

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOŽNE POVEZAVE ŠPORTNEGA DRUŠTVA IN
GOSPODARSKE DRUŽBE
NA PRIMERU KK OLIMPIJA**

Ljubljana, september 2009

ALJA DOLENC

IZJAVA

Študentka Alja Dolenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mateja Marinča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 28. 09. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELOVANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV V SLOVENIJI	2
1.1 Neprofitna organizacija	2
1.2 Splošne značilnosti društev	3
1.2.1 Ustanovitev društva	3
1.2.2 Dejavnost, namen in delovanje društva	3
1.2.3 Organi društva	4
1.2.4 Športno društvo	4
1.3 Financiranje športnih društev	5
1.4 Upravljanje pridobitnih dejavnosti v športnem društvu	6
1.5 Postopek licenciranja	7
1.5.1 Kriteriji za pridobitev licence	8
2 POVEZAVA ŠPORTNEGA DRUŠTVA IN GOSPODARSKE DRUŽBE	9
2.1 Namen povezovanja	9
2.2 Posamezne rešitve pri povezavah	9
2.3 Povezava športnega društva in gospodarske družbe	10
2.3.1 Razlike in podobnosti med športnim društvom in d.o.o.	11
2.3.2 Ustanavljanje povezanih gospodarskih družb	13
2.4 Primeri povezave športnega društva in gospodarske družbe	13
2.4.1 Povezana družba z omejeno odgovornostjo v 100 % lasti košarkarskega društva	14
2.4.2 Povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti košarkarskega društva	15
2.4.3 Športno društvo preko povezane d.o.o. ustanovi dvojno družbo	17
3 PREDSTAVITEV KOŠARKARSKEGA KLUBA OLIMPIJA	19
3.1 Zgodovina kluba	19
3.2 Organizacijska struktura kluba	20
3.3 Poslanstvo in vizija kluba	20
3.4 Povezava košarkarskega kluba Olimpija z gospodarsko družbo	20
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Povezana d.o.o. v 100% lasti košarkarskega društva</i>	14
<i>Slika 2: Povezana d.o.o. v večinski lasti košarkarskega društva.....</i>	16
<i>Slika 3: Povezana družba z omejeno odgovornostjo ustanovi dvojno družbo.....</i>	17

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike in podobnosti med športnim društvom in d.o.o.</i>	13
<i>Tabela 2: Prednosti in slabosti povezane d.o.o. v 100% lasti košarkarskega društva.....</i>	15
<i>Tabela 3: Prednosti in slabosti povezane d.o.o. v večinski lasti košarkarskega društva</i>	17
<i>Tabela 4: Prednosti in slabosti povezave, ko povezana d.o.o. ustanovi dvojno družbo.....</i>	18

UVOD

Cilj nepridobitnih organizacij oziroma društev je praviloma zagotavljanje splošnega in skupnega pomena, s katerim se zadovoljujejo določene družbene potrebe, ki zvišujejo kvaliteto življenja in družbeno blaginjo. Sodobne neprofitne organizacije vedno bolj soočajo s potrebo po strateškem razmišljanju na vseh ravneh organizacije. To kaže na vedno večjo konkurenco pri pridobivanju finančnih sredstev.

Problem pridobivanja ustreznih finančnih sredstev je močno izražen pri športnih društvih. Država in lokalne oblasti zagotavljajo športnim organizacijam predvsem osnovne delovne razmere v obliki uporabe športnih objektov ter delnem pokrivanju stroškov strokovnega kadra in materialnih stroškov, medtem ko morajo ostala sredstva za delovanje športna društva zbrati na trgu v obliki sponzorskih sredstev. Poleg tega je za doseganje vrhunskih rezultatov potrebna vse večja profesionalizacija športnikov in zagotavljanje optimalnih razmer za delo. Takšne napore in količino treninga je potrebno ustrezno finančno stimulirati, hkrati pa pokriti tudi organizacijske stroške tekmovanj. Razvoj javnih občil in s tem povečana priljubljenost športnih panog sta spodbudili vlaganje različnih gospodarskih subjektov v šport, vendar je boj za tržni delež neusmiljen in omogoča obstanek le najatraktivnejšim, najuspešnejšim in najaktivnejšim. Tistim torej, ki uporabljajo pravilne in pravočasne tržne ter poslovne rešitve.

Namen diplomskega dela je podrobneje predstaviti športno društvo in opisati načine, kako se lahko glede na obstoječo zakonodajo poveže z gospodarsko družbo. S povezavo društva in gospodarske družbe je omogočeno delovanje tržno usmerjenih aktivnosti, povečana transparentnost poslovanja, preprečeno podvajanje informacij, vodenja in računovodstva. Vse naštetu so dejavniki, ki bi pomagali izboljšati ne samo športna društva, temveč tudi vsa ostala društva, ki se zavedajo, da je potrebna reorganizacija na tem področju.

Cilj diplomskega dela je na podlagi opisa športnega društva in predstavitve košarkarskega kluba Olimpija, kot primer srednje velikega športnega društva v Sloveniji, izbrati primerno obliko povezave med športnim društvom in gospodarsko družbo. Pri tem se oziram na prednosti in slabosti določene oblike, hkrati pa upoštevam tudi košarkarsko okolje in tradicijo Slovenije, tako v športnem kot tudi v gospodarskem smislu.

Diplomsko delo sestavljajo trije deli. V prvem delu bom predstavila delovanje društva kot neprofitne organizacije, splošne značilnosti društva, ki jih ureja Zakon o društvih ter nato nadaljevala z opisom športnega društva. Predstavljeno je tudi financiranje in upravljanje pridobitnih dejavnosti v športnih društvih ter postopek licenciranja, ki ga Košarkarska zveza Slovenije uvaja z namenom optimalnejšega in kvalitetnejšega delovanja košarkarskih društev. V drugem delu bom opisala povezavo med športnim društvom in gospodarsko družbo. Najprej bom predstavila namen povezovanja in posamezne rešitve povezav ter razlike med društvom in družbo z omejeno odgovornostjo. Sledi še opis treh možnih in za Slovenijo primernih oblik povezave med športnim društvom in povezano gospodarsko družbo. V tretjem delu bom opisala košarkarski klub Olimpija, njegovo zgodovino, sedanje delovanje in njegovo organizacijsko

strukturo ter vizijo in poslanstvo. Vse splošne značilnosti, ki sem jih predstavljala čez celotno diplomsko nalogo bom povzela in jih projicirala na košarkarski klub Olimpija. Temu poglavju sledi sklep ter seznam uporabljene literature in virov.

1 DELOVANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV V SLOVENIJI

Košarkarska tekmovanja se v Sloveniji izvajajo pod okriljem Košarkarske zveze Slovenije, ki je zveza društev. Klubi lahko tekmujejo v tekmovanjih le, če so pravno organizirani kot društvo. V tem poglavju bom na podlagi zakona o društvih opisala športno društvo z vidika neprofitne organizacije, navedla splošne značilnosti društev ter predstavila financiranje in upravljanje pridobitnih dejavnosti v športnih društvih. Na koncu bom opisala tudi postopek licenciranja in kriterije za pridobitev licence uvedenih s strani Košarkarske zveze Slovenije.

1.1 Neprofitna organizacija

V Sloveniji, na podlagi aktov Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91), Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 60/95), Zakona o ustanovah (Uradni list RS, št. 60/95) in še nekaterih drugih zakonov, ki urejajo različna področja gospodarske infrastrukture, spadajo v neprofitni sektor vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, otroško varstvo, varstvo invalidov, socialno zavarovanje ali druge dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Prav tako sodijo v ta sektor tudi določena področja pridobivanja javnih dobrin – energetika, promet in zveze, komunala, vodno gospodarstvo, gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva, varstvo okolja, kjer je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb.

Sodobno gospodarstvo in država sta nezmožna zadovoljevati potrebe posameznikov po določenih storitvah. Rezultat tega je povečanje števila ustanovljenih neprofitnih organizacij. V literaturi ne obstaja enotna opredelitev zanje. V angleščini so običajno označene kot nonprofit organizations, včasih še celo kot not-for-profit organizations. Prevodu v slovenščini ustrezajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nedobičkonosne, neprofitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, prostovoljne, iz davkov izvzete in druge organizacije. Glede na pravno ureditev teh organizacij bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organizations (Horak, 1997, str. 17).

Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le – ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev (Rus, 1994, str. 959).

Poimenovanje neprofitnih organizacij temelji na definiciji neprofitnosti: z neprofitnostjo ne razumemo tistega delovanja, med katerim se ne ustvarja dobička, ampak tisto, kjer se razlika med prihodki in odhodki ustvarja, vendar se ne deli niti med lastnike niti med člane (če obstajajo) niti si ga ne sme deliti uprava ali drug organ pravne osebe, ampak se dobiček

oziroma presežek prihodkov nad odhodki lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je ustanovljena pravna oseba (Trstenjak, 1997, str. 30).

1.2 Splošne značilnosti društev

V Sloveniji smo leta 2006 dobili nov Zakon o društvih (v nadaljevanju ZDru), ki predstavlja pravno in formalno podlago za ustanovitev, delovanje ter prenehanje delovanja društev.

Društva so torej interesne organizacije. Člane povezuje nek skupen interes, ki ni političen, temveč gre za združevanje na podlagi športnih, kulturnih, umetniških, strokovnih, zdravstvenih, socialnih, humanitarnih in podobnih interesov. Avgusta 2009 smo imeli v Sloveniji registriranih 21.503 društev, od tega je bilo največ športnih in rekreativnih društev in sicer 7.699, od tega 189 košarkarskih društev (Centralni register društev, 2009).

Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji, skladno s tem zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo člani društva (ZDru, 2006).

1.2.1 Ustanovitev društva

Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe. Ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva ter izvolijo zastopnika društva (ZDru, 2006). Temeljni akt je najpomembnejši in hierarhično najvišji akt društva. S temeljnim aktom se določijo: ime in sedež delovanja, cilji in naloge, način vstopanja v članstvo, pravice in obveznosti članov, način upravljanja društva, zastopanje društva, financiranje in način prenehanja društva (ZDru, 2006).

Z registracijo, za katero je pristojna upravna enota, na območju katere je sedež društva, postane društvo pravna oseba zasebnega prava in s tem nosilec pravic in dolžnosti. Podatki, vpisani v register društev, so javni, kar omogoča vpogled vsakomur, ki ima za to upravičen interes. S tem se zagotovi načelo javnosti delovanja (ZDru, 2006).

1.2.2 Dejavnost, namen in delovanje društva

Dejavnost društva je poleg cilja in samega namena ustanovitve društva določena v temeljnem aktu, v skladu s pravnim redom Republike Slovenije. Namen delovanja društev je običajno splošen, naloge društva pa so konkretno določene metode in sredstva, s katerimi bodo člani dosegli zastavljene cilje (ZDru, 2006).

Delovanje društev je omejeno s prepovedjo ustanavljanja oziroma opravljanja pridobitne dejavnosti kot izključne dejavnosti društva. Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost, vendar le delno in za uresničevanje osnovnih društvenih ciljev. Vsa sredstva pridobljena na tak način, naj bi bila porabljena za izvajanje osnovne dejavnosti društva, tiste zaradi katere je bilo društvo ustanovljeno (ZDru, 2006).

