

Nowa Arena dla Krakowa: Inwestycja w przyszłość miasta, klubu i lokalnej społeczności

Karol Michalak

Lipiec 2025

Wstęp

Miasto Kraków znajduje się w decydującym momencie, w którym musi zmierzyć się z dziedzictwem jednej z najmniej udanych inwestycji infrastrukturalnych i zdecydować o przyszłości kluczowego obszaru w sercu miasta. Stadion im. Henryka Reymana w swojej obecnej formie jest nie tylko obiektem przestarzałym i нефunkcjonalnym, ale również finansową kotwicą, która corocznie obciąża budżet publiczny, nie oferując w zamian żadnej realnej wartości dodanej.

Kraków – jako unikalne na skalę Europy połączenie globalnej destynacji turystycznej, dynamicznego centrum nowoczesnego biznesu i domu dla klubu o ogromnej bazie kibiców – posiada wszystkie fundamentalne przesłanki do tego, by z sukcesem zrealizować projekt budowy wielofunkcyjnej areny na wzór najlepszych obiektów w Monachium, Amsterdamie czy Sztokholmie.

Celem opracowania jest szczegółowa ocena wykonalności tego przedsięwzięcia, jego implikacji finansowych, korzyści i ryzyka z perspektywy czterech kluczowych interesariuszy: Miasta Kraków, potencjalnego inwestora prywatnego, klubu piłkarskiego Wisła Kraków oraz społeczności lokalnej. Analiza opiera się na twardych danych finansowych i studiach przypadków.

Rozdział 1: Historia inwestycji

Obecny stadion Wisły Kraków powstał w wyniku szeregu chaotycznych decyzji związanych z przygotowaniem do Euro 2012. Pierwotny, kameralny projekt zakładający 22 tys. miejsc, został bez odpowiednich analiz zwiększony do 33 tys. na bardzo ograniczonej działce między Błoniami a Parkiem Jordana. Budowany w latach 2004–2011, kosztował miasto aż **650 mln zł**, co drastycznie przekroczyło pierwotne plany (ok. 150 mln zł). Doprowadziło to do licznych błędów konstrukcyjnych, takich jak zbyt duże odsunięcie trybun od boiska, znacznie pogarszające widoczność. Nigdy nie zrealizowano planowanych dwóch podziemnych parkingów na 1200 aut, a po incydencie z obsunięciem się lodu zdemontowano fragmenty zadaszenia, których nigdy nie odtworzono.

Podstawowe problemy, które obecnie czynią obiekt нефunkcjonalnym:

- **Estetyka:** niespójność materiałów, brak jednolitego wykończenia.
- **Funkcjonalność:** brak łączników między trybunami oraz nieracjonalne zagospodarowanie powierzchni pod trybunami.
- **Komercjalizacja:** brak możliwości generowania znaczących przychodów komercyjnych. Klub nie zarabia na cateringu, który jest podstawą dochodu nowoczesnych aren.
- **Jednofunkcyjność:** Stadion powstał wyłącznie z myślą o piłce nożnej, przez co utrzymanie obiektu jest kosztowne i nieefektywne.

Pod względem finansowym stadion generuje straty operacyjne rzędu 2-10 mln zł rocznie, nie oferując przy tym istotnej wartości dodanej. Co więcej, nawet kosztowne modernizacje (jak te przed Igrzyskami Europejskimi) nie zlikwidowały fundamentalnych problemów. Wyburzenie

obecnego obiektu i budowa nowoczesnej areny stają się więc racjonalnym rozwiązaniem ekonomicznym, kończącym dalsze marnotrawienie publicznych środków.

Rozdział 2: Metodologia badań

Poniżej przedstawiono kluczowe założenia i źródła danych, które stanowiły podstawę dla przeprowadzonych symulacji.

2.1. Koszty inwestycyjne (CAPEX)

- **Koszt budowy (700-800 mln PLN):** Wartość została oszacowana na podstawie analizy kosztów jednostkowych (koszt na jedno miejsce) dla porównywalnych, nowoczesnych stadionów wybudowanych w Europie w ostatniej dekadzie. Jako główny punkt odniesienia przyjęto areny z Niemiec, Francji oraz obiekty wybudowane w Polsce po 2010 roku, z uwzględnieniem inflacji w sektorze budowlanym. Dane te zostały zweryfikowane w oparciu o publicznie dostępne raporty i artykuły branżowe.
- **Koszt rozbiórki (40-60 mln PLN):** Szacunek oparto na analizie kosztów wyburzenia podobnych kubaturowo obiektów sportowych w Europie i USA (m.in. Vicente Calderón w Madrycie, San Siro w Mediolanie) oraz na cennikach rynkowych firm specjalizujących się w rozbiórkach wielkogabarytowych w Polsce.

2.2. Koszty operacyjne operatora (OPEX)

- **Utrzymanie i koszty organizacji:** Wartość ta została skalkulowana przy użyciu dwóch metod:
 1. **Metoda procentowa:** Przyjęto standard branżowy, zgodnie z którym roczne koszty utrzymania nowoczesnego obiektu wynoszą od 2% do 4% jego wartości początkowej.
 2. **Benchmarking:** Analizowano publicznie dostępne dane dotyczące kosztów operacyjnych polskich aren, w tym PGE Narodowego, Tarczyńskiego Areny we Wrocławiu oraz TAURON Areny Kraków, a następnie przeskalowano je do specyfiki i wielkości projektowanego obiektu.
- **Koszty zmienne dnia meczowego:** Jednostkowy koszt na jednego kibica został oszacowany na podstawie szczegółowej analizy realnych kosztów i przychodów Wisły Kraków z meczu Pucharu Polski z Widzewem Łódź, z uwzględnieniem publicznych komentarzy prezesa klubu na ten temat.

2.3. Przychody operatora i klubu

- **Hospitality (Łoże VIP, Business Club):** Ceny rocznych pakietów oraz prognozowany poziom sprzedaży (obłożenie) zostały oparte na analizie cenników i danych sprzedażowych z porównywalnych polskich rynków (głównie Legia Warszawa, Lech Poznań) oraz na benchmarkach z klubów niemieckich (np. Borussia Dortmund) i angielskich (np. Arsenal Londyn) z odpowiednim skalowaniem na rynek polski. Potencjał popytu został zweryfikowany w oparciu o dane dotyczące siły krakowskiego rynku B2B (liczba centrów usług, siła nabywcza firm).

- **Catering (F&B):** Przychody oszacowano na podstawie standardowych wskaźników branżowych, tj. średniego wydatku na jednego uczestnika wydarzenia (Average Revenue Per Attendee - ARPA), przemnożonego przez prognozowaną, łączną frekwencję na wszystkich wydarzeniach w ciągu roku.
- **Dzień meczowy:** Symulacja opiera się na analizie "efektu nowości" (wzrost frekwencji po otwarciu nowego stadionu) oraz na analizie cenników biletów i karnetów klubów, które niedawno przeszły podobny proces (np. GKS Katowice, Wisła Płock), z uwzględnieniem siły marki i bazy kibicowskiej Wisły Kraków.

2.4. Wpływy do budżetu miasta

- **Podatki:** Wyliczenia oparto na oficjalnych, ustawowych stawkach udziału miasta na prawach powiatu w dochodach z podatków, zgodnie z Ustawą o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (8,6% dla PIT, 2,2% dla CIT).
- **Miejsca pracy:** Prognozowany wpływ na gospodarkę został oszacowany poprzez odpowiednie przeskalowanie publicznie dostępnych danych z raportów o wpływie ekonomicznym stadionu Tottenhamu w Londynie, TAURON Areny Kraków oraz na raporcie EY "Ocena wpływu Wisły Kraków na gospodarkę", z uwzględnieniem różnic w skali obiektów, profilu wydarzeń oraz lokalnej specyfiki gospodarczej.
- **Struktura zatrudnienia:** Analiza struktury nowo powstałych miejsc pracy oraz szacunki dotyczące przeciętnych wynagrodzeń w poszczególnych sektorach (gastronomia/rozrywka = 6 064 zł brutto, zarządzanie = 11 390 zł brutto) zostały oparte na danych Głównego Urzędu Statystycznego dla Krakowa, w tym raporcie "Pracujący w gospodarce narodowej według sekcji PKD".

2.5. Finansowanie dłużne

- Model finansowy dla operatora zakłada finansowanie dłużne w wysokości 560 mln zł, co stanowi 80% kosztów budowy. Przyjęto 15-letni okres kredytowania oraz uśrednione oprocentowanie na poziomie 5%, zakładając, że finalna struktura finansowania będzie kombinacją różnych instrumentów (kredyty z gwarancjami miasta, obligacje, kredyty komercyjne).

Rozdział 3: Potencjał Krakowa

Analizując potencjał Krakowa, błędem byłoby postrzeganie go przez pryzmat pojedynczych wskaźników. Prawdziwa siła miasta i jego gotowość na arenę klasy premium leży w synergii sześciu odrębnych, potężnych filarów. To właśnie kombinacja wszystkich na raz tworzy rynek o możliwościach, jakich nie powstydzilyby się najlepsze europejskie miasta. Wyzwaniem nie jest, CZY Kraków ma potencjał, ale JAK ten potencjał najskuteczniej zmonetyzować.

