

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UVEDBA NOVE FINANČNE REGULATIVE V EVROPSKI KLUBSKI  
NOGOMET**

Ljubljana, september 2011

MARTIN IGLIČAR

## **IZJAVA**

Študent Martin Igličar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. September 2011

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 Značilnosti poslovanja nogometnih klubov .....	2
1.1 Evropska nogometna zveza in njeno delovanje .....	2
1.2 Pravne oblike nogometnih klubov.....	2
1.3 Lastništvo nogometnih klubov .....	3
1.4 Struktura prihodkov nogometnih klubov .....	4
1.5 Struktura odhodkov nogometnih klubov .....	5
1.6 Uspešnost poslovanja nogometnih klubov .....	6
2 Pomen evropskih klubskih tekmovanj za nogometne klube .....	8
2.1 Evropska klubska nogometna tekmovanja .....	8
2.2 Finančni pomen evropskih tekmovanj za nogometne klube .....	8
3 Licenciranje evropskih nogometnih klubov .....	9
3.1 Osnovne značilnosti in cilji licenciranja evropskih nogometnih klub .....	9
3.2 Kriteriji licenčnega sistema .....	10
3.2.1 Športni kriteriji .....	10
3.2.2 Infrastrukturni kriteriji.....	10
3.2.3 Administrativno - kadrovske kriteriji.....	10
3.2.4 Pravni kriteriji .....	10
3.2.5 Finančni kriteriji .....	11
4 Uvedba novih finančnih standardov v licenciranje evropskih nogometnih klubov .....	12
4.1 Razlogi za uvedbo novih standardov .....	12
4.2 Cilji novih standardov finančnega poslovanja evropskih klubov .....	12
4.3 Vpeljevanje novih standardov v prakso .....	13
4.4 Finančna pravila novih standardov .....	13
4.4.1 Zahteve o točki preloma.....	14
4.4.2 Ostale zahteve nadzora.....	16
4.5 Kritike novih finančnih standardov .....	17
5 Vpliv novih finančnih standardov na poslovanje klubov .....	17
5.1 Sedanja pripravljenost klubov na nove standarde .....	18
5.2 Možne spremembe v poslovanju klubov.....	19
5.2.1 Vpliv na prestopne dejavnosti .....	19

5.2.2 Vpliv na plače nogometašev .....	20
5.3 Vpliv novih finančnih standardov na poslovanje izbranih klubov.....	20
5.4 Vpliv novih finančnih standardov na slovenske klube.....	21
SKLEP .....	22
VIRI IN LITERATURA .....	24

## **Kazalo tabel**

<i>Tabela 1: Licenčni kriteriji za pridobitev UEFA licence .....</i>	11
<i>Tabela 2: Dovoljena izguba po posameznih sezonah .....</i>	15
<i>Tabela 3: Izpolnjevanje kriterijev novih finančnih standardov evropskih nogometnih klubov</i>	19
<i>Tabela 4: Izračun prilagojene točke preloma za sedem angleških klubov (v mio evrov) .....</i>	21

## **Kazalo slik**

<i>Slika 1: Pravne oblike evropskih nogometnih klubov .....</i>	3
<i>Slika 2: Oblike lastništva evropskih nogometnih klubov.....</i>	4
<i>Slika 3: Struktura prihodkov evropskih nogometnih klubov .....</i>	5
<i>Slika 4: Struktura odhodkov evropskih nogometnih klubov .....</i>	6
<i>Slika 5: Pripravljenost evropskih klubov na nove finančne standarde .....</i>	18

## UVOD

Šport ima v sodobni družbi pomembno vlogo. Na amaterski ravni vpliva na človekovo fizično in psihično zdravje, na profesionalni ravni pa je šport pomembna gospodarska panoga. Nogomet je v svetovnem merilu najbolj razširjen in tudi finančno gledano najpomembnejši šport. Prisoten je globalno in je na vseh celinah, z izjemo Severne Amerike, tudi najbolj priljubljen šport.

Organizaciji, ki v svetovnem in evropskem merilu povezujeta nacionalne nogometne zveze, sta Svetovna nogometna zveza FIFA (v nadaljevanju FIFA) in Evropska konfederacija nacionalnih nogometnih zvez (v nadaljevanju UEFA), ki sta pomembni gospodarski in športni instituciji. Pomembni gospodarski subjekti pa so tudi nogometni klubi, ki predstavljajo temeljne organizacijske enote nogometnega sveta. Največje svetovne nogometne klube lahko primerjamo z velikim multinacionalkami in svetovnimi korporacijami, saj njihovi člani in navijači, ki predstavljajo tudi njihove potrošnike, izhajajo iz vsega sveta.