1.2.3 Organi društva

Društvo s svojim temeljnim aktom določi organe in njihovo delovno področje ter medsebojna razmerja, sestavo organov, število članov in sklepčnost, način volitev oz. imenovanja in razrešitve, pravice in dolžnosti, mandatno dobo organov društva, zastopanje ter zagotavljanje javnosti njihovega dela (Kokalj, 2006, str. 38).

Po Kokaljevi so najpogostejši organi društva naslednji:

- skupščina (občni zbor, zbor članov);
- nadzorni svet;
- upravni odbor;
- disciplinska komisija;
- predsednik, zastopnik društva.

Skupščina članov je najvišji organ društva. Sestavljajo jo vsi člani in odloča o najpomembnejših vprašanih delovanj društva: spremembe namena oziroma temeljnega akta društva, nakup osnovnih sredstev, sprejemanje projektov, prenehanje delovanja društev, obravnava in sprejema tudi letna poročila poslovanja.

Nadzorni svet nadzira finančno – materialno poslovanje, ugotavlja zakonito gospodarsko porabo sredstev ter skladnost trošenja sredstev z namenom ustanovitve in delovanja društva.

Upravni odbor vodi delovanje društva med dvema skupščinama in izvaja smernice za delo društva, ki jih sprejme najvišji organ.

Disciplinska komisija ugotavlja kršitve s strani članov in izvaja sankcije. Lahko deluje tudi kot razsodišče v poravnavi sporov med člani.

Predsednik predstavlja društvo v odnosih z drugimi osebami civilnega prava in v razmerju z državnimi organi. Zastopnik društva je poleg predsednika lahko tudi pooblaščenec, ki v imenu in za društvo lahko sklepa pravne posle.

1.2.4 Športno društvo

Športna društva razvrščamo na več skupin. Najbolj znana in pomembna je delitev po športnih panogah, pri čemer se delijo glede na to, ali se ukvarjajo z eno ali več dejavnostmi (so homogena ali heterogena), so enovita ali sestavljena društva saj se med seboj lahko povezujejo v zvezo društev (so enaka ali različna), se razlikujejo po območju delovanja (občinska, mestna, regijska, državna), so splošna (vključujejo predvsem športnike, neposredne udeležence v športu) ali posebna (vključujejo delavce neke stroke, npr.: sodnike), lahko pa jih delimo tudi glede na to, ali so vpisane v register društev in imajo status pravne osebe, ali pa to niso (Šugman, 1998, str. 58-59). Seveda se da društva razdeliti po več klasifikacijah, za vse pa je značilno, da se glede na interes po sodelovanju, uresničevanju skupnih nalog, dogovarjanju ali enotnem nastopanju povezujejo v organizacije na višji ravni, v zveze.

1.3 Financiranje športnih društev

Viri financiranja športnih društev se po svetu razlikujejo. Tako je za zahodnoevropski model financiranja športa značilno, da so gospodinjstva (prebivalci) in lokalne skupnosti glavni finančni vir športa. Ta model temelji na decentralizaciji, pri kateri so finančni viri v športu v neposrednih ali vsaj v zelo tesnih povezavah z udeleženci in lokalnimi skupnostmi. Pri ameriškem modelu pa predstavljajo glavni finančni vir zasebni kapital in podjetja, ki financirajo šport preko televizijskih pravic, sponzoriranja itd. Oba modela se razlikujeta od t.i. socialističnega modela, pri katerem je bilo v ospredju državno financiranje športa (Bednarik & Petrović, 2001, str. 31 – 38).

Za ustanovitev društva premoženje sicer ni potrebno, vendar društvo za nemoteno delovanje potrebuje določena sredstva. Tako si mora društvo zagotoviti bolj ali manj trajne vire sredstev in ustvariti določeno premoženje. Društvo lahko pridobiva denarna in druga sredstva iz najrazličnejših zakonitih virov, premoženje pa lahko sestavljajo tako denarna kot druga sredstva, premičnine in nepremičnine ter materialne pravice.

Najpogostejši viri sredstev so (Kokalj, 2006, str. 126):

- **članarina**: najobširnejši vir denarnih sredstev, ki jo plačujejo člani. Nekatera društva kot vir sredstev določajo tudi pristopnino, ki jo mora plačati novi član, da je sprejet v društvo;
- **darila**: društvu je dovoljeno pridobivati darila, ki jih lahko prejme od članov, nečlanov, pravnih oseb in tudi fizičnih oseb. Predmet darila je lahko premična ali nepremična stvar;
- **donacije**: pomemben vir sredstev zlasti dobrotelčnih društev. Davčna zakonodaja donacije fizičnih in pravnih oseb pod določenimi pogoji šteje kot davčno olajšavo (znižanje davčne osnove do zneska, ki je enak 0,3 % obdavčenega prihodka zavezanca);
- **javna sredstva**: sredstva iz državnega proračuna in proračunov lokalnih skupnosti lahko društvo pridobiva na podlagi javnih razpisov, ki jih razpisujejo posamezna ministrstva ali občine;
- **opravljanje dejavnosti**: društvo lahko pridobi sredstva tudi z opravljanjem svoje dejavnosti, kjer se določena sredstva ustvarijo z opravljanjem nepridobitnih dejavnosti, presežke prihodkov nad odhodki pa ustvarjajo z opravljanjem pridobitnih dejavnosti;
- **sponzorska sredstva**: so sredstva, ki jih društvo dobi zato, da opravi določeno storitev, npr. oglaševanje določenega izdelka sponzorja. Sponzorska sredstva štejejo kot sredstva iz pridobitne dejavnosti društva in se ne morejo enačiti z donacijo, kjer donator ne dobi protivrednosti;
- **ostalo**: društvo lahko pridobiva sredstva tudi z oddajo nepremičnin v najem ali zakup, iz dobička podjetja, ki ga je ustanovilo, iz obresti od naloženih sredstev in podobno.

Pri financiranju športnih društev imajo najpomembnejšo vlogo sponzorska sredstva ter prihodki iz oglaševanja, prihodki od vstopnin in druga lastno ustvarjena sredstva, ki jih zagotavljajo predvsem člani društva (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 70).

Najpomembnejši vir financiranja društev v Sloveniji so prihodki od občin, od katerih društva prejmejo slabo tretjino sredstev. Zelo pomembni viri so tudi članarine (18,7 %) ter donacije posameznikov (8,8 %) in podjetij (7,2 %). S trženjem svoje dejavnosti društva pridobivajo približno desetino prihodkov. Primerjave podatkov z drugimi državami, na podlagi katerih je mogoče ocenjevati položaj vseh nevladnih organizacij v Sloveniji, kažejo, da podporno okolje za delovanje društev ni najbolj spodbudno. V svetu prihodki nevladnih organizacij (društva predstavljajo 94 % le – teh) v povprečju pomenijo 4,6 % BDP, v Sloveniji pa le 1,9 %, delež zaposlenih je v povprečju 4,8 %, v Sloveniji pa le 0,7 %. Ti podatki kažejo, da Slovenija v razvoju nevladnega sektorja zaostaja za položajem teh subjektov v razvitih evropskih državah (Kokalj, 2006, str. 14).

Z osamosvojitvijo Slovenije se je močno povečalo sodelovanje slovenskih športnikov na uradnih mednarodnih tekmovanjih, saj večina nacionalnih športnih zvez načrtuje nastopanje na evropskih in svetovnih prvenstvih ter za to pričakujejo tudi ustrezno finančno pomoč države. Tekmovalni in vrhunski šport postajata vse bolj profesionalna, predvsem v članskih kategorijah, zato bosta morala za svoj razvoj pridobivati pomembna sredstva tudi na trgu.

Geografska majhnost Slovenijo omejuje pri nekaterih drugih finančnih virih, ki prinašajo v razvitih državah ogromna sredstva. Zaradi majhnosti gospodarskega, finančnega in tudi športnega trga so tudi potrebe podjetij po tržnem komuniciranju manjše, kar zmanjšuje možnosti za sponzorsko sodelovanje s športnim društvom. Kljub temu, pa predstavlja sponzorstvo največji delež finančnih sredstev v slovenskih športnih društvih, seveda pa bolj v komercialno zanimivih športih in ekipnih športih, kot so košarka, roket in nogomet (Bednarik, 1995, str. 7).

1.4 Upravljanje pridobitnih dejavnosti v športnem društvu

Med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami obstajajo razlike, ki so zelo pomembne. Sektorja se razlikujeta predvsem glede ciljev delovanja. Pri organizacijah, ki se ukvarjajo s pridobitnimi dejavnostmi, prevladujejo zlasti cilji maksimiranja dobička in povečanje tržne vrednosti organizacije za njene lastnike, medtem, ko so v nepridobitnih organizacijah v ospredju kakovostni in stvarni cilji, kot so zadovoljstvo uporabnikov, izboljšanje kakovosti življenja in podobno (Korošec, 2002, str. 74).

Lokalni viri, sploh v času gospodarske krize, svoje prispevke zelo zmanjšujejo, zato se večina društev, kot tudi druge neprofitne organizacije soočajo z vedno večjo vrzeljo v svojem financiranju. Da bi društva zmanjšala svojo finančno nestabilnost, se tako mnoga od njih odločajo o opravljanju pridobitnih dejavnosti oziroma za strategijo sofinanciranja (Torkar, Čandek, 1999, str. 20). Vendar pa društvo ne sme ustanoviti oziroma ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti (ZDru, 2006).

Čeprav so društva v svojem temelju nepridobitne organizacije, pa se lahko ukvarjajo tudi s pridobitnimi dejavnostmi. Le – te morajo biti opredeljene v temeljnem aktu, društvo pa mora izpolnjevati vse pogoje, povezane z opravljanjem pridobitne dejavnosti. Enak položaj društev pri opravljanju pridobitne dejavnosti, kot je položaj drugih subjektov, priporočajo tudi temeljna načela statuta nevladnih organizacij v Evropi. Ta določajo, da se lahko nevladna organizacija (torej tudi društvo) ukvarja s katerimi koli zakonitimi gospodarskimi, poslovnimi ali komercialnimi dejavnostmi za podporo svojih nepridobitnih dejavnosti, vendar v skladu z zahtevami, dovoljenji in predpisi, ki veljajo za takšne dejavnosti.

Kljub načeloma enakim možnostim društev pri opravljanju pridobitnih dejavnosti pa društva niso izenačena z gospodarskimi subjekti. Društvo namreč v temeljnem aktu ne more opredeliti le pridobitnih dejavnosti, niti kasneje po registraciji opravljati le takšne dejavnosti. Pridobitna dejavnost mora biti povezana z namenom in cilji društva, s katerimi si društvo tudi samo določi omejitve opravljanja pridobitne dejavnosti. Če društvo opravlja to dejavnost neposredno, mora biti pridobitna dejavnost dopolnilna dejavnost nepridobitne (Kokalj, 2006, str. 129). Kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva se šteje tista pridobitna dejavnost, ki skupaj z nepridobitno dejavnostjo sestavlja določeno storitev ali dosežek oziroma zagotavlja boljšo izkoriščenost osnovnih sredstev društva. Za doseganje namena in ciljev lahko društvo ustanovi gospodarsko družbo ali poveri opravljanje pridobitne dejavnosti drugim osebam na temelju zakupne ali sorodne pogodbe (ZDru, 2006, 25. člen).