3.1. Ekosystem turystyczny

Nowa arena nie powstawałaby w próżni. Weszłaby do dojrzałego, doskonale funkcjonującego ekosystemu turystycznego. W rekordowym 2024 roku Kraków odwiedziło **14,72 miliona gości**, którzy wydali łącznie **9,05 miliarda złotych**. Kluczowy jest dynamiczny rozwój liczby zamożnych turystów z Wielkiej Brytanii, Niemiec, USA, a także nowej, atrakcyjnej grupy z

krajów arabskich, charakteryzującej się ponadprzeciętnymi wydatkami (średnio 2 654 zł na osobę). Ta masowa i zamożna publiczność stanowi gotowy rynek dla wydarzeń premium.

3.2. Infrastruktura i gospodarka

Siła gospodarcza miasta nie jest jedynie odczuciem, ale znajduje potwierdzenie w twardych danych. Zgodnie z Biuletynem Statystycznym Krakowa za I kwartał 2025 roku, przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw wyniosło **9 920 zł**, co stanowiło **118%** średniej krajowej. Rekordowo niska stopa bezrobocia na poziomie **2,1%** świadczy o chłonności rynku pracy, a liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej, przekraczająca **155 tysięcy**, potwierdza przedsiębiorczość i dynamikę biznesową miasta. Co więcej, struktura zatrudnienia wskazuje na dominację sektorów o wysokiej wartości dodanej, takich jak działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz informacja i komunikacja, które stanowią naturalne zaplecze klientów dla usług nowej areny.

3.3. Miasto biznesu i technologii

Kraków jest niekwestionowanym liderem sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce i jednym z najważniejszych w Europie. Na koniec I kwartału 2025 roku w mieście funkcjonowało 312 centrów usługowych, zatrudniających blisko 108 000 wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Ta potężna baza korporacyjna stanowi bezpośredni i głęboki rynek docelowy dla oferty premium nowego stadionu. Firmy te są naturalnymi klientami na wynajem łóż skybox oraz miejsc w strefie Business Club, traktując je jako narzędzie do budowania relacji z kluczowymi klientami i partnerami, a także jako element motywacyjny dla swoich pracowników. Siła krakowskiego biznesu jest gwarantem popytu na wysokomarżowe produkty hospitality, które stanowią fundament finansowy nowoczesnych aren.

3.4. Centrum eventowe

Cała branża spotkań i wydarzeń w Polsce wygenerowała w 2023 roku wkład w gospodarkę na poziomie ponad 54,6 mld PLN. Kraków, z rozbudowaną infrastrukturą hotelową i konferencyjną, jest jednym z kluczowych graczy na tym rynku. Nowa arena, oferująca unikalne przestrzenie na dużą skalę, doskonale wpisuje się w ten trend, umożliwiając organizację targów, kongresów i eventów firmowych o skali niedostępnej w standardowych centrach konferencyjnych.

3.5. Potęga akademicka

Kraków jest jednym z najważniejszych ośrodków akademickich w Europie, kształcącym ponad 130 000 studentów na kilkudziesięciu uczelniach. Ta ogromna, dynamiczna społeczność stanowi potężny i stale odnawialny rynek dla wydarzeń kulturalnych i sportowych. Gwarantuje ona nie tylko popyt na bilety w bardziej przystępnych cenowo segmentach, ale także buduje przyszłą bazę zamożniejszych klientów. Co więcej, z perspektywy operacyjnej, studenci stanowią elastyczne i łatwo dostępne zaplecze pracowników na potrzeby obsługi wielkich wydarzeń.

3.6. Uśpiony gigant

Wisła Kraków, jako przyszły główny najemca, nie jest typowym lokalnym klubem – to fenomen społeczny i jedna z najsilniejszych marek sportowych w Polsce. Nawet podczas wieloletniej gry na drugim poziomie rozgrywkowym, klub regularnie znajdował się w ścisłej czołówce frekwencji i medialności w całym kraju, często wyprzedzając czołowe zespoły Ekstraklasy. To "uśpiony gigant", którego potencjał komercyjny jest obecnie dramatycznie niewykorzystany z powodu archaicznej infrastruktury, na wzór Bayernu Monachium przed budową Allianz Areny. Ta sprawdzona, niezwykle lojalna i masowa baza kibiców nie jest spekulacją, lecz gwarancją popytu od pierwszego dnia funkcjonowania nowej areny.

Rozdział 4: Koncepcja i analiza kosztów projektu

4.1. Wizja nowej areny

Centralnym punktem niniejszej analizy jest propozycja budowy nowoczesnej, wielofunkcyjnej areny na **33-35 tysięcy miejsc**. Wizja ta zakłada stworzenie obiektu, który zerwie z wadami poprzednika – trybuny zostaną zaprojektowane stromo i blisko boiska, zapewniając doskonałą widoczność i odpowiednią atmosferę, a cała infrastruktura będzie nastawiona na maksymalizację przychodów komercyjnych przez cały rok, nie tylko podczas meczów piłkarskich.

Bazowa wycena tej inwestycji została oszacowana na **700 - 800 milionów złotych (ok. 165 - 185 mln euro)**, a koszt na jedno miejsce dla nowego stadionu Wisły wynosi ok. **4 650 - 5 600 euro**. Jest to wartość znacznie wyższa niż w przypadku prostszych, typowo piłkarskich obiektów i porównywalna w kontekście aren wielofunkcyjnych. Wielofunkcyjność (wzmocniona konstrukcja dachu pod instalacje sceniczne, odpowiednie zaplecze logistyczne dla koncertów) naturalnie podnosi koszt w stosunku do stadionu czysto piłkarskiego, ale pozwala na jego dużo większą monetyzację.

4.2. Tauron Arena – strategiczna synergia

Mówiąc o nowej arenie, nie można pominąć obiektu, który już teraz jest dumą Krakowa – **Tauron Areny Kraków**. Jest to jedna z najnowocześniejszych hal widowiskowo-sportowych w Europie, która odniosła ogromny sukces, goszcząc największe gwiazdy światowej muzyki oraz wielkie imprezy sportowe. Jej istnienie nie jest jednak zagrożeniem dla nowego stadionu, a jego największym atutem. Tauron Arena, zarządzana przez miejską spółkę Arena Kraków S.A., jest obiektem o maksymalnej pojemności ok. 20 400 osób. Jest to hala zamknięta, idealnie przystosowana do organizacji halowych mistrzostw sportowych, koncertów w formacie "arena tour" (które stanowią większość rynku koncertowego), a także kongresów i wydarzeń rodzinnych. Jej model biznesowy, choć generuje dodatni wynik EBITDA, po uwzględnieniu wysokich kosztów amortyzacji i finansowych przynosi stratę netto, co jest typowe dla tego typu obiektów publicznych.

Nowy stadion, dzięki możliwości wykorzystania płyty boiska dla publiczności, mógłby zaoferować pojemność koncertową sięgającą **45 000 - 50 000 miejsc**. Byłby to obiekt przeznaczony dla największych światowych artystów, którzy organizują trasy w formacie

"stadium tour" (np. Coldplay, Ed Sheeran, Taylor Swift, Metallica). Obecnie tacy artyści, chcąc wystąpić w Polsce, wybierają PGE Narodowy w Warszawie lub Stadion Śląski w Chorzowie, ponieważ w Krakowie i całej południowej Polsce brakuje obiektu o odpowiedniej skali. Nowy stadion wypełniłby tę lukę, nie odbierając rynku Tauron Arenie, lecz przyciągając do Krakowa wydarzenia, które i tak by się w niej nie odbyły. Co więcej, Kraków mógłby wykorzystać infrastrukturę obu aren, tworząc unikalną propozycję wartości, której nie ma żadne inne polskie miasto.

Przykładem takiego rozwiązania jest odbywający się w Lizbonie **Web Summit** - największa i najbardziej prestiżowa konferencja technologiczna na świecie, która co roku przyciąga do stolicy Portugalii ponad 70 000 uczestników – od prezesów globalnych korporacji, przez liderów innowacji, po tysiące startupów. Kluczem do sukcesu Lizbony jako gospodarza jest właśnie umiejętne wykorzystanie dwóch komplementarnych obiektów: główne targi i mniejsze sceny odbywają się w centrum wystawienniczym Feira Internacional de Lisboa, natomiast największe ceremonie i wystąpienia gwiazd mają miejsce w sąsiadującej Altice Arena. Ten model, tworzący swoisty "kampus eventowy", pozwolił Lizbonie stać się globalnym centrum technologicznym i generuje dla miasta setki milionów euro rocznego przychodu.

Z perspektywy miasta, posiadanie dwóch komplementarnych obiektów – hali na 20 000 i stadionu na 35 000 miejsc – jest ogromnym atutem strategicznym. Kraków stałby się jedynym miastem w Polsce poza Warszawą zdolnym do goszczenia praktycznie każdego formatu dużej trasy koncertowej czy międzynarodowego wydarzenia. Kluczem do sukcesu byłaby jednak ścisła koordynacja działań obu obiektów, aby unikać destrukcyjnej wojny cenowej i maksymalizować obłożenie obu aren.