Poslovanje nogometnih klubov po vsem svetu se zaradi gospodarske krize in tudi drugih dejavnikov, predvsem hitrega večanja stroškov plač nogometašev in odškodnin ob prestopih v zadnjem desetletju, sooča z izgubami. Posledica je velika zadolženost večine nogometnih klubov v Evropi. Močno se povečujejo tudi razlike v finančni moči klubov, ki je odvisna predvsem od vložka lastnikov kluba. UEFA bo zato z začetkom nogometne sezone 2013/14 uvedla dodatne finančne kriterije za poslovanje nogometnih klubov, imenovane Financial fair play rules (v nadaljevanju FFPR). Cilj je predvsem zagotoviti dolgoročno finančno stabilnost nogometnih klubov.

Ker bodo novi predpisi močno vplivali na poslovanje nogometnih klubov in na nogomet v splošnem, tematika pa je tudi zelo aktualna, sem jo podrobneje predstavil v diplomskem delu. V prvem delu sem predstavil osnovne značilnosti in uspešnost poslovanja nogometnih klubov v Evropi, ter pomen evropskih tekmovanj za klube. Opisal sem tudi že obstoječi nadzor nad klubi, ki ga v okviru licenciranja izvaja UEFA in predstavlja izhodišče tudi za novo finančno regulativo.

Osrednji del je namenjen predstavitvi novosti v nadzoru nad finančnim poslovanjem klubov. Predstavil sem razloge, ki so privedli do sprejetja novih pravil in cilje, ki jih želi z novostmi doseči UEFA. Novosti sem podrobneje predstavil in analiziral vpliv, ki ga bodo imele na poslovanje nogometnih klubov. Dodal sem tudi nekaj primerov izbranih klubov, na poslovanje katerih bodo imele novosti pomemben vpliv.

# **1 Značilnosti poslovanja nogometnih klubov**

Nogometni klubi so in še imajo v evropski zgodovini pomembno družbeno vlogo. V osnovi je nogometni klub subjekt, ki nosi polno odgovornost za delovanje v nogometnem (sodelovanje v državnih in mednarodnih tekmovanjih) in finančnem smislu (Ilešič, 2008).

## **1.1 Evropska nogometna zveza in njeno delovanje**

Cilj vsakega kluba je igranje v evropskih tekmovanjih, ki jim prinašajo športne in finančne koristi. Organizacija, ki skrbi za organizacijo evropskih tekmovanj, je Evropska nogometna zveza UEFA. Organizacija tekmovanj pa ni njena edina naloga, med drugim nadzoruje tudi poslovanje evropskih klubov in skrbi za številna druga področja nogometa.

Prva mednarodna nogometna organizacija, FIFA, je bila ustanovljena že leta 1904, danes šteje 208 nacionalnih nogometnih zvez. Te se združujejo tudi po posameznih celinah in tvorijo konfederacije, ena od šestih je Evropska nogometna zveza - UEFA (Union des Associations Europennes de Football). Ustanovilo jo je 7 ustanovnih članic (Belgija, Danska, Francija, Španija, Švica in Švedska) v Švici leta 1954. Danes jo sestavlja 53 članic, poleg vseh držav v Evropi pa so vključene tudi nekatere države, ki geografsko segajo izven evropskih meja (npr. Armenija, Azerbajdžan, Izrael, Kazahstan).