Za dohodke iz opravljanja nepridobitne dejavnosti zavezancev, ki se izvzemajo iz davčne osnove se štejejo donacije, članarine, volila in dediščine ter prihodki iz davkov in dajatev ter prispevkov, ki so plačani neposredno Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavodu za invalidsko in pokojninsko zavarovanje Slovenije. Za pridobitne dohodke pa se štejejo dohodki iz opravljanja javne službe, namenska javna sredstva, bančne obresti, dividende in drugi dohodki iz naložb, dohodki od prodaje blaga in storitev, najemnine, ipd (ZDDPO-2, 2007, 3. in 4. člen).

1.5 Postopek licenciranja

V letu 2009 se je Košarkarska zveza Slovenije (v nadaljevanju KZS) odločila, da pripravi predlog Pravilnika o licenciranju košarkarskih klubov. S postopkom licenciranja se zagotavlja višjo kvaliteto košarkarskih klubov kot športnih društev in dejavnosti, ki jo opravljajo. V nadaljevanju bom opisala tudi ostale prednosti postopka licenciranja ter navedla in razložila tudi kriterije za pridobitev licence:

- napredek in dvig ravni slovenske košarke;
- skrb za mladinski pogon;
- pridobitev kvalitetne košarkarske infrastrukture (dvorane za treninge in tekme);
- vzpodbujanje medsebojnega spoštovanja in sodelovanja med vsemi akterji košarkarske igre - trenerji, igralci in sodniki ter funkcionarji;
- vzpostavitev temeljev za trdno finančno poslovanje klubov;
- zagotavljanje kontinuitete tekmovanj na nacionalni in mednarodni ravni;

- dvig kvalitete košarke kot panoge s športnega, infrastrukturno – varnostnega, administrativno – kadrovskega, pravnega in finančnega vidika.

Pravilnik opredeljuje kriterije in merila, organe odločanja in postopek licenciranja v skladu s katerim se prosilcu podeli licenca za nastopanje v članskem ligaškem tekmovanju KZS, za katerega licenco je zaprosil (Pravilnik o licenciranju košarkarskih klubov, 2009, 1.člen).

1.5.1 Kriteriji za pridobitev licence

Z izpolnjevanjem v nadaljevanju naštetih kriterijev za pridobitev licence košarkarski klub pridobi dovoljenje za svoje delovanje, KZS pa je omogočen nadzor in pregled nad doslednostjo in transparentnostjo finančnega poslovanja, premikov na področju infrastrukture, predvsem pa je s tem omogočena redna komunikacija in sodelovanje med zvezo in klubi (Pravilnik o licenciranju košarkarskih klubov, 2009).

- **ŠPORTNI KRITERIJI**

Športni kriteriji imajo za osnovno vodilo dvig kvalitete slovenske košarke in dvig ravni splošne košarkarske kulture (poštena igra (t.i. fair play), sodelovanje med klubi ipd.). Poseben poudarek se v okviru teh kriterijev daje izoblikovanju in stabilizaciji razvojnih in strokovnih programov v mlajših starostnih kategorijah na klubski ravni in v šolski sferi ter vzpodbujanju vlaganja v lastne ekipe mlajših starostnih kategorij.

- **INFRASTRUKTURNI KRITERIJI**

Kriteriji, ki so zajeti v tem sklopu, so bistvenega pomena za nadaljnji razvoj košarke, hkrati pa zagotavljajo tudi regularnost tekem in s tem ligaškega tekmovanja. Kvalitetne, predvsem pa varne in udobne dvorane oziroma telovadnice, primerne za nemoteno delovanje in tekmovanje mlajših starostnih kategorij, ob tem pa tudi možnosti za usposobitev in ponovno oživitev in uporabo zunanjih igrišč, so pogoj za razvoj vrhunske košarke.

- **ADMINISTRATIVNO – KADROVSKI KRITERIJI**

Dobro organizirano klubsko vodstvo, z usposobljenimi in strokovno podkovanimi klubskimi delavci z dodatnimi specifičnimi znanji iz košarke, so eden izmed temeljev uspešnosti košarkarskega kluba. Kriteriji s tega področja so delno obvezujoči, delno pa samo priporočilo za kadrovsko organizacijsko strukturo kluba, zajemajo pa sodelovanje s strokovnjaki z različnih področij, ki se dotikajo košarke (vodenje, pravna regulativa, finance, trženje, stiki z mediji oziroma javnostmi, medicina, treniranje in vodenje ekip, vzgoja mladih ipd).

- **PRAVNI in FINANČNO – RAČUNOVODSKI KRITERIJI**

Cilj postopka licenciranja in pravnih kriterijev je doseči čim večjo preglednost in jasnost postopka. Udeleženci v postopku morajo biti vnaprej seznanjeni z njihovimi pravicami in obveznostmi v postopku, ter posledicami njihovih dejanj. Osnovno vodilo finančnih kriterijev je pridobitev vpogleda v resnično in pošteno stanje premoženja in samo poslovanje prosilca za licenco. Z navedenimi finančnimi kriteriji bo zagotovljen pregled in s tem nadzor nad pridobivanjem sredstev za delovanje prosilca za licenco, vodenjem

poslovnih knjig, opravljanjem pridobitne dejavnosti, uporabo presežkov prihodkov nad odhodki, skratka nad celotnim finančno – materialnim poslovanjem (Pravilnik o licenciranju košarkarskih klubov, 2009).

2 POVEZAVA ŠPORTNEGA DRUŠTVA IN GOSPODARSKE DRUŽBE

S povezavo društva in gospodarske družbe omogočimo delovanje tržno naravnanih in bolj tveganih klubskih aktivnosti v okviru povezanih gospodarskih družb ter hkrati tudi možnosti za vlaganja zasebnega kapitala. Omogočimo torej profitno dejavnost, brez kršenja Zakona o društvih, Zakona o športu ter druge veljavne zakonodaje, hkrati pa omogočimo dosledno upoštevanje športnih pravil in predpisov. S tem ko društvo ohranimo, ga ne preoblikujemo in ne spreminjamo se držimo tradicionalne organiziranosti športa in ohranjamo društveno sfero.

2.1 Namen povezovanja

Povezava omogoča transparentnost poslovanja, zmanjšuje podvajanje informacij, podvajanje vodenja in računovodstva, hkrati pa je zagotovljena redna revizija, ne samo zaradi zakonodaje ampak tudi s strani KZS, saj morata imeti košarkarski klub in povezana gospodarska družba urejeno in pregledno finančno poslovanje, da dobita licenco za igranje v katerikoli ligi (Zavrl & Mitrović, 2009, seminarsko gradivo).

S povezavo zaščitimo mladinski in amaterski pogon košarkarskega kluba, saj ta del pustimo v športnem društvu, v gospodarsko družbo prenesemo samo profesionalno člansko ekipo. S tako potezo zaščitimo glavni interes kluba, saj lahko v najhujšem primeru ukinemo glavno ekipo, da zaščitimo klub in mlajše selekcije. V primeru bankrota gospodarske družbe mladinski pogon tako ne propade, ohranijo se mlajše selekcije in v primeru želje po ustanovitvi nove članske ekipe v okviru športnega društva ni potrebno začeti znova nabirati in iskati mlajših selekcij in se tako izognemo zelo dolgotrajnemu procesu (Zavrl & Mitrović, 2009, seminarsko gradivo).

S povezavo se športno društvo v okviru gospodarske družbe lahko prične ukvarjati s pridobitno dejavnostjo ter tako dela na razvoju in prepoznavnosti blagovne znamke. V okviru gospodarskih družb imajo klubi po Evropi poleg dela s profesionalnim članskim moštvom, zelo dobro razvit poslovni del, v katerega so pogosto vključena celotna ali delna lastništva športnih objektov (dvoran in stadionov), napredno trženje, delna lastništva v medijih (TV prenosi).

2.2 Posamezne rešitve pri povezavah

Povezava med športnim društvom in gospodarsko družbo omogoča rešitve, ki so pomembne tako s poslovnega kot tudi s košarkarskega stališča:

- *Licenca*

Glede na to, da predstavljeni model ohranja vsebinsko enotnost delovanja športnega društva, bi licenco, ki jo potrebuje za lastne oblike tekmovanja, moralo pridobiti športno društvo, prav tako pa bi bilo tudi športno društvo nosilec te licence in bi jo realiziralo v svoji gospodarski družbi. V primeru stečaja gospodarske družbe licenca ni prizadeta in ne gre v stečajno maso, kar pomeni, da ob stečaju profesionalne ekipe, ki se izvajajo v okviru

hčerinske gospodarske družbe društva, lahko športno društvo takoj ustanovi drugo (novo) gospodarsko družbo in nadaljuje s profesionalnim tekmovanjem (Ivanjko, 2008, str. 6-7).

- *Razpolaganje s premoženjem*

Celotno premoženje (infrastruktura) društva, razen premoženja, ki je neposredno preneseno na gospodarsko družbo, ostaja v lasti športnega društva. Nepremičnine in drugo opremo bi društvo dalo v zakup ali najem gospodarski družbi in bi gospodarska družba plačevala društvu zakupnino oziroma najemnino. Takšna rešitev je primerna v primeru stečaja gospodarske družbe, saj tako v stečajni masi gospodarske družbe ni premoženja društva, kar pomeni, da društvo lahko nadaljuje s svojo dejavnostjo (Ivanjko, 2008, str. 6-7).

- *Status profesionalnih igralcev*

Profesionalni igralci bi bili zaposleni ali pogodbeno vezani v gospodarski družbi. Lahko bi imeli tudi status komanditista, kar bi omogočalo udeležbo v finančnem uspehu gospodarske družbe (možni pozitivni davčni vidiki). Delovno razmerje z igralci bi bilo določeno v skladu z Zakonom o delovnem razmerju za določen ali nedoločen čas (Ivanjko, 2008, str. 6-7).

- *Transfer igralcev*

Glede na to, da je transfer igralcev tržna dejavnost, bi kot stranka v transferu igralcev vedno nastopala gospodarska družba in bi bila tudi prejemnik plačila oziroma odkupnine. Društvo transfera igralcev ne more opravljati, ker je to ena izmed oblik tržne dejavnosti in kot taka je z davčnega vidika sporno, da bi lahko društvo prodajalo igralce proti plačilu odkupnine. Društvo bo imelo korist tako, da bo kupnina povečala prihodek gospodarske družbe, ki pa se kot dobiček prenaša na društvo (Ivanjko, 2008, str. 6-7).