4.3. Stadion piłkarski vs. arena wielofunkcyjna

Na globalnym rynku budownictwa sportowego istnieje wyraźne rozróżnienie pomiędzy obiektami dedykowanymi głównie jednej dyscyplinie, a arenami wielofunkcyjnymi (multi-event). Te drugie wymagają znacznie wyższych nakładów ze względu na kosztowne rozwiązania technologiczne oraz konieczność zapewnienia infrastruktury do różnorodnych typów wydarzeń – koncertów, eventów firmowych, sportów halowych i widowisk plenerowych. Przykłady aren wielofunkcyjnych, zaprojektowanych jako całoroczne centra rozrywki, pokazują, że ich koszt znacząco przewyższa koszt stadionów typowo piłkarskich:

Nazwa Areny	Miasto	Pojemność	Koszt Budowy (EUR)	Koszt na Miejsce (EUR)
Tottenham Hotspur Stadium	Londyn	62,850	ok. 1,17 mld	ok. 18 615
Paris La Défense Arena	Paryż	32,000	360 mln	9 000
Japan National Stadium	Tokio	80,000	1,3 mld	16 250
Tele2 Arena	Sztokholm	30,000	290 mln	7 250
Esprit Arena	Düsseldorf	54,600	240 mln	3 609
Deutsche Bank Park	Frankfurt	58,000	126 mln	2,172

Najdroższy z nich, Tottenham Hotspur Stadium, to obiekt całoroczny wyposażony w zaawansowaną infrastrukturę rozrywkową i technologiczną, co uzasadnia najwyższy koszt na miejsce wynoszący ponad 18 600 euro. Paris La Défense Arena oraz Tele2 Arena, choć tańsze, również posiadają zaawansowane technologicznie rozwiązania, takie jak zamknięte lub rozsuwane dachy i uniwersalne powierzchnie eventowe, co zwiększa ich wartość komercyjną.

Z kolei stadiony typowo piłkarskie charakteryzują się znacznie niższymi kosztami budowy, wynikającymi z bardziej ograniczonych możliwości komercjalizacji poza dniem meczowym:

Nazwa Areny	Miasto	Pojemność	Koszt Budowy (EUR)	Koszt na Miejsce (EUR)
Allianz Stadion	Wiedeń	28,000	53 mln	1 892
KAA Gent Stadium	Gandawa	20,000	76 mln	3 800
Stadion Miejski	Tychy	15,000	29 mln	1 933
Mewa Arena	Moguncja	34,000	60 mln	1 765
Stadion Miejski	Kraków	33,000	150 mln	4 530
Europa-Park Stadion	Fryburg	34,700	76 mln	2 205

Porównując oba typy obiektów, warto zauważyć, że wielofunkcyjne areny, mimo wyższych kosztów początkowych, generują znacznie większe i bardziej zróżnicowane przychody przez cały rok. Tymczasem stadiony piłkarskie są znacznie tańsze w realizacji, ale ich możliwości komercjalizacji są ograniczone do wydarzeń sportowych, co skutkuje niższymi dochodami i ograniczoną rentownością długoterminową.

Dla Krakowa decyzja o wyborze drogi budowy areny wielofunkcyjnej jest strategiczna – to inwestycja zapewniająca długofalową stabilność finansową, różnorodność wydarzeń i maksymalizację korzyści społecznych i gospodarczych dla miasta.

4.4. Lekcja z Euro 2012

Analiza kosztów budowy polskich stadionów na Euro 2012 dostarcza kluczowych wniosków w kontekście obiektów budowanych z publicznych pieniędzy. Obiekty te były nieproporcjonalnie drogie w porównaniu do międzynarodowych standardów, co stworzyło dziedzictwo w postaci wysokiego zadłużenia. Koszt jednego krzesełka na PGE Narodowym sięgnął niemal 9 000 euro, podczas gdy w Niemczech na MŚ 2006 nie przekraczał 2 500 euro. Najlepszym przykładem jest Wrocław. Mimo generowania rosnących przychodów, spółka zarządzająca stadionem notuje ogromne straty i jest całkowicie uzależniona od corocznego dokapitalizowania przez miasto (kwoty rzędu 40-48 mln zł rocznie). Te transfery nie są subsydiem na działalność, lecz w istocie ratunkiem finansowym przeznaczonym na spłatę pierwotnego długu inwestycyjnego.

Dla projektu w Krakowie płynie z tego fundamentalny wniosek: kluczem do długoterminowej rentowności jest nie tylko efektywne zarządzanie kosztami operacyjnymi (OPEX), ale przede wszystkim bezwzględna dyscyplina i kontrola nad początkowymi kosztami inwestycyjnymi (CAPEX). Projekt finansowany z udziałem środków prywatnych nie może sobie pozwolić na powtórzenie tego błędu i – patrząc na przykłady stadionów europejskich, bardzo rzadko taki błąd jest przez prywatnego inwestora popełniany.

4.5. Kwestia dachu i model z Lyonu

Decyzja o instalacji rozsuwanego dachu jest wyborem strategicznym, który definiuje całą inwestycję. Jego koszt, szacowany na dodatkowe **170-200 mln zł**, podnosi ryzyko finansowe na starcie. Dlatego niezwykle inspirujący jest model zastosowany w Lyonie przy budowie Groupama Stadium.

Olympique Lyon, budując swój stadion w dużej mierze ze środków prywatnych, stanął przed podobnym dylematem. Rozwiązaniem okazał się projekt modułarny: stadion został zaprojektowany i zbudowany z konstrukcją nośną w pełni przygotowaną do montażu rozsuwanego dachu w przyszłości, jednak na starcie z niego zrezygnowano. Taki ruch pozwolił znacząco obniżyć początkowy koszt inwestycji i zmniejszyć presję na natychmiastową rentowność. Władze klubu uzależniły decyzję o ewentualnym montażu dachu od osiągnięcia w przyszłości określonych wskaźników finansowych, takich jak stabilny, wysoki poziom zysku operacyjnego. To pragmatyczne podejście minimalizuje ryzyko "przeinwestowania" i pozwala na ewolucję obiektu wraz z rozwojem biznesu. Dla Krakowa jest to niezwykle cenna lekcja, jak można pogodzić wielkie ambicje z finansowym realizmem.

Rozdział 5: Modele biznesowe i struktura finansowania

5.1. Analiza wzorcowych modeli biznesowych

Aby uniknąć błędów przeszłości, projekt musi czerpać z najlepszych światowych praktyk, które pokazują, że stadion może być rentownym centrum biznesowym.

- **Model Najemcy-Kotwicy (Allianz Arena, Monachium):** Sukces oparty na potężnym najemcy (FC Bayern) oraz strategicznej umowie z partnerem tytularnym (Allianz), który stał się również udziałowcem klubu, co pozwoliło spłacić kredyt na budowę 16 lat przed terminem.
- **Model centrum rozrywki 365 (Tottenham Hotspur Stadium):** Świadome zaprojektowanie obiektu jako całorocznego centrum biznesu i rozrywki, gdzie przychody pozameczowe (z NFL, koncertów, F1 DRIVE) znacząco przewyższają wpływy z dnia meczowego.
- **Model "Żywego Laboratorium" (Johan Crujff ArenA, Amsterdam):** Przekształcenie stadionu w produkt. Arena jest "żywym laboratorium" dla technologii smart city, a zdobyta wiedzę komercjalizuje poprzez własną firmę doradczą.

Analiza tych przypadków ujawnia fundamentalną wadę polskiego modelu, gdzie rozdzielenie właściciela (miasto) i operatora prowadzi do braku motywacji do maksymalizacji zwrotu z miliardowej inwestycji.

5.2. Model PPP

Rekomendowanym modelem dla Krakowa jest Partnerstwo Publiczno-Prywatne. Nasuwa się pytanie: dlaczego nie w pełni prywatny model na wzór Tottenhamu? Odpowiedź leży w specyfice polskiego rynku, która tworzy bariery dla tak ambitnych, w pełni komercyjnych projektów.

1. **Struktura własności gruntu:** Najcenniejszym aktywem jest grunt w atrakcyjnej lokalizacji, który należy do Miasta Kraków. W modelu 100% prywatnym inwestor musiałby go najpierw kupić po rynkowej cenie, co drastycznie zwiększyłoby początkowe nakłady inwestycyjne o setki milionów złotych i mogłoby uczynić cały projekt nieopłacalnym. W modelu PPP miasto wnosi grunt aportem, co jest fundamentem partnerstwa.
2. **Rynek kapitałowy:** Londyn jest jednym ze światowych centrów finansowych, z dostępem do niemal nieograniczonego kapitału i know-how w zakresie finansowania wielkich projektów infrastrukturalnych. Polski rynek kapitałowy, choć dojrzały, jest znacznie płytszy. Pozyskanie finansowania dłużnego na kwotę bliską miliarda złotych na projekt sportowy bez żadnych gwarancji publicznych jest obarczone znacznie wyższym ryzykiem i kosztem.
3. **Ekosystem biznesowy:** Tottenham operuje w ekosystemie Premier League – najbogatszej ligi świata, z gigantycznymi przychodami z praw telewizyjnych i globalnym zasięgiem. To tworzy solidny fundament przychodowy, który minimalizuje ryzyko dla inwestorów. Polska Ekstraklasa, choć dynamicznie się rozwija, operuje na zupełnie innej skali finansowej.
4. **Otoczenie regulacyjne:** Procesy administracyjne, uzyskiwanie pozwoleń i uzgodnień w Polsce bywają skomplikowane i czasochłonne. Partnerstwo z miastem, które jest naturalnym "gospodarzem" terenu, znacząco upraszcza i przyspiesza te procedury, zmniejszając ryzyko opóźnień.