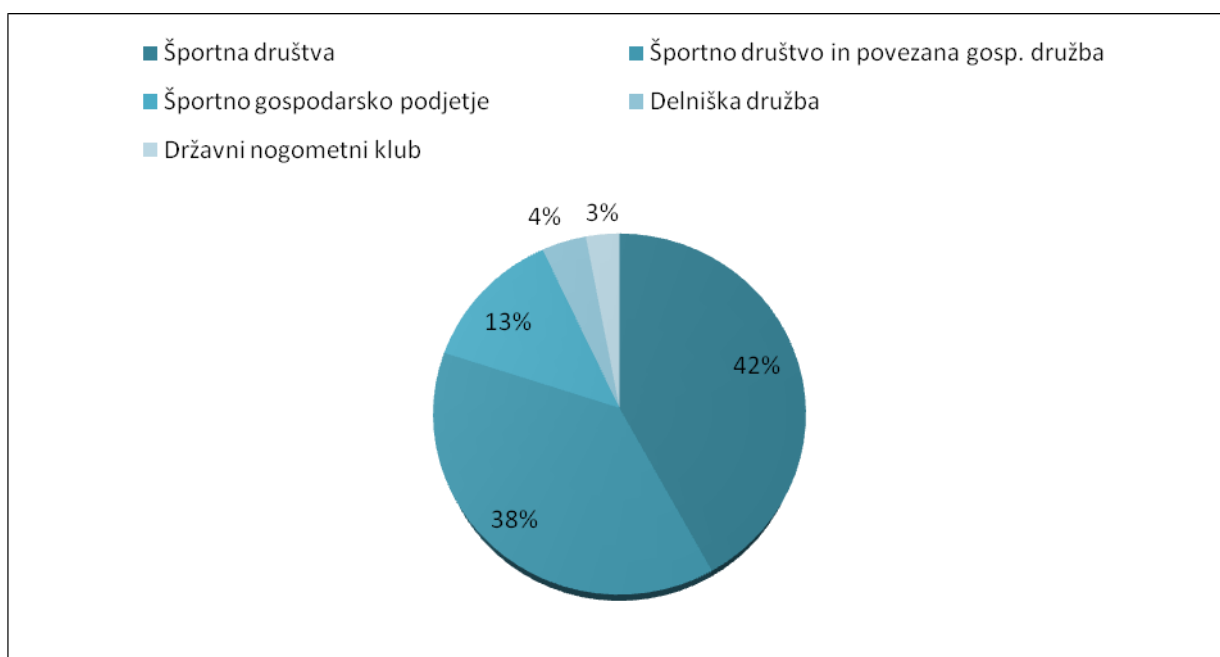
UEFA je, tako kot tudi FIFA, po švicarskem pravu organizirana kot zveza društev. Osnovni namen in pristojnost obeh je urejanje razmerij v nogometu na svetovni oziroma evropski ravni in delujeta neodvisno in avtonomno. Skozi svojo zgodovino se je UEFA kot organizacija veskozi spreminjala. V prvih letih svojega delovanja je bila bolj administrativno telo z nekaj zaposlenimi, danes pa je aktivna soustvarjalka podobe evropskega reprezentančnega in klubskega nogometa ter zaposluje 340 ljudi. S svojim delovanjem promovira nogomet in ohranja njegovo pozicijo vodilnega športa v svetu (Zgodovina UEFE, 2011).

## **1.2 Pravne oblike nogometnih klubov**

Nogometni klubi v Evropi so pravno-formalno organizirani različno. Razlogov za raznolikost je več. V preteklosti so bili skorajda vsi nogometni klubi v Evropi organizirani kot športna društva. Povečevanje komercialnega pomena športa in nogometa pa je narekovalo nastanek novih pravno-formalnih oblik. Problem društev je, da so v osnovi neprofitna pravna oseba in zato neprimerna za današnji sistem poslovanja nogometnih klubov (Ilešič, 2008, str. 44).

Analiza evropskega klubskega nogometa European Club Footballing Landscape, ki jo vsako leto objavi UEFA, je leta 2008 zajela več kot 700 klubov iz 53 držav. Kot je razvidno iz slike 1, je največ klubov (42 odstotkov) organiziranih kot športno društvo, kot povezava med športnim društvom in gospodarsko družbo jih je organiziranih 38 odstotkov, 13 odstotkov jih ima pravno-formalno obliko športne gospodarske družbe. Manjši del klubov (4 odstotke), predvsem največjih in najbogatejših, je organiziranih kot delniška družba in kotirajo na borzah. V državah vzhodne Evrope pa še vedno najdemo državne nogometne klube, takih je za 3 odstotke.