- *Davčni vidik*

V primeru ločevanja športa na dejavnost društva in na dejavnost gospodarske družbe je razumljivo, da bi bil režim davkov drugačen. Gospodarska družba bi poslovala v režimu obdavčevanja kot vsaka druga gospodarska družba, društvo pa bi bilo obdavčeno kot prostovoljna dejavnost (Ivanjko, 2008, str. 6-7).

2.3 Povezava športnega društva in gospodarske družbe

Košarkarski klubi po Evropi pogosto delujejo v okviru večih povezanih pravnih oseb in na ta način izvajajo svoje košarkarske in izven košarkarske aktivnosti. Delovanje košarkarskih klubov opredeljujejo poleg veljavne zakonodaje tudi specifični košarkarski predpisi nacionalnih košarkarskih zvez in zveze mednarodne košarkarske zveze FIBA (International Basketball federation).

Zaradi vse bolj urejenih finančnih razmer v slovenski košarki, ki so predvsem posledica postopka licenciranja košarkarskih klubov in strožjih zakonov, vse več košarkarskih klubov, ki s svojimi ekipami sodelujejo v prvi in drugi slovenski košarkarski ligi, razmišlja o vodenju profesionalnega dela društva, ki bi bilo podobno vodenju gospodarske družbe. Ker so košarkarski klubi po Zakonu o društvih lahko samo organizacije, katerih primarni namen ni

pridobitna dejavnost, se ne morejo obnašati kot gospodarske družbe, prav tako pa ni možno preoblikovanje društva v gospodarsko družbo. Zato je ena izmed možnosti košarkarskih društev, da tipične košarkarske aktivnosti v profesionalnem delu kluba izvajajo preko povezane gospodarske družbe. Tudi KZS je v pravilniku o licenciranju to posebnost natančno opredelila saj mora prosilec za licenco, ki izvaja katerekoli tipične košarkarske aktivnosti v okviru povezane pravne osebe, imeti sklenjeno pisno pogodbo s povezano pravno osebo, ki jo mora potrditi licenčni organ, to je oddelek za licenciranje KZS. Pogodba mora vsebovati naslednjo vsebino (Pravilnik o licenciranju, 2009):

- povezana pravna oseba mora v celoti spoštovati veljavne statute, pravilnike in druge predpise KZS;
- pravica povezane pravne osebe v zvezi s sodelovanjem v tekmovanjih preneha, če košarkarskemu klubu preneha članstvo na podlagi Statuta KZS;
- v primeru, če je imetnik licence (športno društvo) v postopku stečaja ali likvidacije, se licenca ne more prenesti na povezano pravno osebo;
- v primeru, če je povezana pravna oseba v postopku stečaja ali likvidacije, se licenca tej povezani pravni osebi takoj odvzame;
- registrirani član ima večino glasovalnih pravic v povezani pravni osebi in povezana pravna oseba ni v neposredni ali posredni lasti ali upravljanju kogarkoli, ki ima odločujoč vpliv na drugega registriranega člana in njegovo povezano pravno osebo (konkurenčne klavzule).

2.3.1 Razlike in podobnosti med športnim društvom in d.o.o.

Pravnoorganizacijske oblike povezane pravne osebe ne določata niti zakonodaja niti Pravilnik o licenciranju košarkarskih klubov, tako da lahko košarkarski klub ustanovi pravno osebo katere koli pravnoorganizacijske oblike. V tujini sta najbolj pogosti obliki družba z omejeno odgovornostjo in delniška družba. V nadaljevanju je opisana družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovitev in vodenje delniške družbe bi bilo namreč nerentabilno, saj so prisotni precej večji stroški kot pri družbi z omejeno odgovornostjo, poleg tega pa trenutno težko pričakujemo, da bi bili lastniški deleži športnega društva v Sloveniji razdeljeni na več kot petdeset lastnikov.

Družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d.o.o.) je združek osebne udeležbe in osebnega udejanjanja podjetniških zamisli s kapitalsko organizacijo zadevane gospodarske družbe. Velja za ustrezno obliko predvsem tistih družb, ki po številu družbenikov, notranji organizaciji družbe in tudi velikosti kapitala niso prikladne za ustanovitev delniške družbe. Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo njeni družbeniki, pri čemer število družbenikov ne sme presežati števila petdeset (Puharič, 2006, str. 89 – 97).

Finančni podatki košarkarskih klubov kažejo na to, da bi bile povezane gospodarske družbe po kriterijih, ki jih določa ZGD, opredeljene kot majhne družbe. Zato se bom za primerjavo med športnim društvom in d.o.o. nanašala na mali oziroma mikro d.o.o., saj je le – ta najbolj primeren za trenutne razmere v slovenskem športu.

Pri primerjanju finančnih podatkov opazam, da pri ustanovitvi društva ni potreben začetni kapital, medtem ko mora znašati osnovni kapital d.o.o. vsaj 7500 €, vsak osnovni vložek družbenika pa vsaj 50 € (Puharič, 2006, str. 90). Kljub temu, da društvo ne potrebuje začetnega vložka, pa za delovanje potrebuje trajne vire finančnih sredstev, s katerimi si ustvari svoje premoženje (Najpogostejši viri sredstev športnih društev so opisani pod točko 1.3 Financiranje športnih društev na str. 5). V nasprotju z društvom v d.o.o. ni donacij, članarin in sponzorskih sredstev, osnovni kapital se lahko poveča z vplačilom novih vložkov. Družbeniki lahko to storijo z vplačilom novih denarnih vložkov ali pa z izročitvijo novih stvarnih vložkov družbi, kar se šteje za t.i. efektivno povečanje osnovnega kapitala d.o.o. (Puharič, 2006, str. 94).

Najpomembnejša razlika je, da je poslovanje povezane gospodarske družbe podvrženo pridobitnosti, ker je gospodarska družba samostojen subjekt, ki deluje po Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD). Tako lahko družba zasleduje cilje, ki so značilni za gospodarske subjekte – maksimiranje dobička, povečevanje tržne vrednosti družbe za lastnike, poleg tega si lastniki lahko izplačujejo dobičke. Društvo, ki deluje po načelu nepridobitnosti pa je v tem primeru tudi upravičeno do dela dobička, v višini odstotka lastniškega deleža, vendar ga mora nameniti za dejavnosti, povezane z namenom in cilji društva. Tudi poslovanje gospodarske družbe mora biti povezano z dejavnostjo, ki jo izvaja društvo (Zavrl, 2007, str. 3).

Poleg razlik v financiranju se pojavijo tudi nasprotja pri ustanovitvi. Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe, d.o.o. pa lahko ustanovi že ena oseba (enoosebni d.o.o.) oziroma več fizičnih ali pravnih oseb, do največ 50 družbenikov (ZGD, 2006, 473. člen).

Pomembna razlika med d.o.o. in društvom je tudi z vidika upravljanja. Društvo s temeljnim aktom določi organe društva in njihovo delovno področje (podrobnejši opis na str. 3, pod točko 1.2.3 Organi društva), pri d.o.o. pa se pravice, ki jih imajo družbeniki pri upravljanju družbe, in način njihovega uresničevanja določijo z družbeno pogodbo. Tako v društvu, kot v d.o.o. sta najpogostejša organa skupščina in nadzorni svet, če je v družbeni pogodbi tako določeno. Društvo ima predsednika in/ali zastopnika društva, ki v imenu in za društvo sklepa pravne posle, d.o.o. pa ima enega ali več poslovodij (direktorjev), ki na lastno odgovornost vodijo posle družbe in jo zastopajo. V družbeni pogodbi je lahko določeno, da se poslovodja imenuje za določen čas, ki ne sme biti krajši od dveh let. Ista oseba je lahko za poslovodjo ponovno imenovana. Skupščina družbenikov lahko odpokliče poslovodjo kadarkoli, ne glede na to, ali je imenovan za določen ali nedoločen čas. V družbeni pogodbi se lahko določi, da skupščina odpokliče poslovodjo samo iz razlogov, določenih z družbeno pogodbo (ZGD, 2006). Predvsem je odvisno od velikosti društva, oziroma d.o.o., koliko organov imajo, kar pomeni da ustanovitelji društva niso vedno tudi zastopniki društva oziroma lastniki niso tudi poslovodje. V primeru velikega društva se pooblastila ustrezno prenesejo naprej, prav tako pa tudi lastnik d.o.o., ki ni hkrati tudi poslovodja ustrezno prenaša naprej odgovornost na nižja delovna mesta.

Tabela 1: Razlike in podobnosti med športnim društvom in d.o.o.

	ŠPORTNO DRUŠTVO	D.O.O.
Velikost	Malo društvo	Mali oz. mikro d.o.o.
Ustanovitev	Na podlagi temeljnega akta	Na podlagi družbene pogodbe
Število ustanoviteljev	Trije ustanovitelji	Njmanj eden in največ 50 ustanoviteljev
Začetni kapital	Ni potreben	7500€
Denarni prispevek ustanoviteljev	Članarina	Najmanj 50 €
Višanje osnovnega kapitala	Članarine, donacije, sponzorski viri	Dodatni denarni vložki družbenikov
Pridobitna dejavnost	Samo kot dopolnilo nepridobitni dejavnosti	Je pridobitna dejavnost
Dobiček	Porabi ga za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane	Razdeli med družbenike
Upravljanje	Zastopnik društva	Poslovodja oz. direktor
Cilj	Sledenje namenu društva in uresničevanje zastavljenih ciljev	Maksimiranje dobička, povečevanje tržne vrednosti družbe za lastnike

2.3.2 Ustanavljanje povezanih gospodarskih družb

Po podatkih iz strokovne literature, ki se nanaša na gospodarske družbe, povezane s športnimi društvi, se dejavnosti povezanih gospodarskih družb nanašajo predvsem na gostinsko – turistične dejavnosti, zdraviliške storitve, upravljanje športnih objektov, proizvodne družbe, katerih predmet poslovanja je izključno ali v pretežni meri športna dejavnost in ostale športno – rekreacijske dejavnosti. Gospodarske družbe in ostali z društvi povezani subjekti so se v Sloveniji močno razširili po letu 1991, danes pa jih je že več kot tisoč (Šugman et al., 2002, str. 47–48). Poleg omenjenih dejavnosti v ospredje vse bolj prehajajo s športnim društvom povezane gospodarske družbe, preko katerih društva izvajajo tipične društvene aktivnosti.

Prav tako kot gospodarske družbe lahko tudi društva ustanavljajo in vstopajo v lastniško strukturo gospodarskih družb oziroma opravljajo dejavnosti poverijo drugim osebam s pogodbo. Pri odločitvi o ustanovitvi gospodarske družbe mora društvo najprej presoditi, ali ta odločitev prispeva k doseganju namena in ciljev društva, saj društvo ne more ustanavljati podjetja, katerega dejavnost je z namenom in cilji v očitnem nasprotju. Ob tem velja omeniti, da omejitve opravljanja pridobitne dejavnosti, ki veljajo za društvo, za gospodarsko družbo, ki jo ustanovi društvo, ne veljajo, saj so pogoji opravljanja pridobitne dejavnosti za vse gospodarske družbe enaki, ne glede na to, kdo jih ustanavlja (Kokalj, 2006, str. 132).