Z tych powodów model PPP, w którym sektor publiczny dzieli się ryzykiem i ułatwia proces w zamian za długoterminowe korzyści, jest dla Krakowa rozwiązaniem optymalnym i najbardziej realistycznym.

5.3. Proponowany model finansowania

Biorąc pod uwagę realia rynkowe i skalę inwestycji, kluczowe staje się zdefiniowanie optymalnego modelu partnerstwa.

Scenariusz A - 100% Inwestycji Prywatnej

W tym modelu inwestor ponosi całość kosztów kapitałowych (CAPEX), obejmujących zarówno rozbiórkę (szacowaną na 40-60 mln PLN), jak i budowę (750 mln PLN), co daje łączne nakłady na poziomie ok. 800 mln PLN. W zamian miasto wnosi aport w postaci bezpłatnej, długoterminowej (np. 30-40 lat) dzierżawy gruntu.

Taki model, choć z pozoru korzystny dla miasta (zerowe wydatki), jest w praktyce wysoce problematyczny. Obarcza on inwestora 100% ryzyka związanego z realizacją i operowaniem obiektu. Biorąc pod uwagę wysoki CAPEX, długi horyzont zwrotu oraz niepewność przychodów (zwłaszcza w pierwszych latach działalności), profil ryzyka takiego projektu jest niezwykle wysoki. Doświadczenia z innych polskich stadionów, z których wiele przynosi straty operacyjne, dodatkowo odstrasza potencjalnych finansujących. W rezultacie, Scenariusz A jest najprawdopodobniej niemożliwy do zrealizowania – żaden bank komercyjny nie udzieliłby finansowania dłużnego na tak ryzykowny projekt bez znaczącego wsparcia ze strony publicznej.

Scenariusz B - Partnerstwo Publiczno-Prywatne

Model zakłada partnerstwo, w którym miasto aktywnie uczestniczy w zmniejszeniu ryzyka projektu, aby uczynić go atrakcyjnym dla kapitału prywatnego. Wsparcie miasta obejmuje:

1. **Pokrycie kosztów rozbiórki:** Wydatek rządu 40-60 mln PLN.
2. **10-letnie zwolnienie z podatku od nieruchomości:** To najistotniejsza zachęta. Podatek od budowli wynosi 2% jej wartości. Dla stadionu o wartości 750 mln PLN, roczny podatek wyniósłby 15 mln PLN. Dziesięcioletnie zwolnienie ma więc realną wartość 150 mln PLN dla inwestora.
3. **Roczna dotacja operacyjna:** Proponowana kwota 10 mln PLN rocznie przez 10 lat, co daje łącznie 100 mln PLN.

Całkowita wartość pakietu zachęt ze strony miasta w tym scenariuszu wynosi zatem ponad 150 mln PLN. Z perspektywy inwestora, jest to kluczowe obniżenie początkowych nakładów i kosztów operacyjnych, co bezpośrednio przekłada się na wyższą wewnętrzną stopę zwrotu (IRR) i skrócenie okresu zwrotu z inwestycji.

Z perspektywy miasta, nie jest to "prezent", lecz strategiczna inwestycja. Miasto pozbywa się corocznego balastu w postaci utrzymania starego, nierentownego stadionu. Od pierwszego dnia działalności nowej areny budżet miasta zaczyna czerpać korzyści z podatków PIT (od nowo zatrudnionych pracowników) i CIT (od operatora i firm kooperujących). Po 10 latach do budżetu zaczyna wpływać pełna kwota podatku od nieruchomości (15 mln PLN rocznie), co pozwala szybko odzyskać początkowe nakłady.

Scenariusz B stanowi realistyczną i zrównoważoną podstawę do negocjacji. Dzieli ryzyko i korzyści, tworząc warunki, w których projekt ma szansę na pozyskanie finansowania i odniesienie komercyjnego sukcesu. Rekomendowany scenariusz jest jedynym modelem, który skutecznie równoważy interesy trzech kluczowych stron, tworząc stabilny "trójkąt interesów":

- **Miasto Kraków:** Zyskuje nowoczesny obiekt i impuls rozwojowy bez ponoszenia gigantycznych kosztów budowy, a w długim terminie zapewnia sobie nowe, stałe źródło dochodu.
- **Inwestor Prywatny:** Otrzymuje projekt o obniżonym ryzyku początkowym, który staje się realistycznym projektem dla zaangażowanych partnerów i ma jasną ścieżkę do osiągnięcia rentowności.
- **Wisła Kraków:** Zyskuje dostęp do światowej klasy areny przy przewidywalnym, zrównoważonym czynszu, co pozwala na skokowy rozwój sportowy i komercyjny. Każdy inny model (100% publiczny lub 100% prywatny) prowadzi do załamania jednego z boków tego trójkąta, a w konsekwencji do porażki całego przedsięwzięcia.

Rozdział 6: Wpływ inwestycji i strumienie finansowe

Koncepcja i budowa nowej areny to dopiero początek. Prawdziwym wyzwaniem i kluczem do sukcesu jest stworzenie z niej tętniącego życiem, samowystarczającego ekosystemu biznesowego. Wymaga to fundamentalnej zmiany filozofii: przejścia od myślenia o stadionie

jako o koszcie, który trzeba ponosić, do postrzegania go jako aktywa, które musi na siebie zarabiać przez 365 dni w roku.

6.1. Wartość Dodana dla Gospodarki (GVA)

Aby w pełni zrozumieć korzyści z projektu, należy wyjść poza jego bezpośredni rachunek zysków i strat i spojrzeć na jego wpływ na całą gospodarkę. Najlepszym miernikiem jest **Wartość Dodana Brutto (GVA - Gross Value Added)**. Zgodnie z metodologią zastosowaną m.in. w raporcie EY "Ocena wpływu Wisły Kraków na gospodarkę", GVA to miara wkładu danego podmiotu w PKB. Pełna analiza wpływu ekonomicznego obejmuje efekty bezpośrednie, pośrednie i indukowane.

Obecnie, jak wskazuje wspomniany raport EY, działalność Wisły Kraków generuje 90,2 mln zł wartości dodanej brutto (GVA) i wspiera utrzymanie 840 miejsc pracy. Nowa, wielofunkcyjna arena to projekt o zupełnie innej skali i charakterze. To nie tylko modernizacja, ale stworzenie nowego motoru gospodarczego dla miasta. Na podstawie analizy porównawczej z innymi nowoczesnymi obiektami w Europie oraz uwzględniając potencjał dodatkowych wydarzeń (koncertów, konferencji), można oszacować, że nowa arena będzie generować:

- Wartość Dodaną Brutto (GVA) w wysokości **350-400 milionów złotych** rocznie.
- Wsparcie dla **1 500 - 1 800 stałych i sezonowych miejsc pracy** w sektorze rozrywki, gastronomii, hotelarstwa i usług.

Oznacza to ponad czterokrotny wzrost wkładu w lokalną gospodarkę w porównaniu do stanu obecnego, co pokazuje prawdziwą skalę transformacji, jaką ten projekt oferuje.

Poza mierzalnymi efektami popytowymi, projekt nowej areny generuje trudniejsze do uchwycenia, ale równie ważne efekty podażowe. Odnoszą się one do długoterminowego wpływu na produktywność i potencjał gospodarki:

- **Wzmocnienie marki Krakowa:** Posiadanie światowej klasy areny czyni miasto bardziej atrakcyjnym dla międzynarodowych korporacji i wysoko wykwalifikowanych talentów.
- **Rozwój kapitału ludzkiego:** Nowoczesny obiekt sportowy inspirowa tysiące młodych ludzi do uprawiania sportu i jest centrum dla rozwoju specjalistów z branży eventowej.
- **Kapitał społeczny:** Stadion jest miejscem, które integruje społeczność, buduje lokalną tożsamość i dumę.

6.2. Źródła przychodów

Poniższa analiza przedstawia kluczowe strumienie przychodów, które muszą zostać zmaksymalizowane, aby stworzyć efektywnie funkcjonujący organizm.

1. Dzień Meczowy (Główny Najemca - Wisła Kraków):

- Bilety i karnety (częściowy podział z klubem).
- Hospitality (łóżka VIP, miejsca biznesowe) – kluczowe, wysokomarżowe źródło przychodów.
- Catering i sprzedaż detaliczna (F&B) – obecnie nieosiągalne dla Wisły, w nowym modelu fundamentalne.

2. Wydarzenia Masowe:

- **Koncerty:** Kluczowe źródło przychodów. Pojemność 33-35 tys. z możliwością wykorzystania płyty boiska rośnie do **45-50 tys. miejsc**. To pozwala konkurować o największe światowe gwiazdy.
- **Inne eventy:** Gale sportowe (boks, KSW), festiwale, imprezy firmowe, mecze innych dyscyplin.

3. Działalność całoroczna:

- **Sponsoring tytularny:** Potencjalnie **6-8 mln zł** rocznie.
- **Wynajem powierzchni:** Centrum konferencyjne, biura, restauracje.
- **Atrakcje turystyczne:** Muzeum klubowe, wycieczki po stadionie.
- **Stała oferta gastronomiczna** i inne usługi komercyjne.

4. Inne:

- Wynajem powierzchni reklamowych, przychody z parkingów.