*Slika 1: Pravne oblike evropskih nogometnih klubov*



*Vir: UEFA, European Club Footballing Landscape, 2008, str. 30.*

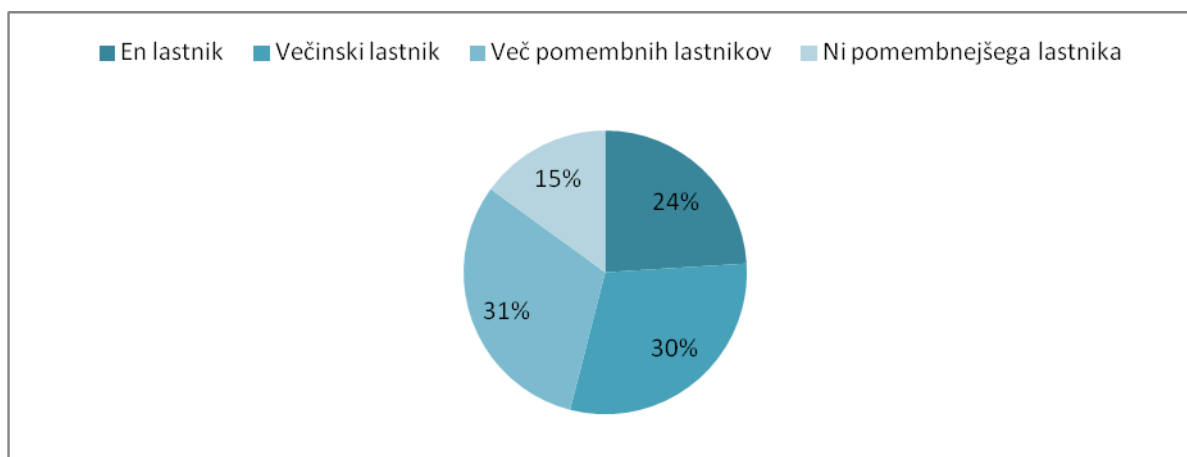
Analiza iz leta 2007 je pokazala, da 73 odstotkov evropskih nogometnih klubov posluje kot samostojna pravna oseba. Nekateri od teh klubov (16 odstotkov) se ukvarjajo tudi z nenogometnimi dejavnostmi. Drugih 27 odstotkov klubov pa deluje v pravno bolj razvejanih oblikah, bodisi kot del večje skupine (12 odstotkov) ali pa kot matično podjetje s hčerinskimi družbami (15 odstotkov). Poudariti je treba, da UEFA v svojih pravilih licenciranja ne določa pravno-formalne in tudi ne lastniške oblike klubov. To je v posameznih državah urejeno z nacionalno zakonodajo.

### **1.3 Lastništvo nogometnih klubov**

Lastništvo nogometnih klubov se je začelo v zadnjih desetih letih močno spreminjati. Vse več klubov, ki so v preteklosti poslovali kot športna društva, spreminja svoje pravne oblike in se tako odpira zasebnemu lastništvu. Veliko bogatih posameznikov iz vsega sveta je v nogometu videlo priložnost za vlaganje, največ jih prihaja iz arabskega sveta, ZDA in Rusije.

Analiza (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2009) je tako pokazala, da ima 54 odstotkov klubov, vključenih v analizo, večinskega lastnika, od tega jih ima 24 odstotkov klubov enega samega lastnika, preostalih 30 pa ima večinskega, a ne edinega lastnika. Slaba tretjina (31 odstotkov) klubov ima enega ali več pomembnih lastnikov (med 5 in 50-odstotnim lastniškim deležem), v ostalih 15 odstotkih klubov pa ni lastnika, ki bi imel lastniški delež nad 5 odstotki. Analiza tudi pokaže, da struktura lastništva ni odvisna od tega, v kateri regiji Evrope se nahaja. Opazen pa je trend, da vedno več klubov z večinskim lastništvom prihaja iz najmočnejših državnih lig (Anglija, Francija, Španija, Italija).

Slika 2: Oblike lastništva evropskih nogometnih klubov



Vir: UEFA, *European Club Footballing Landscape*, 2009, str. 28.

Država, ki ima med klubi svoje nogometne lige največji delež tujih lastnikov, je Anglija. Vsi nogometni klubi prve angleške lige so v zasebni lasti, od dvajsetih klubov jih ima le deset britanskega lastnika, pet jih je v lasti ameriških poslovnežev, po eden pa ima večinskega lastnika iz Indije, Malezije, Rusije, Združenih arabskih emiratov in Egipta. Najbolj odmevna lastnika klubov sta ruski poslovnež Roman Abramovič, ki je od leta 2003, ko je za 140 milijonov funtov prevzel angleški klub Chelsea, vanj vložil še dodatnih 700 milijonov funtov in šejk Mansour bin Zayed al Nahyan, ki je od leta 2009 lastnik kluba Manchester City. Vanj je v dveh letih vložil prek 700 milijonov funtov.