2.4 Primeri povezave športnega društva in gospodarske družbe

S strani športnih zvez v Sloveniji, ki se ukvarjajo s to tematiko, so bile predložene tri možne povezave športnega društva in gospodarske družbe. Prvi predlog je najpreprostejša oblika

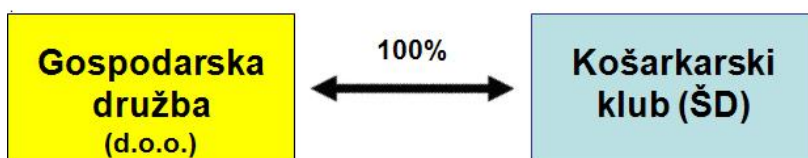
povezave, druga in tretja možnost pa sta pravzaprav nadgradnji. Vse možnosti so podrobno opisane, podan je tudi grafični prikaz ter prednosti in slabosti posamezne povezave.

2.4.1 Povezana družba z omejeno odgovornostjo v 100 % lasti košarkarskega društva

Iz slike 1 lahko razberemo prvi primer povezave društva in gospodarske družbe. Košarkarski klub ustanovi gospodarsko družbo – d.o.o. in postane njen 100% lastnik. Košarkarski klub, ki ostane športno društvo je samostojna pravna enota, ki deluje v skladu s svojimi pravili. V skladu s temi pravili, klubu ostanejo dejavnosti, ki so neprofitne narave in so osredotočene na šport – amaterska in mladinska košarka, ustanovitev in vodenje košarkarske šole. Društvo se financira s prispevki svojih članov - članarinami, donacijami, prispevki lokalnih skupnosti in javnimi sredstvi. Glede na to, da se želi športno društvo ukvarjati s športno dejavnostjo na področju košarke na trgu, ustanovi d.o.o.. Delo družbe z omejeno odgovornostjo pa vključuje organizacijske priprave za izvedbo tekem, trženje in promocijo profesionalne ekipe, najema lastništva objektov in ostale infrastrukture (dvorane za treninge, tekme, lastni fitness centri, pisarniški objekti).

Na ta način je v istem organizacijskem sistemu mogoče izvajati amatersko in profesionalno športno dejavnost tako, da bi gospodarska družba (d.o.o.) kot samostojna pravna kapitalska družba nastopala na trgu in se ukvarjala s profesionalnim športom, društvu pa bi ostajala domena izvajanja amaterskega športa in izvajanje tistih nalog, ki po naravi pripadajo društvu. Načeloma lahko društvo ustanovi več gospodarskih družb, za več profesionalnih klubov, če bi se izkazalo, da je možno organizirati več gospodarskih družb, ki bi nastopale na trgu. Na primer, košarkarski klub Olimpija kot športno društvo bi lahko organiziral eno gospodarsko družbo za košarko, drugo za nogomet, tretjo za rokomet in četrto za hokej po zgledu FC Barcelona (Nogometni klub Barcelona), ki se je na tak način razvilo v veliko, uspešno in medijsko prepoznavno podjetje (Ivanjko, 2008, str. 4).

Slika 1: Povezana d.o.o. v 100% lasti košarkarskega društva



Vir: Gradivo seminarja Pravno preoblikovanje nogometnih klubov, 2009

Prednost te oblike povezave je predvsem v tem, da ločuje profesionalni in amaterski del društva, s čimer se zagotavlja *večja preglednost poslovanja* obeh delov. Tako je preglednost poslovanja amaterskega dela pomembna predvsem zaradi pridobivanja sredstev iz državnega proračuna in proračunov lokalnih skupnosti, kateri razpisi so v večini primerov vezani na delo z mladimi oziroma na neprofesionalno in nepridobitno dejavnost društva. Preglednost poslovanja profesionalnega dela pa je pomembna predvsem za poslovne partnerje, ki poslujejo s klubom, katerim je pomembno, na kakšen način so se izvedle aktivnosti, za katere so se odločili oziroma so jih financirali, sponzorirali ali donirali (Zavrli, 2007, str. 15).

S prenosom aktivnosti, povezanih s profesionalnim delom društva, na gospodarsko družbo, se zmanjšuje tveganje za odvzem tekmovalnih pravic moštvom, ki so zajeta v amaterski del društva. V primeru, ko delovanje društva ni ločeno, neizpolnjevanje kriterijev za pridobitev licence s strani kluba pomeni odvzem tekmovalnih pravic za vsa klubska moštva. Pri ločenem delovanju pa neizpolnjevanje kriterijev s strani profesionalnega dela ne predstavlja tveganj za amaterski del moštva. V tem primeru je odvzem tekmovalnih pravic vezan le na profesionalni del moštva, na moštva pod okriljem amaterskega dela pa to nima vpliva (Zavrl, 2007, str. 15).

Slabost pri ustanovitvi gospodarske družbe in izvajanju košarkarskih aktivnosti preko le – te je povezana predvsem z *višjimi stroški administracije*, saj se morajo ločene storitve zajemati za oba pravna subjekta ločeno. Gre predvsem za storitve, kot so računovodstvo, bančne storitve, programska oprema itd. Poleg tega sta v skladu s Pravilnikom o licenciranju tako društvo kot povezana gospodarska družba zavezani k oddaji revidiranih računovodskih izkazov, kar pomeni, da imata oba subjekta stroške povezane z revizijo (Zavrl, 2007, str. 15).

Tabela 2: Prednosti in slabosti povezane d.o.o. v 100% lasti košarkarskega društva

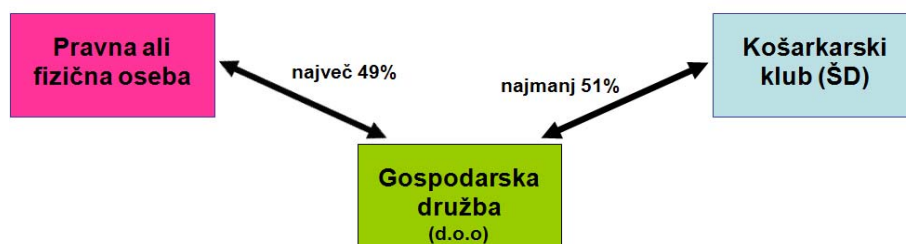
PREDNOSTI	SLABOSTI
Delitev pridobitnih in nepridobitnih dejavnosti;	Tveganje za neusklajenost delovanja povezanih subjektov;
Večja preglednost poslovanja;	Višji administrativni stroški;
Možnost dostopa na kapitalski trg za gospodarske družbe;	Stroški izobrazbe zaposlenih;
Profesionalni šport organiziran v gospodarskih družbah → zmanjšanje tveganja za odvzem licence moštvom v športnih društvih (amaterska in mladinska košarka).	Pravno preoblikovanje samo po sebi ne rešuje finančnih težav, ponuja samo rešitve.

2.4.2 Povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti košarkarskega društva

Slika 2 prikazuje drugo različico predvidene povezave, kjer ima košarkarsko društvo v povezani d.o.o. večinski lastniški delež, preostali lastniški delež pa je v lasti strateškega partnerja. Glede na razmere v slovenski košarki se zdi ta najbolj optimalna oblika delovanja košarkarskega kluba. Ob tem je strateški partner lahko tako fizična kot pravna oseba.

Načinov, kako priti do ustrezne lastniške strukture oziroma do razmerja glasovalnih pravic v povezani gospodarski družbi tako, da ustrezajo Pravilniku o licenciranju košarkarskih klubov, je več. Najlažja pot je, da strateški partner in društvo skupaj ustanovita gospodarsko družbo, v kateri je društvo večinski lastnik. Druga možnost je, da društvo ustanovi povezano gospodarsko družbo (oblika povezave, opisana pod točko 1), nato pa proda lastniški delež do 49 % strateškemu partnerju (Ivanjko, 2008, str. 5).

Slika 2: Povezana d.o.o. v večinski lasti košarkarskega društva



Vir: Gradivo seminarja Pravno preoblikovanje nogometnih klubov, 2009

Prednosti za strateške partnerje so povezane predvsem z *udeležbo pri dobičku*, saj se v gospodarskih družbah, v nasprotju z društvi, dobiček lahko deli med družbenike. Slovenski košarkarski klubi načeloma ne dosegajo visokih dobičkov. Občasno pa se zgodi, da kateri od klubov poslovno leto zaključi z visokim dobičkom, zaradi prihodkov, ki jih je ustvaril s prodajo igralca v tujino. V takem primeru bi se naložba strateškemu partnerju lahko povrnila. *Možnost soodločanja* pri poslovanju gospodarske družbe in vpliv na izvajanje določenih aktivnosti je prednost, ki jo strateški partner pridobi pri vstopu v lastniško strukturo, vendar glasovalne pravice ne smejo presegati 49%. Podobno prednost predstavlja tudi *pozitiven marketinški učinek*, ki ga partner doseže z vstopom, dolgoročno pa se družbi poveča prepoznavnost v širši javnosti (Zavrl, 2007, str. 15).

Prednosti za košarkarski klub so povezane s koristmi, ki jih ima klub zaradi ločenega poslovanja profesionalnega in amaterskega dela kluba. Gre za *večjo preglednost poslovanja* in ostalih odnosov med povezanimi družbami, kar je koristno tako za družbo kakor tudi za strateškega partnerja. Prednost za društvo je tudi *zmanjšanje tveganja za odvzem tekmovalnih pravic* moštvom, ki so zajeta v amaterski del društva, saj v primeru neizpolnjevanja kriterijev s strani profesionalnega dela kluba to nima vpliva na amaterski del. Nadalje pa prednost za društvo predstavlja *prosto razpolaganje z lastniškim deležem družbe*. Društvo ima tako možnost vstopa na kapitalski trg s prodajo lastniških deležev družbe najnovejšim ponudnikom na trgu po kateremkoli kriteriju (višja odkupnina, strategija kupca itd.). V primeru prodaje določenega dela lastništva si društvo poleg strateškega partnerja zagotovi tudi določena sredstva (Zavrl, str. 15).

Slabosti pri ločenem izvajanju košarkarskih aktivnosti so v tem, da obstaja *tveganje, povezano z neusklojenim delovanjem obeh subjektov*. Tveganje je prisotno zaradi dejstva, da ima družba več lastnikov, ki lahko zasledujejo različne namene in cilje oziroma imajo različne poglede na poslovanje in prioritete v poslovanju. Slabost predstavlja tudi dejstvo, da *tekmovalnih pravic ni mogoče prenesti na povezano gospodarsko družbo*. Navedeno lahko ustvari zadržke pri vstopu strateških partnerjev v lastniško strukturo družbe, saj z nakupom lastniškega deleža ne razpolagajo s pravicami, ki so bistvenega pomena za samo dejavnost družbe. Slabosti predstavljajo tudi *višji stroški*, ki so povezani s podvajanjem določenih storitev zaradi ločenega poslovanja, poleg tega pa morajo biti revidirani računovodski izkazi obeh subjektov, ki izvajata košarkarske aktivnosti. Dodatni stroški so povezani tudi z dejstvom, da ima družba več družbenikov, kar predstavlja višje stroške notarskih storitev, saj morajo biti vsi zapisniki skupščine notarsko overjeni (Zavrl, 2007, str. 17).