Poza tradycyjnymi czterema filarami przychodów, nowoczesna arena generuje piąty, coraz ważniejszy strumień – przychody z danych i usług cyfrowych. Projektując obiekt jako "Smart Stadium", otwieramy możliwości takie jak:

- **Dynamiczne cenniki:** Wykorzystanie analizy danych do optymalizacji cen biletów, cateringu czy parkingu w czasie rzeczywistym, w zależności od popytu i profilu wydarzenia.
- **Rozwiązania dla sponsorów:** Oferowanie partnerom komercyjnym anonimowych danych na temat przepływu publiczności, co pozwala im mierzyć zwrot z inwestycji w sponsoring i optymalizować działania marketingowe.
- **Inteligentne zarządzanie obiektem:** Implementacja systemów, które w czasie rzeczywistym optymalizują zużycie energii (oświetlenie, ogrzewanie, wentylacja) w zależności od obciążenia obiektu, co prowadzi do znacznych oszczędności operacyjnych.

Pozycjonowanie areny jako lidera technologicznego nie tylko zwiększa jej atrakcyjność, ale tworzy dodatkowe, wysokomarżowe źródła przychodów, które będą kluczowe w przyszłości.

6.3. Rewolucja w Hospitality

Jednym z fundamentalnych błędów, które skazują stare obiekty na nierentowność, jest traktowanie dnia meczowego wyłącznie jako wydarzenia sportowego. Nowoczesne areny odchodzą od tego modelu, postrzegając go jako platformę do świadczenia luksusowych usług i budowania relacji biznesowych. Nie chodzi już tylko o sprzedaż biletów, ale o tworzenie kompleksowych, całorocznych pakietów dla klientów korporacyjnych. To właśnie ten model pozwolił Arsenalowi czy Tottenhamowi potroić swoje przychody z dnia meczowego – nie poprzez prostą sprzedaż większej liczby miejsc, ale poprzez sprzedaż znacznie bardziej dochodowych produktów premium. Dla nowej areny w Krakowie, wdrożenie hospitality na wzór europejski jest warunkiem koniecznym sukcesu.

- **Łoże VIP (Skyboxy):** Zamiast kilku, nowy stadion powinien mieć **30-50 łóż** na 10-15 osób każda. Sprzedawane na cały sezon firmom (w cenie **350 000 - 500 000 zł rocznie**), z pełnym cateringiem, dedykowaną obsługą i najlepszymi miejscami.

- **Business Club:** 1500-2000 miejsc premium z dostępem do ekskluzywnych stref (business club), gdzie przed i po meczu serwowany jest catering, odbywa się networking. To kategoria produktu, której w Krakowie praktycznie nie ma, z potencjalną ceną **15 000 - 25 000 zł** za miejsce na sezon.
- **Przykłady i potencjał:**
 - **Arsenal (Emirates Stadium):** Przychody z dnia meczowego wzrosły **ponad trzykrotnie** po przeprowadzce na nowy stadion, głównie dzięki rozbudowanej ofercie hospitality. Klub generuje ponad **100 mln funtów rocznie** z dnia meczowego.
 - **Tottenham (Tottenham Hotspur Stadium):** Posiada szeroką gamę produktów hospitality, od "Tunnel Club" (gdzie goście widzą piłkarzy w tunelu) po luksusowe łóżka biznesowe. Przychody z dnia meczowego to ponad **110 mln funtów rocznie**.

Proponowane ceny, choć ambitne, są realistyczne w kontekście silnego rynku biznesowego w Krakowie. Dla porównania, sezonowy bilet VIP w Borussii Dortmund to koszt rzędu 7 140 EUR (ok. 30 700 PLN), a podstawowe pakiety hospitality na mecze Arsenalu zaczynają się od 599 GBP (ok. 2 900 PLN) za pojedynczy mecz. Cena 20 000 PLN za roczny dostęp do Business Club w Krakowie plasuje się w rozsądnych ramach.

7. Symulacja finansowa

Poniższe tabele, oparte na danych porównawczych z innych stadionów w Polsce oraz Europie, stanowią symulację, która pozwala zrozumieć, jak projekt wpłynie na finanse poszczególnych stron. Należy podkreślić, że przedstawione poniżej symulacje finansowe, zwłaszcza ta dotycząca prywatnego operatora, mają charakter ilustracyjny. Stanowią one przykład jednego z możliwych scenariuszy biznesowych, oparty na realistycznych, ale wciąż modelowych założeniach. Ostateczny, szczegółowy biznesplan, zapewnienie rentowności i pozyskanie finansowania leżą w gestii i kompetencjach przyszłego, prywatnego inwestora. Zadaniem miasta nie jest tworzenie za niego tego biznesplanu, lecz stworzenie warunków, które przyciągną partnera zdolnego do jego skutecznej realizacji.

Z perspektywy niniejszego raportu, fundamentalne znaczenie mają dwie pozostałe symulacje – te dotyczące klubu Wisła Kraków oraz, przede wszystkim, budżetu Miasta Kraków. Te analizy opierają się na znacznie twardszych i łatwiej policzalnych danych: realnym potencjale przychodowym dnia meczowego, ustawowych udziałach miasta we wpływach z podatków PIT i CIT, czy pewnych oszczędnościach wynikających z likwidacji obecnego obiektu.

Jak pokazują poniższe dane, bilans korzyści dla Miasta Kraków jest jednoznacznie pozytywny w perspektywie strategicznej. To właśnie ten bilans powinien być podstawą do podjęcia przez miasto odważnych decyzji, ponieważ to ono jest głównym beneficjentem i katalizatorem całego przedsięwzięcia.

7.1. Perspektywa Inwestora

Najważniejszym wskaźnikiem z punktu widzenia inwestora jest dodatnia i rosnąca EBITDA, która w modelu (dla scenariusza Wisły w Ekstraklasie) osiąga poziom **61 mln zł**. Taki wynik jest

fundamentalnym warunkiem dla banków, by rozważyć finansowanie tak dużej inwestycji. Jednocześnie, **wynik netto w pierwszych latach działalności jest bliski zera lub dodatni**. Dzieje się tak, ponieważ wysokie koszty niefinansowe, takie jak amortyzacja (księgowa utrata wartości obiektu) i koszty finansowe (odsetki od kredytu), są w dużej mierze równoważone przez przychody i dotację od miasta.

Analiza Strumieni Przychodów

Sukces komercyjny opiera się na dywersyfikacji przychodów:

- **Hospitality (Skybox & Business Club):** To największe i kluczowe źródło przychodów, generujące ponad **23 mln zł** rocznie. Potwierdza to, że strategia premium jest fundamentem rentowności. Na potrzeby modelu założono przykładowy podział zysków z klubem, jednak ostateczna struktura będzie przedmiotem negocjacji.
- **Catering i Gastronomia (F&B):** To drugie najważniejsze źródło dochodu (**21 mln zł**). Standardowo operatorzy tego typu obiektów kontrolują 100% zysków z tego tytułu, osiągając wysokie marże, zwłaszcza podczas dużych wydarzeń. Standardowo operatorzy tego typu obiektów są w stanie pobierać bardzo wysokie marże (rzędu 20-30%) za zysk związany z cateringiem.
- **Czynsz:** Umowa z Wisłą Kraków (**16 mln zł**) zapewnia stałą, przewidywalną i wysoki dopływ gotówki, znacząco stabilizując model biznesowy. Wielu operatorów oferuje niższą kwotę czynszu w zamian za udział w zyskach z biletów sprzedawanych przez klub, niemniej dla uproszczenia analizy pozostawiono stałą kwotę czynszu, podwyższoną w przypadku awansu do Ekstraklasy
- **Sponsor tytularny:** Dochód z praw do nazwy (**6 mln zł**) jest kolejnym filarem stabilności finansowej.
- **Wydarzenia (Koncerty i Eventy):** To kluczowy element dywersyfikacji, generujący w modelu **11 mln zł** rocznie. Przychody z wynajmu areny na duże koncerty, gale sportowe czy wydarzenia firmowe pozwalają na maksymalizację wykorzystania obiektu poza dniami meczowymi.

Struktura Kosztów i Założenia Finansowe

- **Koszty:** Główne pozycje to koszty stałe utrzymania obiektu i organizacji wydarzeń (łącznie 30 mln zł) oraz obsługa finansowania. Sfera kosztowa to oszacowane na podstawie wyników innych obiektów koszt stały (w wysokości około 2% wartości stadionu), obsługa sfery VIP i eventów.
- **Finansowanie dłużne:** Na potrzeby symulacji przyjęto 20% wkładu własnego inwestora oraz finansowanie dłużne w wysokości 560 mln zł na okres 15 lat. Założone oprocentowanie na poziomie 5% jest wartością modelową, która w rzeczywistości będzie kombinacją różnych źródeł finansowania (np. obligacje, kredyty z poręczeniami miasta, kredyty komercyjne).

Podsumowanie strategiczne

Osiągnięty przez inwestora zysk znacznie przewyższa osiągany na przykład przez TAURON Arena Kraków lub PGE Narodowy, niemniej jest całkowicie realny. Wymaga on jednak odpowiedniego planu, sprawnego operatora, świetnej komercjalizacji obiektu i sprawnej

współpracy pomiędzy operatorem, miastem, a klubem. Silny klub jest czymś, co odróżnia inne obiekty w Polsce – pozwala na czerpanie ogromnych przychodów z czynszu, biletów, cateringu i strefy VIP. Tego typu źródło przychodów, uzupełnione o rozmaite eventy, konferencje, restauracje, reklamy i wszystkie inne źródła komercyjnego dochodu daje możliwość stworzenia z nowego stadionu rentownej areny.