#### 1.4 Struktura prihodkov nogometnih klubov

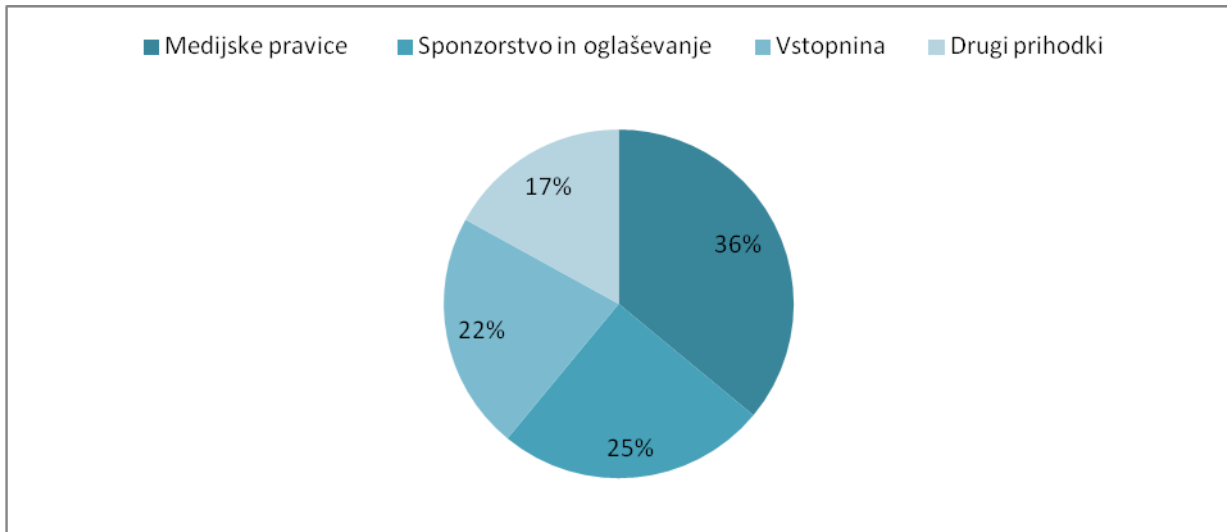
Publikacija *European Club Footballing Landscape*, ki jo vsako leto ob zaključku postopka licenciranja evropskih nogometnih klubov izda UEFA, predstavlja temeljno bazo podatkov za spremljanje finančnega stanja in poslovanja klubov. Zajema prek 700 klubov iz celotne Evrope in tako vključuje vse klube iz najmočnejših lig posameznih članic UEFE. Omogoča tudi primerjavo podatkov med posameznimi poslovnimi leti in spremlja trende različnih kazalnikov poslovanja. Zajema tako klasične kazalnike finančne analize kot tudi nekatere, ki so specifični za nogomet. Podatki so zbrani kumulativno za vse klube, ki so bili vključeni v analizo, a je potrebno poudariti, da se razmerje med posameznimi viri prihodkov med državami močno razlikuje.

V finančnem letu 2009 so evropski profesionalni nogometni klubi ustvarili skupaj 11,8 milijarde evrov prihodkov. V vrednost niso zajeti prihodki od transferjev nogometašev, saj so to izredni poslovni dogodki, ki zmanjšajo realno sliko prihodkov klubov (v določenem letu lahko pomenijo tudi do 50 odstotkov prihodkov, v naslednjem pa jih sploh ni). Kot je razvidno iz slike 3, so največ, 36 odstotkov prihodkov, klubi ustvarili s prodajo medijskih pravic, sledijo prihodki od oglaševanja in sponzorstev (25 odstotkov) in prihodki od prodanih vstopnic (22 odstotkov). Preostalih 17 odstotkov predstavljajo t.i. drugi prihodki, kamor



spadajo gostinske storitve, donacije, prodaje licenčnih proizvodov, finančni in izredni prihodki.

Slika 3: Struktura prihodkov evropskih nogometnih klubov



Vir : UEFA, *European Club Footballing Landscape*, 2010, str. 62.

Skupni prihodki so se v finančnem letu 2009 glede na leto prej povečali za 4,8 odstotka, rast so beležili klubi po vseh regijah. Največje povečanje je bilo pri prihodkih iz oglaševanja in sponzorstev (6,9 odstotka), najnižje pa pri vstopninah (0,9 odstotka). V večjih državah z najboljšimi ligami, kjer je komercialna zanimivost klubov velika, delež od prodanih vstopnic in medijskih pravic pokriva velik del prihodkov, medtem ko sta omenjena dejavnika v manjših ligah veliko manjša in so klubi bolj odvisni od sponzorskih sredstev.