Tabela 3: Prednosti in slabosti povezane d.o.o. v večinski lasti košarkarskega društva

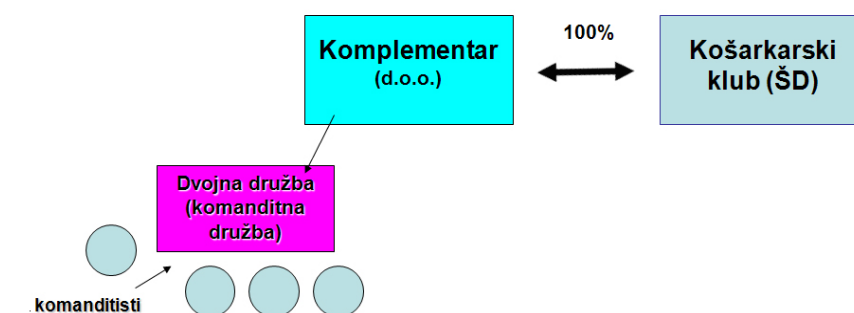
PREDNOSTI ZA KOŠARKARSKI KLUB	PREDNOSTI ZA STRATEŠKE PARTNERJE	SLABOSTI
Pridobivanje strateških partnerjev;	Motivacija za vlaganja in udeležbo v dobičku;	Tveganje za neuskklajenost delovanja povezanih subjektov;
Večja preglednost poslovanja;	Možnost soodločanja;	Tveganje za razpad celote;
Prosto razpolaganje z lastniškim deležem družbe;	Vpliv na izvajanje določenih aktivnosti;	Višji stroški;
Zmanjšanje tveganja za odvzem tekmovalnih pravic moštvom.	Pozitiven marketinški učinek.	Tekmovalnih pravic ni mogoče prenesti na povezano gospodarsko družbo, kar lahko zadržuje vstop strateških partnerjev.

2.4.3 Športno društvo preko povezane d.o.o. ustanovi dvojno družbo

Na sliki 3 je prikazana tretja možnost povezave. Športno društvo ustanovi kapitalsko družbo – poseben d.o.o. z minimalnim kapitalom, katere dejavnost bi se omejila izključno na upravljanje z drugo pravno osebo, to je komanditno družbo (lahko tudi komanditno delniško družbo). To pomeni, da bi društvo ustanovilo dvojno družbo.

Dvojna družba je temeljna pravnoorganizacijska oblika združevanja osebnih in kapitalskih družb (Puharič, 2006, str. 84). Je osebna družba, kadar je ustanovitelj fizična ali pravna oseba, ki opravlja z drugo pravno osebo, to je komanditno družbo, v kateri pa nastopajo komanditisti le kot vlagatelji kapitala. V skladu z ZGD je v okviru institucije dvojne družbe mogoče organizirati kapitalsko družbo, ki je edini komplementar v komanditni družbi. Torej, glede na določbo 152. člena ZGD ima pravno naravo dvojne družbe tista komanditna družba, v kateri je edini komplementar družba, v kateri ni osebno odgovornih družbenikov – komplementar je torej lahko športno društvo.

Slika 3: Povezana družba z omejeno odgovornostjo ustanovi dvojno družbo



Vir: Gradivo seminarja Pravno preoblikovanje nogometnih klubov, 2009

Takšno komanditno družbo bi lahko d.o.o. ustanovila s profesionalnimi športniki, ki bi kot komanditisti sicer vložili določen premoženjski vložek v komanditno družbo in bi glavno plačilo za svoje delo dobili v obliki udeležbe v ustvarjenem dobičku v komanditni družbi. To bi igralce *motiviralo*, povečala bi se pripadnost klubu, sočasno pa bi lahko po izstopu iz aktivnega

igranja, svoj komanditni delež prodali. Kot komanditisti bi lahko v isti družbi nastopili tudi donatorji, ostale pravne in tudi fizične osebe, če bi želele podpirati takšen način profesionalne košarke, sočasno pa tudi sodelovati v finančnem uspehu takšne družbe (Ivanjko, 2008, str. 5).

Bistveno za ta sistem je, da komanditisti nimajo pravice upravljati, saj z njimi in njihovo družbo upravlja komplementar, to je d.o.o., katerega pa je edini družbenik športno društvo. To pa pomeni preprosto, da bi društvo preko d.o.o. koordiniralo in izvajalo vse dejavnosti, ki so komercialnega značaja. Prednost te oblike je zlasti vidna v dejstvu, da se v takšno komanditno družbo lahko vključuje *neomejeno število komanditistov*, ki s svojimi vložki prispevajo k financiranju profesionalnega kluba (Ivanjko, 2008, str. 5).

V primeru nelikvidnosti ali prezadolženosti bo komanditna družba prenehala po postopku stečaja, pri čemer je v stečajni masi tudi premoženje d.o.o. – komplementarja, vendar pa pri tem *ni ogroženo društvo*, edini družbenik v d.o.o. V primeru stečaja komanditisti (igralci, donatorji, druge pravne in fizične osebe) ne morejo zahtevati vrnitve svojega deleža, ker jamčijo za obveznosti te družbe s svojim vloženim deležem. Za obveznost komplementarja in za obveznost komanditne družbe pa ne odgovarja društvo (Ivanjko, 2008, str. 5).

Torej, športno društvo še naprej ohranja *tradicionalno funkcijo* z mlajšimi selekcijami, košarkarsko šolo, amaterskim moštvom (podobno kot v prvih dveh primerih). Na komplementarja, ki ustanovi dvojno družbo in zanjo odgovarja z vsem svojim premoženjem, se prenese samo izvajanje dejavnosti povezanih z upravljanjem dvojne družbe. Na dvojno družbo pa se prenese profesionalno moštvo - komanditiste in del poslovanja, ki se ukvarja s pridobitno dejavnostjo (organizacijska izvedba tekem, trženje, promocija, lastništvo infrastrukture).

Tiha družba: Tretja možnost povezave lahko nastopi še v dodatni različici. Slovenska zakonodaja omogoča, da bi športno društvo ustanovilo kapitalsko družbo, katera bi nastopila kot nosilec tihe družbe s številnimi tihimi družbeniki. Med njimi so lahko donatorji, pa tudi sami igralci, ki vlagajo določen premoženjski vložek v podjetje d.o.o., katere edini družbenik bi bilo športno društvo. V primeru uspešnega poslovanja imajo tihi družbeniki pravico do udeležbe v dobičku omenjene družbe. V primeru stečaja pa je njihov premoženjski vložek sestavni del stečajne mase, kar pomeni, da z vložkom odgovarjajo za obveznosti d.o.o. (Ivanjko, 2008, str. 5).

Tabela 4: Prednosti in slabosti povezave, ko povezana d.o.o. ustanovi dvojno družbo

PREDNOSTI	SLABOSTI
Delitev pridobitnih in nepridobitnih dejavnosti;	Tveganje za neuskkljenost delovanja povezanih subjektov;
Možnost dostopa na kapitalski trg za gospodarske družbe;	Tveganje za razpad celote;
Poslovanje z delnicami in pozitiven marketinški učinek;	Višji administrativni stroški;
Pridobivanje strateških partnerjev;	Izguba pridobivanja javnih sredstev;

PREDNOSTI	SLABOSTI
Neomejeno število komanditistov, ki plačilo prejmejo v obliki udeležbe v dobičku;	Stroški izobrazbe zaposlenih;
Profesionalni šport organiziran v gospodarskih družbah → zmanjšanje tveganja za odvzem licence moštvom v športnih društvih (amaterska in mladinska košarka);	Tekmovalnih pravic ni mogoče prenesti na povezano gospodarsko družbo, kar lahko zadržuje vstop strateških partnerjev;
Lastnik je v povezani d.o.o. znan, zato se izboljša odločanje;	Pravno preoblikovanje samo po sebi ne rešuje finančnih težav, ponuja samo rešitve.
V primeru tihe družbe, so komanditisti tihi družbeniki, ki so javnosti neznani.	

3 PREDSTAVITEV KOŠARKARSKEGA KLUBA OLIMPIJA

Društvo v pravnem prometu uporablja ime in je z njim zavedeno v register društev: Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. Sedež društva je v Ljubljani, na naslovu Celovška 25, 1000 Ljubljana. Člani društva ter pooblašcene osebe pravnih oseb, članic društva, sodelujejo pri upravljanju društva posredno ali neposredno po predstavnikih, izvoljenih organih oziroma zastopniku društva na način, določen s temeljnim aktom (ZDru, 2006).

3.1 Zgodovina kluba

Ljubljanski gimnazijci so odigrali že 14. oktobra 1945. leta prvo uradno tekmo in naslednje leto 1946 pričeli z igralsko potjo v FD SVOBODA. Od vsega začetka je bil izrazito študentski klub. Košarkarji so bili brez lastnega igrišča in bili so vse: igralci, trenerji, funkcionarji, prireditelji zabav, prostovoljci pri gradnji igrišča »Pod kostanji« v Tivoliju, ki je v naslednjih letih zaslovelo po vsej Sloveniji in nekdanji državi (Pavlovič, 2005).

Po napornih tekmah za državno prvenstvo v letih 1955 do 1957 je košarkarski klub pod takratnim imenom AŠK Olympia (amaterski športni klub Olympia) prvič osvojil naslov državnega prvaka v nekdanji državi. Danes se ta dosežek iz daljnega leta 1957 vrednoti z velikim priznanjem, saj je postal vzor, želja in nenehen izziv igralcem, strokovnemu vodstvu in klubu, da so med prvimi in vedno prvi. Olimpija je nato osvojila naslov državnega prvaka še v letih: 1959, 1961, 1962, 1966 in v sezoni 1969/1970, torej šestkrat (Pavlovič, 2005).

Vplivi t.i. »Portoroških sklepov« so pripeljali do prvih sprememb v financiranju. Zato se je Olimpija v naslednjih letih, do danes, poimenovala tudi z dodatnim imenom generalnega pokrovitelja: V letih 1975 – 1978 BREST, 1979 – ISKRA OLIMPIJA, 1985 – 1996 SMELT OLIMPIJA in od leta 1996 naprej UNION OLIMPIJA (Pavlovič, 2005).

Največji uspeh kluba predstavlja osvojitve naslova evropskih pokalnih prvakov leta 1994. V sezoni 1996/1997 je klub dosegel izreden rezultat, na turnirju četverice, t.i. »Final Four«, se je uvrstil na 3. mesto, kar je po naslovu evropskega pokalnega prvaka drugi največji mednarodni uspeh. Bili so tudi prvi zmagovalci regionalnega tekmovanja NLB liga 2002. V samostojni državi pa je klub osvojil po petnajst naslovov državnega ter prav tako petnajst naslovov pokalnega prvaka (Pavlovič, 2005).