Pierwsze lata działalności, dzięki dotacji z miasta, pozwalają na spłatę kapitału i odsetek od finansowania dłużnego, a istniejąca amortyzacja obniża wynik podatkowy poniżej 0, co eliminuje potrzebę płacenia podatku dochodowego. Pozostała gotówka może zostać przeznaczona na szybszą spłatę kredytu. Im lepsza sytuacja miasta i klubu, tym lepszy wynik finansowy inwestora. Tego typu układ ma pozytywny wpływ na każdego z tercetu miasto/klub/operator – każdemu zależy na jak najbardziej efektywnym zarządzaniu. Stoi to w kontrze do inwestycji typowo publicznych, gdzie miasto szuka jedynie wyrównania strat lub „wyjścia na zero” i nie ma planu większej komercjalizacji areny. Doskonałym tego przykładem jest obecny stadion Wisły, którego powierzchnie wynajmowane są dla miejskich urzędników, nie ma sponsora tytularnego ani nie odbywają się na nim żadne eventy poza meczami Wisły Kraków.

Wskaźnik	Wisła 1 liga 25k	Wisła ESA 30k	Bez kredytu i dopłat
Wartość obiektu	700 000 000	700 000 000	700 000 000
Frekwencja	25 000	30 000	30 000
Liczba meczów	20	20	20
Frekwencja duży event	50 000	50 000	50 000
Liczba dużych eventów	8	8	8
Duży event zysk	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Liczba Eventów	100	100	100
Frekwencja Event	5 000	5 000	5 000
Event Zysk	30 000	30 000	30 000
Sponsor tytularny	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Czynsz Wisła	600 000	800 000	800 000
Liczba Skybox	32	38	38
Cena Skybox	350 000	400 000	400 000
Mnożnik Skybox	70%	70%	70%
Liczba odwiedzin Wisła	500 000	600 000	600 000
F&B marża operatora	25%	25%	25%
Wydatek mecz	30	30	30
Wydatek duży event	80	80	80
Wydatek event	60	60	60
Liczba Business Club	1 300	1 600	1 600
Cena Business Club	20 000	20 000	20 000
Mnożnik Business Club	40%	40%	40%
Oprocentowanie długu	5%	5%	5%
PRZYCHODY			
Duży event	8 000 000	8 000 000	8 000 000
Sponsor tytularny	6 000 000	6 000 000	6 000 000

Skybox	7 840 000	10 640 000	10 640 000
Business Club	10 400 000	12 800 000	12 800 000
F&B	19 250 000	20 000 000	20 500 000
Dopłata miasto	10 000 000	10 000 000	0
Czynsz Wisła	12 000 000	16 000 000	16 000 000
Event	3 000 000	3 000 000	3 000 000
SUMA	78 740 000	88 940 000	78 940 000
KOSZTY			
Koszt stały	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Obsługa VIP	7 296 000	9 376 000	9 376 000
Obsługa wydarzeń	2 000 000	3 000 000	3 000 000
Podatek od nieruchomości	0	0	14 000 000
SUMA kosztów	23 296 000	26 376 000	26 376 000
ZYSK			
EBIDTA	53 194 000	60 064 000	50 564 000
Amortyzacja	32 000 000	32 000 000	0
EBIT	21 194 000	28 094 000	50 064 000
Odsetki	16 000 000	16 000 000	0
EBT	5 194 000	12 064 000	50 064 000
CIT 19%	0	0	9 987 160
Zysk Netto	5 194 000	12 064 000	40 551 840
Kapitał	37 000 000	37 000 000	0
+ Amortyzacja (non-cash)	32 000 000	32 000 000	0
Gotówka	194 000	7 064 000	40 551 840

7.2. Perspektywa klubu (Wisła Kraków)

Dla Wisły Kraków nowy stadion to jakościowy skok organizacyjny i finansowy. Jak pokazuje symulacja, **przychody z dnia meczowego na nowej arenie rosną ponad dwukrotnie**. Co kluczowe, ten skokowy wzrost przychodów z nawiązką kompensuje znacznie wyższy czynsz za wynajem nowoczesnego obiektu. To potężny zastrzyk finansowy, który pozwoliłby klubowi na stabilizację, rozwój i rywalizację na najwyższym poziomie sportowym. Zaktualizowany model finansowy jednoznacznie pokazuje, że budowa nowego stadionu jest dla Wisły Kraków projektem o charakterze transformacyjnym, który wynosi klub do zupełnie nowej rzeczywistości finansowej i sportowej.

Kluczowe wnioski finansowe

Skala zmiany jest potężna. Przychody klubu związane z działalnością stadionową rosną z poziomu 22 mln zł do prawie 50 mln zł przy założeniu gry w 1 lidze. Co najważniejsze, ten gigantyczny wzrost przychodów pozwala nie tylko w pełni pokryć znacznie wyższe koszty, ale prowadzi do **ponad dwukrotnego wzrostu zysku na działalności stadionowej**: z 10 mln zł do poziomu 28-36 mln zł.

Uzasadnienie prognoz

Prognozy te nie są oparte na myśleniu życzeniowym, lecz na twardych danych i analizie porównawczej, co zostało uwzględnione w założeniach modelu:

- **Wzrost frekwencji i cen biletów:** Założono wzrost średniej frekwencji do 25 000 w 1 lidze oraz 30 000 w Ekstraklasie. Jest to konserwatywne założenie, bazujące na tzw. "efekcie nowości" i znaczącym wzroście komfortu, który był obserwowany w wielu innych polskich klubach po przeprowadzce na nowy obiekt. Podniesienie średniej ceny biletu zostało z kolei skalibrowane w oparciu o cenniki klubów, które niedawno przeszły podobny proces, jak GKS Katowice czy Wisła Płock.
- **Hospitality:** Głównym motorem wzrostu jest udział w przychodach z oferty premium (Skybox i Business Club), która generuje dla klubu niemal 20 mln zł. Model, w którym operator ponosi koszty, a klub czerpie znaczną część zysków, jest typowy dla nowoczesnych europejskich aren. Ceny pakietów, zwłaszcza dla Business Club, zostały opracowane na podstawie benchmarków rynkowych, w tym oferty Legii Warszawa.
- **Optymalizacja kosztów:** Mimo ogromnego wzrostu skali działalności, jednostkowy koszt zmienny na jednego kibica w modelu maleje. Kalkulację tę oparto na szczegółowej analizie realnych kosztów organizacji meczu Pucharu Polski z Widzewem Łódź, zakładając przy tym większą efektywność operacyjną i energetyczną nowej, inteligentnie zarządzanej areny.

Podsumowanie strategiczne

Roczny zysk na poziomie blisko 28-36 mln zł z samej tylko działalności stadionowej to kwota, która fundamentalnie zmienia pozycję Wisły Kraków na mapie Polski. Daje to klubowi:

- **Stabilność finansową:** Uniezależnia budżet od niepewnych zmiennych i pozwala na długoterminowe planowanie.
- **Wzrost budżetu sportowego:** Pozwala na konkurowanie o najlepszych zawodników i walkę o najwyższe cele sportowe, w tym regularną grę w europejskich pucharach.
- **Wzmocnienie marki:** Status rezydenta jednej z najnowocześniejszych aren w Europie czyni z klubu znacznie atrakcyjniejszego partnera dla sponsorów.

Wskaźnik	Wisła 1 liga 25k	Wisła ESA 30k	Bez kredytu i dopłat
Wartość obiektu	700 000 000	700 000 000	700 000 000
Frekwencja	25 000	30 000	30 000
Liczba meczów	20	20	20
Frekwencja duży event	50 000	50 000	50 000
Liczba dużych eventów	8	8	8
Duży event zysk	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Liczba Eventów	100	100	100
Frekwencja Event	5 000	5 000	5 000
Event Zysk	30 000	30 000	30 000
Sponsor tytularny	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Czynsz Wisła	600 000	800 000	800 000

Liczba Skybox	32	38	38
Cena Skybox	350 000	400 000	400 000
Mnożnik Skybox	70%	70%	70%
Liczba odwiedzin Wisła	500 000	600 000	600 000
F&B marża operatora	25%	25%	25%
Wydatek mecz	40	40	40
Wydatek duży event	90	90	90
Wydatek event	60	60	60
Liczba Business Club	1 300	1 600	1 600
Cena Business Club	20 000	20 000	20 000
Mnożnik Business Club	40%	40%	40%
Oprocentowanie długu	5%	5%	5%
PRZYCHODY			
Duży event	8 000 000	8 000 000	8 000 000
Sponsor tytularny	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Skybox	7 840 000	10 640 000	10 640 000
Business Club	10 400 000	12 800 000	12 800 000
F&B	21 500 000	22 500 000	22 500 000
Dopłata miasto	10 000 000	10 000 000	0
Czynsz Wisła	12 000 000	16 000 000	16 000 000
Event	3 000 000	3 000 000	3 000 000
SUMA	78 740 000	88 940 000	78 940 000
KOSZTY			
Koszt stały	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Obsługa VIP	7 296 000	9 376 000	9 376 000
Obsługa wydarzeń	2 000 000	3 000 000	3 000 000
Podatek od nieruchomości	0	0	14 000 000
SUMA kosztów	23 296 000	26 376 000	26 376 000
ZYSK			
EBIDTA	55 444 000	62 564 000	52 564 000
Amortyzacja	32 000 000	32 000 000	0
EBIT	23 444 000	30 564 000	52 564 000
Odsetki	16 000 000	16 000 000	0
EBT	7 444 000	14 564 000	52 564 000
CIT 19%	0	0	9 987 160
Zysk Netto	7 444 000	14 564 000	42 576 840
Kapitał	37 000 000	37 000 000	0
+ Amortyzacja (non-cash)	32 000 000	32 000 000	0
Gotówka	2 444 000	9 564 000	42 576 840

7.3. Perspektywa Miasta Kraków

Tabela przedstawia uproszczony, bezpośredni bilans, który na pierwszy rzut oka wskazuje na niewielki deficyt dla budżetu miasta w początkowych latach. Jest to jednak obraz niepełny, ponieważ nie uwzględnia on kluczowego mechanizmu – nowych wpływów podatkowych generowanych przez samą działalność areny.

