Cycling Club**



**Sekcja  
Wioślarska**



**Sekcja  
Squasha**



**Sekcja  
Gimnastyki  
Sportowej**



Inną ważną działalnością społeczną Legii Warszawa jest **działalność edukacyjna**, w szczególności dwa programy: „Lekcje z Legią” oraz „Korki z Legią”.

**„Lekcje z Legią” to program skierowany na rozwój dzieci poprzez łączenie pasji do piłki nożnej i edukacji. W ciągu roku 2 300 dzieci i młodzieży w wieku 10-15 lat wzięło udział w 100 zajęciach (90 min) łączących piłkę nożną, matematykę i inne zagadnienia.**

Program został nominowany w konkursie Miasta St. Warszawy na Najlepszą Inicjatywę Pozarządową 2017 roku w kategorii „Nowatorski”.



**„Korki z Legią” to bezpłatne zajęcia z języka polskiego i matematyki dla blisko 70 maturzystów z Warszawy.**

Program został nominowany w konkursie Miasta St. Warszawy na Najlepszą Inicjatywę Pozarządową 2017 roku w kategorii „Aktywizujący”.



**Istnieją również inne inicjatywy edukacyjne, które Legia Warszawa realizuje we współpracy z innymi partnerami (Fundacja Katalyst Education, współpraca z centrum edukacyjnym m.st. Warszawy).**



Legia Warszawa angażuje się w budowę społeczności wokół klubu oraz życia społecznego w Warszawie także na wiele innych sposobów.

W tym celu organizuje festiwale rodzinne, turnieje dla dzieci z domów dziecka, koncerty dla osób niepełnosprawnych, zajęcia na siłowni, zbiórki, biegi, wycieczki po stadionie, itp. Prowadzi też aktywną działalność w sieciach społecznościowych.

Przykładowo, w sezonie 2016/17 prawie 29 tys. osób skorzystało z wycieczek po stadionie (głównie dzieci i młodzież szkolna).

▶ Zespół Analiz Ekonomicznych EY  
[ey.com/eat](https://www.ey.com/eat)

Niniejsza Broszura została przygotowana na podstawie danych dostępnych publicznie, danych dostarczonych przez Legia Warszawa S.A. oraz wiedzy eksperckiej EY. Zakres prac EY nie obejmował weryfikacji jakości danych wykorzystanych w analizie.

Ani EY, ani pracownicy EY nie ponoszą odpowiedzialności za podjęcie działań albo brak podjęcia działań w oparciu o informacje zawarte w niniejszej Broszurze. EY nie bierze na siebie odpowiedzialności za straty poniesione w wyniku jakichkolwiek działań podjętych lub zaniechanych przez kogokolwiek na podstawie informacji przedstawionych w niniejszej publikacji.

Za treści znajdujące się w Broszurze EY odpowiedzialny jest wyłącznie wobec Klienta. Wyłączona jest odpowiedzialność EY za korzystanie z Broszury przez osoby trzecie.

Wyniki i wnioski z Broszury nie stanowią wiążącej opinii ani porady.



#### O firmie EY

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawnej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów. Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [ey.com/pl](http://ey.com/pl).

EY, Rondo ONZ 1  
00-124 Warszawa.

© 2018 EYGM Limited.  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

SCORE: 00129-162

Designed by EY Creative Services