3.2 Organizacijska struktura kluba

Vrhovni organ košarkarskega kluba Olimpija (v nadaljevanju KK Olimpija) je skupščina, ki jo sestavljajo člani društva, ki izvolijo predsednika ter upravni odbor. Upravni odbor nato izbere direktorja. Delovanje kluba se deli na dva dela - na športni ter na poslovni del, ki se nadalje deli na oddelke za trženje, prodajo, finance in administracijo ter odnose z javnostmi.

Ena glavnih specifik organizacije pri KK Olimpiji je odnos in razmerje med delovnim in prostim časom. To se najbolj vidi pri športnem delu organizacijske strukture, ko zaposleni na tem področju (trener, pomočniki trenerja, fizioterapevt, tehnik, vodja ekipe) med sezono praktično ne poznajo prostega časa, saj se jutranji treningi začnejo zgodaj zjutraj, večerni treningi zaključijo pozno zvečer, med vikendi pa so na sporedu tekme - tako doma kot v tujini (kar pomeni dodaten delovni dan, saj ekipa na gostovanja odpotuje dan pred tekmo, z gostovanj pa se običajno vrača dan po tekmi, torej tudi med vikendi, ob nedeljah). Podoben pojav lahko opazimo tudi pri poslovnem delu, posebno ob dnevih domačih tekem - potrebno je pripraviti vse za izvedbo tekem, kdor pa ni udeležen v proces organizacije tekem, vseeno s svojo udeležbo na tekmi zastopa klub.

3.3 Poslanstvo in vizija kluba

Poslanstvo organizacije se nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala (Pučko, 2007, str. 20). Določa torej primarno smer delovanja organizacije in oblikuje osnovne temelje, na katerih so zasnovani cilji in strategije. Poslanstvo je izjava o trenutni situaciji v organizaciji in njeni smeri razvoja (Shank, 2005, str. 75).

Poslanstvo kluba je zagotavljanje vrhunškega nivoja igranja košarke v Sloveniji in potrjevanje te vrhunskosti skozi sodelovanje v tekmovanjih Evrolige in lige NLB ter vodilnim položajem znotraj nacionalnih tekmovanj. Klub mora razvijati mlade igralce in njihovo uspešnost potrjevati in promovirati skozi tekmovanja mladinskih moštev doma in v tujini. Klub je del okolja v katerem živi in dela in mora zato izvajati aktivnosti s katerimi prispeva k družbeni odgovornosti v tem okolju (interni vir KK Olimpija).

Vizija je dolgoročni načrt, kam je organizacija namenjena (Shank, 2005, str. 75). Vizija KK Olimpije je postati stabilen evroligaš, kar pomeni konstantno uvrščanje kluba pri vrhu regionalne lige ter uveljavitev modernih trženjskih načel, ki prinesejo razbremenitev pritiska na sam rezultat, povečanje proračunskega denarja in zadovoljitev potreb tako sponzorjev kot navijačev (interni vir KK Olimpija).

3.4 Povezava košarkarskega kluba Olimpija z gopodarsko družbo

Na podlagi prej opisanih splošnih dejstev o športnih društvih, kriterijih licenciranja in povezavi z gospodarskimi družbami bom v tem poglavju opisala dejstva, ki se nanašajo na KK Olimpija.

KK Olimpija je zaprosil za **licenco za tekmovanja** v prvi slovenski ligi UPC Telemach in v mednarodnih košarkarskih ligah – Euroleague na Evropski ravni in NLB ligi oz. Adriatic league na regionalnem nivoju, kjer tekmujejo države bivše Jugoslavije. Izmed naštetih **kriterijev za**

pridobitev licence je za KK Olimpija najpomembnejši **športni kriterij**, saj sem spadajo tudi mlajše selekcije oziroma košarkarske šole. Po navodilih KZS je za pridobitev licence za klube v 1. A slovenski ligi obvezno, da so zastopane vse starostne kategorije, saj brez teh članska (profesionalna) ekipa nima pravice obstajati: »Košarkarski klub, katerega članska ekipa nastopa v 1.A SKL, mora sodelovati vsaj z eno ekipo mladinci (U-18), kadeti (U-16), pionirji (U-14) v 1. SKL mlajših starostnih kategorij oziroma mora sodelovati v kvalifikacijah za uvrstitev v najvišjo stopnjo tekmovanja posamezne mlajše starostne kategorije«. To moramo upoštevati pri delitvi na amaterski in profesionalni del kluba, saj ta predpis določa, da amaterski del brez profesionalnega ne mora obstajati ter tudi obratno. Pomembni so tudi ostali kriteriji. Kar zadeva **infrastrukturo**, mora KK Olimpija vedno imeti zagotovljeno ustrezno dvorano. Tekme članskega moštva in starejših kategorij se igrajo v dvorani Tivoli v Ljubljani, za mlajše ekipe pa so urejene tekme v bližnjih osnovnih in srednjih šolah, ki imajo telovadnice katere ustrezajo predpisom KZS. **Kadrovski kriterij** zahteva ustrezno izobraženo vodstvo s specifičnimi znanji iz košarke, ki pa je tudi zadolženo za ustrezno pripravo finančnih in računovodskih izkazov. Strokovno morajo biti podkovani tudi vsi trenerji, ne glede na to, s katero selekcijo se ukvarjajo. Strokovno podlago, ki zadošča temu kriteriju si lahko trenerji pridobijo na Fakulteti za šport v Ljubljani, ki organizira izobraževanja za trenerje košarke mlajših kategorij. Kar pa zadeva profesionalno ekipo, so trenerji večinoma profesionalni trenerji z mnogo dodatne izobrazbe in veliko prakse. Pogosto so trenerji tudi bivši vrhunski igralci, ki se s košarko na profesionalnem nivoju ukvarjajo že vrsto let. Poleg specifičnega košarkarskega znanja pa je zelo pomembno poznavanje tujih jezikov, predvsem angleškega ter srbo – hrvaškega jezika.

V košarkarskem klubu Olimpija **pravnoorganizacijske razlike med športnim društvom in d.o.o.** ne bi vplivale v velikem obsegu, saj se s problemom pravnoorganizacijske oblike ukvarjajo ljudje, ki so trenutno na položajih, tako da po vpeljavi ustrezne rešitve po vsej verjetnosti ne bo prišlo do večjih sprememb. Tako v društvu kot v d.o.o. sta lahko prisotna nadzorni svet in skupščina, kar v KK Olimpija že obstajata, zato razlika na organe upravljanja ne vpliva. Poslovni del društva (računovodstvo, finance, trženje) lahko v primeru KK Olimpija ostane enak, ker ne bi bilo racionalno, da bi imeli dve službi, eno za amaterski in drugo za profesionalni del, saj Olimpija trenutno velja za srednje velik košarkarski klub, poleg tega pa se lahko pojavi problem podvajanja podatkov in navzkrižnih informacij. Večja sprememba bi bila v tem, da zastopnik društva oziroma poslovodja ne bi bila ista oseba. Poslovodja bi vodil profesionalni del oziroma gospodarsko družbo, zastopnik društva pa je oseba, ki bi zastopala društvo in hkrati bila tudi vodja mladinskega pogona oziroma košarkarske šole. Pomembno je, da ostanejo cilji, pravice in obveznosti kluba jasno definirane ter da se še naprej izvršuje večinski upravljalni nadzor s strani tradicionalnega košarkarskega društva.

Za **povezavo društva in gospodarske družbe** (d.d. oziroma d.o.o.) obstajajo tri različice. V prvih dveh primerih je sicer možno preoblikovanje v d.d. ali pa v d.o.o., vendar glede na to, da se KK Olimpija prvič odloča za tak način pravnoorganizacijske prenove ugotavljam, da je primernejša ustanovitev d.o.o, že zaradi zgoraj navedenih razlogov (pod točko 2.3.1 Razlike

med športnim društvom in gospodarsko družbo), poleg tega pa bi bilo poslovanje, vsaj na začetku, preprostejše in preglednejše.

Povezava, ki bi jo predlagala KK Olimpija, je povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti košarkarskega društva. Na d.o.o. bi KK Olimpija prenesel profesionalni del – člansko ekipo, trenerje in ostalo strokovno vodstvo. V tem delu bi se izvajale tudi vse pridobitne dejavnosti, tu bi bil tudi poslovni del – računovodstvo, finance, trženje in poslovodstvo. V društvu ostane amaterski del, mladinski pogon in košarkarska šola.

Najpomembnejše stvari, ki jih društvo pridobi v povezavi s povezano d.o.o., so: lastniki so znani, zato je tudi odločanje boljše in poslovanje preglednejše. Poleg tega se lahko v okviru gospodarske družbe košarkarski klub ukvarja s pridobitno dejavnostjo, se poveže s strateškim partnerjem in tako dela na razvoju in prepoznavnosti svoje blagovne znamke.

Košarkarski klub Olimpija je tradicionalna blagovna znamka v Ljubljani in v Sloveniji, zato bi morali delovati v smeri, da se blagovna znamka razvije do te mere, da klub ne bi bil več odvisen samo od sponzorskih in donatorskih virov. Za slovensko okolje bi bil **strateški partner**, ki bi dolgoročno zagotovil finančno varnost, konstantne denarne tokove in tudi večjo medijsko prepoznavnost najboljša in hkrati tudi najbolj realna rešitev. Najbolj optimalno bi bilo, če bi bil strateški partner podjetje, ki je povezano z dejavnostjo, s katero se KK Olimpija kot povezana d.o.o. ukvarja. Strateški partner bi tako lahko bila športna agencija, ki se ukvarja s trženjem igralcev, lahko pa tudi drug košarkarski klub npr. iz ameriške NBA lige ali pa velik evropski košarkarski klub. Strateški partner je lahko tudi pravna ali fizična oseba, ki ni povezana z dejavnostjo vendar bi vseeno prispevala sredstva za financiranje d.o.o. Seveda so lahko partnerji tako slovenske kot tuje fizične ali pravne osebe, ki jim šport – košarka veliko pomeni oziroma jim več pomeni posel v katerem vidijo svojo priložnost v trženju blagovne znamke KK Olimpija.

Kljub prednostim povezave z gospodarsko družbo pa menim, da trenutno zaradi gospodarske krize, ki je v Sloveniji na športnem področju pustila svoj pečat, ustanovitev z društvom povezane d.o.o. ne bi bila primerna. Obstaja možnost, da bi v tem primeru izostala javna podpora KK Olimpija. Ko se bo v prihodnosti gospodarska kriza umirila in če se bo slovenski trg finančno in gospodarsko dovolj okrepil, se lahko KK Olimpija začne ozirati tudi na tretjo opisano možnost ter tako po vzoru iz Evrope postane srednje velik, finančno razvit ter medijsko prepoznaven in zanimiv košarkarski klub.

Če se KK Olimpija odloči ostati društvo, to sicer pomeni lažje pridobivanje javnih sredstev, ki so zagotovljena s strani Mestne občine Ljubljana, z Ministrstva za šolstvo in šport ter iz Fundacije za šport. Hkrati to tudi pomeni, da ne more opravljati pridobitne dejavnosti v večji meri kot je zakonsko dovoljeno, in se ne more povezati s strateškim partnerjem, ki bi prinesel dodatna finančna sredstva. Za rast uspešnega košarkarskega kluba običajni viri financiranja, kot so članarine, donacije in sponzorska sredstva niso dovolj. Kljub temu, da se spreminja zakonodaja in KZS uvaja nova pravila licenciranja vrhunski klubi, kot so FC Barcelona, CSKA,

TAU, Bologna, itd., kjer se obračajo visoki denarni zneski in so medijsko zelo prepoznavni ne morajo ostati na nivoju športnih društev, saj je zanje to že preživeta oblika.