Na podstawie analizy rynku pracy i skali obiektu oszacowano, że nowa arena stworzy lub wesprze łącznie ok. **1 500 pełnoetatowych miejsc pracy** (FTE), obejmujących zarówno kadrę zarządzającą, jak i personel w gastronomii, hotelarstwie i obsłudze wydarzeń. Przy średnich płacach dla tych sektorów w Krakowie, generuje to roczną masę płac na poziomie blisko **138 milionów złotych**.

Przekłada się to na wymierne wpływy do finansów publicznych:

- **Podatek PIT (od pracowników):** Szacowany na ok. **16,7 mln zł** rocznie.
- **Podatek CIT (od operatora i firm powiązanych):** Szacowany na ok. **8,4 mln zł** rocznie.
- **Podatek od nieruchomości:** Szacowany na ok. 14 mln zł rocznie.

Kluczowe jest jednak to, jak te podatki są dystrybuowane. Zgodnie z przepisami, Kraków jako miasto na prawach powiatu otrzymuje **8,6% udziału w PIT** oraz **2,2% udziału w CIT**. Oznacza to, że:

- Do budżetu miasta Krakowa trafia bezpośrednio: **15 mln zł rocznie** (ok. 1,4 mln zł z PIT, 180 tys. zł z CIT i 14 mln zł z podatku od nieruchomości).
- Do budżetu centralnego trafia pozostała, ogromna kwota: **ponad 23 milionów złotych rocznie**.

W tym kontekście, dotacja miejska nie jest "kosztem", lecz strategiczną inwestycją, która nie tylko natychmiast się zwraca w postaci nowych podatków, ale również generuje wielokrotnie większe korzyści dla budżetu centralnego i całej gospodarki regionu. Po 10 latach, gdy dotacje wygasną, a **do miasta zacznie wpływać pełen podatek od nieruchomości w wysokości 14 mln zł**, arena stanie się bardzo wydawnym i znaczącym źródłem dochodu dla Krakowa.

Wskaźnik	Stary stadion	Stadion lata 0-10	Stadion lata 10-30
Utrzymanie stadionu	-2 000 000,00	0,00	0,00
Dopłata dla operatora	0,00	-10 000 000,00	0,00
CIT miasto	0,00	0,00	184 800,00
PIT etaty	0,00		1 424 160,00
Podatek od nieruchomości	0,00	0,00	14 000 000,00
Wynik miasta	-2 000 000,00	-10 000 000,00	15 608 960,00

Podsumowując, całkowity wkład inwestycyjny miasta w projekt, obejmujący koszty rozbiórki (szacowane na 40-60 mln zł) oraz 10-letnie dotacje (100 mln zł), **zwróci się w pełni po około 10 latach od momentu wygaśnięcia pakietu zachęt**. Oznacza to, że w perspektywie niecałych 20 lat od rozpoczęcia projektu, miasto nie tylko odzyska całość zainwestowanych środków, ale zacznie czerpać stały, czysty zysk, który będzie zasilał budżet Krakowa przez kolejne dekady.

Rozdział 8: Perspektywa mieszkańców miasta

Realizacja projektu o takiej skali wymaga nie tylko solidnych podstaw biznesowych, ale przede wszystkim zrozumienia i poparcia społecznego. Kluczowym wyzwaniem jest przekonanie mieszkańców Krakowa do zasadności decyzji, która na pierwszy rzut oka może budzić kontrowersje: wyburzenia obiektu, który pochłoniął setki milionów złotych, aby w jego miejscu budować nowy. Poniższa analiza przedstawia kluczowe argumenty, które muszą stanowić fundament komunikacji z mieszkańcami. Musi ona opierać się na wytłumaczeniu w prosty sposób **"pułapki utopionych kosztów"**:

- **Stopniowe utrwalanie błędów:** Obecny stadion nie jest wynikiem jednej, spójnej wizji, lecz serią historycznych kompromisów i błędów. Jego obecny stan nie jest wartością, którą należy chronić, lecz problemem, który z każdym rokiem generuje coraz większe koszty.
- **Leczenie objawowe vs. usunięcie przyczyny:** Dalsze, kosztowne remonty (jak ten za 100 mln zł przed Igrzyskami Europejskimi) są jedynie leczeniem objawowym, które nie usuwa fundamentalnych wad konstrukcyjnych i funkcjonalnych.
- **Zatrzymanie finansowego krwotoku:** Wyburzenie stadionu nie jest marnotrawstwem wydanych już pieniędzy – te pieniądze zostały już bezpowrotnie utracone. Wyburzenie jest **racjonalną decyzją o zatrzymaniu dalszego marnotrawstwa**. Decyzja, która pozwala przestać wydawać 13-15 milionów złotych rocznie na podtrzymywanie przy życiu niefunkcjonalnego bankruta i przekierować te środki na inwestycje, które realnie służą miastu.

Argumentacja za budową nowej areny nie może skupiać się wyłącznie na korzyściach dla klubu czy inwestora. Musi jasno pokazywać, co zyskuje przeciętny mieszkaniec Krakowa, nawet jeśli nie jest kibicem piłkarskim.

- **Nowa przestrzeń:** Projekt zakłada otwarcie i rewitalizację terenu wokół stadionu. Nowa koncepcja przewiduje stworzenie przyjaznej, zielonej przestrzeni, płynnie połączonej z Parkiem Jordana i Błoniami, z restauracjami, kawiarniami i miejscami do rekreacji, dostępnymi dla wszystkich przez 7 dni w tygodniu.
- **Dostęp do wydarzeń światowej klasy:** Mieszkańcy Krakowa zyskają dostęp do koncertów największych światowych gwiazd i międzynarodowych wydarzeń sportowych, które obecnie omijają miasto z powodu braku odpowiedniej infrastruktury. To bezpośrednia inwestycja w ofertę kulturalną i rozrywkową miasta.
- **Impuls dla lokalnej gospodarki:** 1500-1800 nowych miejsc pracy to realne miejsca zatrudnienia dla mieszkańców. Wzrost ruchu turystycznego i eventowego to większe dochody dla krakowskich restauratorów, hotelarzy, taksówkarzy i drobnych przedsiębiorców. Silniejsza lokalna gospodarka to większe wpływy do budżetu miasta, które można przeznaczyć na szkoły, transport publiczny i zieleń.

Należy wyraźnie podkreślić, że rekomendowany model **nie zakłada, że miasto wyda 800 milionów złotych na budowę stadionu**. Rola miasta jest inna – mądrzejsza i znacznie mniej kosztowna. Miasto, poprzez pakiet zachęt (pokrycie kosztów rozbiórki, czasowe zwolnienie z podatku), **inwestuje relatywnie niewielkie środki, aby uruchomić gigantyczną inwestycję prywatną**. To mechanizm dźwigni finansowej, dzięki której Kraków zyskuje nowoczesny obiekt

o wartości bliskiej miliarda złotych, nie angażując w jego budowę lwiej części swojego budżetu inwestycyjnego. To model, w którym miasto jest inteligentnym katalizatorem, a nie głównym płatnikiem.

Rozdział 9: Polski rynek

Potencjalny sceptycyzm wobec porównywania polskiego rynku do potęg takich jak Anglia czy Niemcy jest zrozumiały. Oczywiście jest, że bezpośrednie przenoszenie wartości finansowych z Premier League do polskiego futbolu jest niemożliwe. Kluczowe jest jednak zrozumienie, że celem nie jest replikacja absolutnych liczb, lecz **adaptacja i wdrożenie uniwersalnego, rentownego modelu biznesowego** w skali adekwatnej do dynamicznie rosnącego rynku polskiego.

9.1. Potencjał gospodarczy Polski

Polska wyróżnia się na tle Europy jako jedna z najszybciej i najstabilniej rozwijających się gospodarek. Prognozy na rok 2025 są jednoznacznie optymistyczne:

- **Wzrost PKB:** Międzynarodowe instytucje, takie jak Komisja Europejska, MFW i Polski Instytut Ekonomiczny, prognozują wzrost PKB Polski w 2025 roku na poziomie od 3,2% do nawet 4,0%. Stawia to Polskę w czołówce najszybciej rosnących gospodarek Unii Europejskiej.
- **Wzrost Inwestycji:** Oczekuje się silnego odbicia inwestycji, napędzanego przez fundusze unijne z Krajowego Planu Odbudowy (KPO). Prognozowany wzrost inwestycji na poziomie 6,9% w 2025 roku tworzy idealne warunki dla dużych projektów infrastrukturalnych.
- **Siła Konsumenta:** Stabilny wzrost gospodarczy przekłada się na rosnące dochody gospodarstw domowych i siłę nabywczą, co jest kluczowe dla przychodów z dnia meczowego i sprzedaży detalicznej.