### 1.5 Struktura odhodkov nogometnih klubov

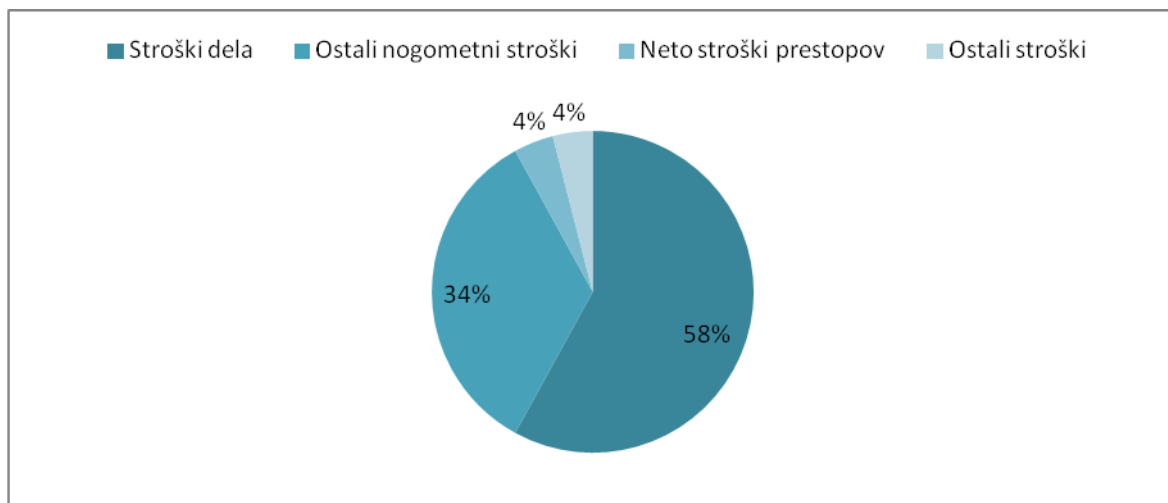
V primerjavi s podjetji v ostalih gospodarskih panogah je posebnost stroškov nogometnih klubov, da stroški dela pomenijo zelo velik delež v celotnih odhodkih. Ta se v zadnjih letih z zviševanjem plač nogometašev še povečuje in v nekaterih primerih dosega tudi do 80 ali celo do 90 odstotkov celotnih odhodkov kluba. Trend spreminjanja strukture stroškov v nogometnih klubih je zato eden glavnih razlogov za njihovo slabše poslovanje. Tako kot pri prihodkih klubov so pri analizi UEFE iz leta 2010 izvzeti odhodki, povezani s prestopi igralcev (plačilo odškodnin klubom in agentom za prestopne nogometašev).

Skupno so imeli nogometni klubi v finančnem letu 2009 za 12,9 milijard evrov odhodkov. Najvišji so, kot že omenjeno, stroški dela, ki predstavljajo 58 odstotkov skupnih odhodkov in vključujejo plače, bonuse, socialne prispevke in vsa ostala izplačila zaposlenim. Večina stroškov dela pomenijo stroški dela nogometašev (84 odstotkov), medtem ko stroški dela ostalih zaposlenih v klubu (trenerji, tehnično in administrativno osebje) predstavlja 16 odstotkov stroškov dela. V letu 2009 je 38 odstotkov klubov za stroške dela namenilo več kot

70 odstotkov prihodkov kluba, skupni stroški dela vseh klubov pa so se glede na leto 2008 povečali za 8 odstotkov.

Ostali stroški (34 odstotkov) zajemajo stroške opreme, organiziranja tekem, marketinga, mladinskega pogona, odpise vrednosti nogometašev in administrativne stroške. Po 4 odstotke znašajo še ostali stroški delovanja, ki niso povezani z nogometom (finančni stroški, neto izgube iz prodaje igralcev), in neto stroški prestopov, ki vključujejo odpis vrednosti in amortizacijo v preteklosti kupljenih igralcev (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 78).

Slika 4: Struktura odhodkov evropskih nogometnih klubov



Vir: UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 78.

## 1.6 Uspešnost poslovanja nogometnih klubov

Nogomet je tako kot preostale panoge gospodarstva občutil globalno finančno krizo. Uspešnost poslovanja klubov se tako iz leta v leto poslabšuje. Klubi, ki so bili zajeti v analizo UEFE za finančno leto 2009, so skupaj ustvarili 240 milijonov evrov čiste izgube, medtem ko so še leto prej skupno ustvarili dobiček. V letu 2009 je z izgubo poslovalo 61 odstotkov klubov, kar je opazno več kot leta 2008 (54 odstotkov) ali leta 2007 (51 odstotkov). Med velikimi klubi, katerih prihodki znašajo vsaj 50 milijonov evrov, je z izgubo poslovalo 40 odstotkov klubov, med manjšimi (pod 50 milijonov evrov prihodkov) pa kar 63 odstotkov klubov (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 81).