SKLEP

Za uspešno poslovanje športnega društva so v Sloveniji potrebne velike spremembe na področju zakonodaje, česar se športni klubi in nekatere lokalne skupnosti že zavedajo in so tudi pričeli ukrepati. Z uvajanjem Pravilnika o licenciranju košarkarskih klubov je zelo pomemben korak naredila košarkarska zveza Slovenije. S postopkom licenciranja se zagotavlja višjo kvaliteto košarkarskih društev in dejavnosti, ki jo opravljajo.

V današnjem času je zaradi gospodarske krize število podjetij, ki poslujejo z dobičkom in so pripravljena financirati športna društva z zadostnimi sredstvi za nemoteno delovanje, izredno nizko. Konkurenca je zelo velika, zato bodo uspeli le tisti, ki bodo najboljši v najatraktivnejših panogah, hkrati pa bodo imeli sposobne vodilne kadre, ki bodo znali njihove dosežke pravilno tržiti in približati širši javnosti.

Možnih je več oblik sodelovanja med košarkarskim klubom in gospodarskimi družbami. Najpomembnejši dejavniki za izbiro primerne oblike povezave so: velikost sredstev, višina ustvarjenih prihodkov družbe, razvitost posameznih dejavnosti in interes strateških partnerjev. Pomemben dejavnik so tudi razlike med športnim društvom in gospodarsko družbo, zaradi katerih nastanejo povezave, ki bodo v prihodnosti vplivale na šport in športna društva v Sloveniji.

Namen diplomskega dela je bil predstaviti košarkarski klub kot športno društvo, ki mu pravnoorganizacijska oblika ne omogoča modernega delovanja in poslovanja. Ob upoštevanju veljavne zakonodaje sem skušala poiskati rešitev v obliki povezovanja košarkarskih klubov z gospodarskimi družbami. V okviru tega sem opisala tri možne povezave: povezana družba z omejeno odgovornostjo v 100% lasti košarkarskega društva, povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti košarkarskega društva in povezana družba z omejeno odgovornostjo ustanovi dvojno družbo.

Najpomembnejša *prednost* omenjenih oblik povezav je v tem, da ločujejo profesionalni in amaterski del društva, s čimer je zagotovljena večja preglednost poslovanja obeh delov. Društvo ima možnost vstopa na kapitalski trg s prodajo dela lastništva najboljšemu ponudniku na trgu, pri čemer je pomembno, da ohrani večino glasovalnih pravic. Strateški partner pridobi možnost soodločanja o poslovanju družbe, udeležbe pri dobičku, poleg tega pa ima vstop v lastniško strukturo v večini primerov pozitiven marketinški učinek.

Največja *slabost* pri izvajanju dela košarkarskih aktivnosti preko povezane gospodarske družbe je, da obstaja tveganje, povezano z neusklajenim delovanjem obeh subjektov. Prav tako predstavlja slabost dejstvo, da tekmovalnih pravic ni mogoče prenesti na povezano gospodarsko družbo. Navedeno lahko ustvari zadržke pri vstopu strateških partnerjev v lastniško strukturo družbe. Slabost predstavljajo tudi višji stroški, ki so povezani s podvajanjem določenih storitev

zaradi ločenega poslovanja, poleg tega pa morajo biti revidirani računovodski izkazi obeh subjektov, ki izvajata košarkarske aktivnosti.

Glede na velikost, način delovanja in tradicijo bi košarkarskemu klubu Olimpija predlagala da se ustanovi družbo z omejeno odgovornostjo, ki bo v večinski lasti košarkarskega kluba. Le – ta bi že na začetku omogočala najbolj uspešno poslovanje, poudarek pa bi temeljil na najpomembnejši prednosti te rešitve, strateškem partnerju. To pomeni dolgoročno sodelovanje, tržno prepoznavnost in finančno varnost preko zagotovljenih sponzorskih sredstev. Tu se tudi pokažejo razlike med društvom in gospodarsko družbo, saj se amaterski del društva ne spreminja in sledi načelom športnega društva, profesionalni del pa dobi značilnosti d.o.o. in začne slediti novim motivom, predvsem pridobivanju dobička. Zaradi gospodarske krize, ki je v Sloveniji zelo vplivala na športno panogo pa menim, da povezava košarkarskega kluba Olimpija z gospodarsko družbo trenutno ni primerna, saj obstaja možnost, da bi v tem primeru izostala javna podpora.

Družba z omejeno odgovornostjo v 100% lasti košarkarskega društva je bolj primerna za športna društva, ki so manjša, predvsem v smislu količine potrebnih finančnih virov, ki omogočajo ustrezno delovanje društva, manjšega števila zaposlenih in obsega tekmovanj na profesionalni ravni oziroma tekmovanj v tujini. S to rešitvijo bi si društva zagotovila večjo preglednost poslovanja, daljšo življensko dobo z vidika tekmovalnih pravic, kasneje pa bi si lahko s prodajo dela lastništva v družbi pridobila možnost strateškega partnerja in se usmerila na rešitev, ki je opisana zgoraj kot najprimernejša za košarkarski klub Olimpija. Rešitev, ko povezana družba z omejeno odgovornostjo ustanovi dvojno družbo, pa je nadgradnja opcije, kjer je gospodarska družba v večinski lasti košarkarskega društva in deluje prav nasprotno od različice, kjer je košarkarsko društvo 100% lastnik gospodarske družbe. Primerna je za večje, uspešnejše košarkarske klube, ki se želijo tako gospodarsko in finančno kot tudi športno še bolj razviti.

Potrebno je postaviti meje in ločiti pridobitno dejavnost iz športnega društva, saj bo to športnemu društvu, ki bo želelo preživeti in stopiti v korak s časom kmalu predstavljalo edino rešitev. Ne glede na to, katero izmed v diplomskem delu naštetih in opisanih opcij povezave med športnim društvom in gospodarsko družbo bo košarkarski klub izbral, je pomembno to, da mora delovati kot celota, slediti zastavljenim ciljem in ne razpasti na posamezne dele z različnimi vizijami.

Prihodnost v svetu športa ponuja veliko izzivov. Slovenija je na tem področju šele na začetku, kar klubu, kot je Olimpija, omogoča, da se na vse izzive ustrezno in pravočasno pripravi in odzove. Klub je na pomembnem razpotju, ko lahko z uspešno sanacijo in vpeljavo modernih športno – poslovnih pristopov postane urejen evropski klub srednje velikosti, ki bo ostal stalnica v največjem evropskem tekmovanju Evroligi, igral pomembno vlogo v regionalni ligi NLB ter osvajal lovorike na domačih tekmovanjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. Najdeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
2. ALEA Portal. Najdeno 18. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://alea.dzs.si/dokumenti/dokument.asp?id=13>
3. Analiza izvajanja zakona o društvih. Najdeno 5. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Bohinc.html>
4. Bednarik, J. (1995). *Financiranje športa v državah Evropske unije in nekateri finančni viri v slovenskem športu*. Ljubljana: Šport.
5. Bednarik, J., & Petrović, K. (2001). *Advantage of top – level sport results in Slovenia. V Some economic aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
6. FC Barcelona. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.fcbarcelona.com/web/english/basquet/index.html>
7. FIBA – International Basketball Federation. Najdeno 21. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.fiba.com/pages/eng/fc/FIBA/quicFact/p/openNodeIDs/962/selNodeID/962/quicFacts.html>
8. Horak, C. (1997). *Controlling in Non – profit organisations*. Wiesbaden: Deutcher Universitats – Verlag.
9. Innovin, pravne oblike. Najdeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.innovin.net/modules/edito/content.php?id=8>
10. Interni viri KK Union Olimpija (interno gradivo). Ljubljana: KK Olimpija
11. Ivanjko, Š. (2008). *Predlog pravne organiziranosti nogometnih klubov v Republiki Sloveniji* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
12. Jackson, P., & Delehanty, H. (1995). *Sacred hoops: Spiritual lessons of a hardwood warrior*. New York: Hyperion.
13. KK Union Olimpija. Najdeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.union.olimpija.com/>
14. Kokalj, V. (2006). *Zakon o društvih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
15. Korošec B. (2002). *Neprireditivne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov*. Organizacija, 35 (2).
16. Košarkarska zveza Slovenije. Najdeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.kzs-zveza.si/kzs/>
17. Licenciranje klubov. Najdeno 11. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/nzs/licenciranje-klubov>
18. Ministrstvo za notranje zadeve. Najdeno 18. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.mnz.gov.si/si/pogosto_iskane_vsebine/dunz/drustva_politice_stranke_usta_nove_javne_prireditve_volitve/
19. Obdavčitev pridobitne dejavnosti in članarin. Najdeno 5. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=201717>
20. Pavlovič, M. (2005). *60 let Olimpijine košarke* (interno gradivo). Ljubljana: KK Olimpija.

21. Podjetniški portal. Najdeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si>
22. Pravilnik o licenciranju košarkarskih klubov 2009 (interno gradivo). Ljubljana: KZS.
23. Pučko, D. (2007). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Puharic, K. (2006). *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
25. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rus, V., & Možina, S. (1994). *Management v nepridobitnih organizacijah*. Radovljica: Management – Didakta.
27. Shank, D. M. (2005). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New Jearsy: Pearson Education, Inc.
28. Slovenski računovodski standardi, 2006. Najdeno 11. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.eudavki.si/index.php?S=1&Folder=161>
29. Šugman R. (1998). *Organiziranost športa doma in po svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
30. Šugman, R., & Bednarik, J. & Kolarič B. (2002). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
31. Torkar, A., & Čandek, S. (1999). *Stabilno financiranje NVO*. Ljubljana: Center za neprofitni management.
32. Trstenjak, V.: *Zbornik strokovnih prispevkov "Vloga in financiranje NVO" (1997)*. Fiesa: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo in Zavod za odprto družbo.
33. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS*. (št. 109/2007).
34. Zakon o društvih. *Uradni list RS*. (št. 61/2006).
35. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*. (št. 24/2006).
36. Zakon o spremembi zakona o davku na dodano vrednost. *Uradni list RS*. (št. 33/2009).
37. Zakon spremembah in dopolnitvah zakona o ustanovah. *Uradni list RS*. (št. 53/2005).
38. Zakon o športu. *Uradni list RS*. (št. 22/1998).
39. Zakon o zavodih. *Uradni list RS*. (št.12/1991).
40. Zavrl, A. (2007). *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*. (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
41. Zavrl A. (2008). *Mednarodne licenčne analize in primerjave*. (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
42. Zavrl, A. & Mitrovič, S. *Pravno preoblikovanje nogometnih klubov* (18. marec 2009) Seminarsko gradivo za udeležence seminarja.