Ten solidny fundament makroekonomiczny oznacza, że Polska dysponuje rosnącym rynkiem korporacyjnym (potencjalni sponsorzy i klienci VIP) oraz coraz zamożniejszym społeczeństwem, gotowym wydawać pieniądze na rozrywkę.

9.2. Ekstraklasa na fali wznoszącej

Polska Ekstraklasa, choć wciąż jest poza europejską czołówkę, rozwija się w imponującym tempie, co czyni ją coraz bardziej atrakcyjnym produktem komercyjnym:

- **Rekordowe przychody:** W sezonie 2023/2024 łączne przychody klubów Ekstraklasy po raz pierwszy w historii przekroczyły **1 miliard złotych** (1,168 mld zł), co stanowi wzrost o 27% w stosunku do poprzedniego sezonu.
- **Lukratywne prawa medialne:** Nowy kontrakt z Canal+ na lata 2023-2027 o wartości blisko **1,3 miliarda złotych** zapewnia klubom stabilność finansową i czyni Ekstraklasę najcenniejszą ligą w Europie Środkowo-Wschodniej. Wypłaty dla klubów z tego tytułu stale rosną, przekraczając 280-298 mln zł rocznie.
- **Boom na stadionach:** Przychody z dnia meczowego rosną najszybciej – w sezonie 2023/24 wzrosły o 34% do 184 mln zł. Jest to bezpośredni efekt rekordowej frekwencji,

która po raz pierwszy przekroczyła średnią 12 000 widzów na mecz. To dowodzi istnienia ogromnego, niezaspokojonego popytu na wysokiej jakości doświadczenie stadionowe.

- **Pozycja w Europie:** W rankingu krajowym UEFA, Polska zajmuje obecnie **13. miejsce**, co świadczy o systematycznym wzroście poziomu sportowego i zbliżaniu się do czołowej dziesiątki kontynentu.

Argument, że Polska to nie Anglia, jest prawdziwy, ale niekompletny. Dynamiczny wzrost gospodarczy kraju w połączeniu z bezprecedensowym rozwojem komercyjnym Ekstraklasy tworzy unikalne okno możliwości. Inwestycja w nowoczesną, wielofunkcyjną arenę nie jest oparta na kopiowaniu londyńskich przychodów, ale na strategicznym wykorzystaniu **polskiej trajektorii wzrostu**. Taki projekt nie tylko zaspokoiłby istniejący, rosnący popyt, ale stałby się katalizatorem dalszego rozwoju, przechwytyjąc wartość rynku, który będzie znacznie większy za pięć czy dziesięć lat.

Rozdział 10: Wnioski końcowe

Projekt budowy nowego stadionu dla Wisły Kraków to przedsięwzięcie o ogromnym potencjale, ale i znacznym ryzyku. Analiza pokazuje, że kluczem do jego powodzenia nie jest sam akt budowy, lecz stworzenie **inteligentnego, trójstronnego partnerstwa między miastem, prywatnym inwestorem i klubem**.

1. **Kontrola kosztów inwestycyjnych (CAPEX):** Budżet projektu musi być oparty na efektywnych, międzynarodowych benchmarkach, a nie na nierealnych kosztorysach, które charakteryzowały polskie stadiony budowane na Euro 2012.
2. **Zintegrowany model własności:** Należy bezwzględnie unikać polskiego modelu rozdzielania podmiotu-właściciela od podmiotu-operatora. Podmiot, który finansuje i buduje arenę, musi być tym samym, który nią zarządza i jest w pełni odpowiedzialny za zwrot z zainwestowanego kapitału.
3. **Strategia rynkowa:** Projekt musi być od początku pozycjonowany jako komplementarny, a nie konkurencyjny wobec TAURON Areny, celując w nisze rynkowe, których hala nie obsługuje.

Optymalny model biznesowy dla nowej areny powinien czerpać z najlepszych międzynarodowych wzorców:

- **Filar "Tottenham": Dywersyfikacja.** Arena musi być całorocznym centrum aktywności z dodatkowymi, stałymi atrakcjami.
- **Filar "Allianz Arena": Partnerstwo.** Kluczowe jest wczesne zabezpieczenie długoterminowych, wysokowartościowych umów z głównym najemcą i partnerem tytularnym.
- **Filar "Johan Crujff Arena": Innowacja.** Arena powinna pozycjonować się jako lider technologiczny, komercjalizując zdobyte know-how.

Przyjęcie rekomendowanego modelu – opartego na realnych zachętach miejskich, zintegrowanym modelu biznesowym i sprawiedliwym podziale przychodów – może przekształcić ten projekt z marzenia w rentowne, przynoszące korzyści wszystkim stronom

przedsięwzięcie. Może to być wzorcowy przykład, jak budować nowoczesną infrastrukturę sportową w Polsce jako samofinansujące się centrum życia miasta, które generuje zyski, miejsca pracy i dumę lokalnej społeczności.

Potencjał wynikający z siły krakowskiego rynku turystycznego i biznesowego jest niezaprzeczalny. Ostateczna decyzja o zaangażowaniu kapitału powinna być uzależniona od opracowania szczegółowego biznesplanu, który w sposób wiarygodny i oparty na danych zademonstruje zdolność projektu do generowania zwrotu z inwestycji w oparciu o hybrydowy model operacyjny pomiędzy miastem, a operatorem. Inwestycja ta ma potencjał, by stać się wzorcowym projektem w skali kraju, pod warunkiem, że od samego początku będzie realizowana według najlepszych, a nie najłatwiej dostępnych, wzorców.

Miasto Kraków stoi dziś w historycznym punkcie zwrotnym. Może wybrać ścieżkę zaniechania – dalszego, corocznego subsydiowania funkcjonalnego bankruta, godząc się na postępującą degradację i utratę prestiżu. Alternatywą jest droga odwagi: podjęcie strategicznej, skalkulowanej decyzji inwestycyjnej, która, angażując stosunkowo niewielkie środki publiczne, uruchomi gigantyczną inwestycję prywatną. Ta inwestycja nie tylko rozwiąże palący problem, ale wygeneruje dla miasta i jego mieszkańców wymierne korzyści na dekady. Cena zaniechania jest gwarantowaną, coroczną stratą. Koszt odwagi jest inwestycją w przyszłość.

Bibliografia

Dokumenty Analityczne i Źródłowe

- Dane.xlsx - Modele finansowe dla budżetu Krakowa, operatora i klubu.
- EY. (2023). *Ocena wpływu Wisły Kraków na gospodarkę Polski i miasta Krakowa*. Raport EY.
- Główny Urząd Statystyczny. (2025). *Biuletyn statystyczny Krakowa - 1 kwartał 2025*. Urząd Statystyczny w Krakowie.
- TAURON Arena Kraków. (2024). *TAURON Arena Kraków i Miasto w ocenie gości – badanie satysfakcji klienta*.

Wywiady i Kluczowe Artykuły Prasowe

- Forbes.pl. (2012). *Stadiony na Euro 2012: od 100 do 200 proc. drożej niż na Zachodzie*.
- Musiał, P. (2019). *Architekt stadionu Wisły: da się go uratować, ale...* TVP Sport.
- Obidziński, J. (2019). *Stadion jak węzeł gordyjski. Prezes Wisły o problemach i planach*. Weszło.
- *Wisła Kraków na trybunach blisko 30 tysięcy, a zysk niewielki. Czy można to zmienić?* (2024). Gazeta Krakowska.

Analizy Rynku i Studia Przypadku

- *Branża eventowa w Polsce. Korzyści dla gospodarki sięgają 55 mld zł rocznie*. (2024). 300gospodarka.pl.
- *Deloitte Football Money League 2025*. (2025). Deloitte.
- *Financial results - year ended 30 June 2024*. (2025). Tottenham Hotspur FC.
- *Kraków liderem usług biznesowych. Już 108 tys. pracowników w 312 centrach*. (2025). CEO.com.pl.
- *PGE Narodowy przynosi 40 mln zł rocznych przychodów i wychodzi na plus*. (2023). Wirtualne Media.
- *Rekordowe liczby stadionu Tarczyński Arena, ale kredyt trzeba nadal spłacać*. (2024). Gazeta Wrocławska.
- *Tauron Arena Kraków w liczbach: 7 mln zł zysku, 810 tys. uczestników i ponad 400 wydarzeń w 2024 roku*. (2025). KRKnews.

Źródła Internetowe i Bazy Danych

- Borussia Dortmund. *VIP Tickets*. Dostęp online: <https://www.official-vip.com/en/bvb>
- Eventmasters. *Arsenal Hospitality Tickets & VIP Packages*. Dostęp online: <https://www.eventmasters.co.uk/football-hospitality/arsenal-hospitality.html>
- SportsPro. *Matmut Group renames new Bordeaux stadium*. Dostęp online: https://www.sportspro.com/news/matmut_group_renames_new_bordeaux_stadium/
- Wikipedia. *Allianz Stadium (Turyn)*. Dostęp online: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_\(Turyn\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Allianz_Stadium_(Turyn))
- Wikipedia. *Stadion Miejski w Krakowie*. Dostęp online: https://pl.wikipedia.org/wiki/Stadion_Miejski_w_Krakowie