Kljub omenjenim skupnim izgubam klubov ne moremo trditi, da vsi klubi poslujejo slabo. Dvajset klubov, ki so poslovali najbolje, je v letu 2009 skupaj ustvarilo za 293 milijonov evrov čistega dobička, kar predstavlja rahlo slabši rezultat kot leta 2008, ko je bil skupni dobiček 323 milijonov evrov. Na drugi strani pa je zaskrbljujoč podatek, da je dvajset klubov iz raziskave, ki so poslovali z največjimi izgubami, skupaj ustvarilo kar 875 milijonov evrov čiste izgube (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 87).

Največji problem poslovanja nogometnih klubov, ki se stopnjuje že vrsto let, pa so dolgovi, ki so v letu 2009 skupno (zajeti klubi vseh prvih lig v 53 državah) znašali 8,7 milijarde evrov, kar je 0,5 milijarde več kot leto prej. Skupno so imeli klubi v svojih bilancah za 21,5 milijarde sredstev, od tega 68 odstotkov dolgoročnih. Največje skupine sredstev so (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 92):

- osnovna sredstva (27 odstotkov), ki v največji meri predstavljajo štadion in objekt za treninge,
- naložbe v igralce (24 odstotkov),
- druge dolgoročne naložbe (17 odstotkov),
- druge kratkoročne naložbe (18 odstotkov).

Skupne obveznosti v bilancah klubov so znašale 19 milijard evrov, razdeljene so bile po naslednjih skupinah:

- bančni in drugi komercialni dolgovi (30 odstotkov);
- dolgovi skupini in drugim povezanim osebam (14 odstotkov), največ teh dolgov pomenijo posojila lastnikov, ki jih pravilom ob koncu leta pretvorijo v kapital; ta postavka vključuje tudi dolgove podjetjem, ki imajo z nogometnim klubom posloven odnos materinske ali hčerinske družbe, torej so člani iste poslovne skupine;
- druge kratkoročne obveznosti (27 odstotkov);
- obveznosti za plačilo davkov in socialnih prispevkov (7 odstotkov);
- obveznosti iz prestopov igralcev (11 odstotkov).

Podatek, ki razkriva, kako globoke so finančne težave nogometnih klubov, je, da je imelo v letu 2009 kar 37 odstotkov klubov v svojih bilancah več obveznosti kot sredstev, torej so imeli negativni kapital (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 96). Ta trend se v zadnjih letih močno poslabšuje. Hkrati se predvsem v manjših državah in klubih kaže problem prevelike odvisnosti od lastnikov ali glavnih sponzorjev. Zaradi gospodarske krize v zadnjih letih veliko lastnikov in bogatih posameznikov, ki jih je kriza prizadela, izstopa iz financiranja nogometa in klubi praktično čez noč ostanejo brez pomembnega dela svojih prihodkov oziroma financiranja.

Zaradi likvidnostnih težav klubov v zadnjem času v posameznih državah prihaja tudi do prvih trenj med različnimi interesnimi skupinami. V Španiji in Italiji so tako nogometaši konec avgusta 2011 izvedli 10 dni trajajočo stavko, zaradi katere je odpadlo več tekem. V obeh državah so bila povod neuspešna pogajanja o novih kolektivnih pogodbah in dolgovi klubov do igralcev. V Španiji tako 20 prvoligaških klubov igralcem dolguje kar 55 milijonov evrov zaostalih izplačil. Osnova spora je, da klubi ne zmorejo več plačevati tako visokih pogodb (ki so večinoma že podpisane), zato prihaja do novih pogajanj. Igralci s stavko želijo na svojo stran pridobiti javnost.

Zaradi opisanih težav klubov se je UEFA leta 2010 odločila, da bo ostreje posegla v poslovanje klubov z dodatnimi finančnimi pravili in kriteriji, kar bo izvedla v okviru že obstoječega licenciranja evropskih nogometnih klubov.

## **2 Pomen evropskih klubskih tekmovanj za nogometne klube**

Vsak evropski nogometni klub tekmuje v državnih tekmovanjih, nekaj najboljših iz posameznih držav pa si pribori pravico nastopanja v evropskih tekmovanjih. Ta so za klube zelo pomembna, tako iz športnega kot poslovnega vidika.

### **2.1 Evropska klubska nogometna tekmovanja**

Ena pomembnejših dejavnosti UEFE je tudi organiziranje evropskih klubskih tekmovanj. Liga prvakov (Champions League) je najpomembnejše in finančno najmočnejše klubsko nogometno tekmovanje. Prvo evropsko klubsko tekmovanje je bilo vzpostavljeno leta 1955, le mesec dni po ustanovnem kongresu UEFE, a le-ta ni bila njegova ustanoviteljica. Evropski klubi, ki so do tedaj igrali le v nacionalnih tekmovanjih, so na pobudo francoskega športnega časopisa L'Eqipe in njenega urednika Gabriela Hanota ustanovili t.i. Evropski pokal. V tekmovanje so povabili 16 moštev, za katere so menili, da so bila takrat najboljša na celini (Zgodovina Lige prvakov, 2011).

Tekmovanje je prešlo pod okrilje UEFE in bistvene spremembe doživelo pred sezono 1992/93. Spremenili so sistem tekmovanja in poleg dotedanjega sistema na izpadanje uvedli skupinski del. Povečalo se je število sodelujočih ekip in število tekem, uvedli so himno tekmovanja in ga preimenovali v današnje ime, Liga prvakov. S temi novostmi se je začel tudi finančni vzpon tekmovanja.

Drugo klubsko tekmovanje, ki ga organizira UEFA, je Liga Evropa. Prva različica tekmovanja se je začela 1955 kot pokal sejmskih mest, nato se je tekmovanje dolgo imenovalo liga UEFA, današnjo obliko in ime pa je dobilo leta 2009. Po športni in finančni plati, medijski odmevnosti in prestižnosti zaostaja za Ligo prvakov, a je za evropske klube še vedno finančno in športno izjemno pomembno tekmovanje.

### **2.2 Finančni pomen evropskih tekmovanj za nogometne klube**

Vsi evropski nogometni klubi tekmujejo v državnih prvenstvih in pokalih, prek katerih si pridobijo pravico do nastopa v evropskih tekmovanjih. Koliko klubov iz posamezne države lahko nastopi v evropskih tekmovanjih, je določeno s posebnimi količniki držav, ki jih UEFA izračunava glede na pretekle uspehe klubov iz vsake države. Tako npr. iz Anglije in Španije, ki imata najvišja količnika, v Ligi prvakov nastopajo po štiri ekipe, večina držav (tudi Slovenija) pa nima zagotovljenega mesta, ampak en klub nastopi v kvalifikacijah.

Uspešnost nastopanja v evropskih tekmovanjih ima za klub veliko pozitivnih učinkov, poleg športnih so najpomembnejši finančni. Poveča se prodaja vstopnic, saj tekme s kvalitetnimi klubi iz drugih držav privabljajo veliko gledalcev, posredni finančni učinki so tudi od

povečanega medijskega poročanja o klubu, kar vpliva tudi na večje zanimanje sponzorjev. S športnimi uspehi se vsakemu klubu veča tudi število navijačev, ki so hkrati pomembni potrošniki kluba, saj kupujejo drese in druge klubske proizvode. Največji delež sredstev klubom v evropskih tekmovanjih prispeva UEFA, ki klubom izplača nagrade za uvrstitve. Sredstva pridobi od sponzorjev tekmovanja in predvsem od prodaje televizijskih in drugih medijskih pravic.

Uvrstitev kluba v zadnji krog kvalifikacij Lige prvakov vsaki ekipi zagotavlja 2,1 milijona evrov, skupinski del tekmovanja, torej med 32 najboljših ekip, prinese vsakemu klubu 3,9 milijona evrov. Zneski se stopnjujejo z vsako stopnjo tekmovanja, nagrajena je tudi vsaka zmaga ali neodločen izid. V sezoni 2010/11 je tako finalist tekmovanja, angleški klub Manchester United, od UEFE prejel kar 53,2 milijona evrov. Predvsem za klube iz manjših držav so priigrane nagrade zelo pomembne, saj lahko predstavljajo tudi polovico njihovega proračuna. Manjši, a še vedno visoki in za klube privlačni so tudi finančni učinki Lige Evropa.

### **3 Licenciranje evropskih nogometnih klubov**

Vse večji komercialni pomen športa in nogometa prinaša tudi nekaj negativnih posledic. Zaradi velikih finančnih vložkov in vse večjega prepletanja zasebnega in javnega interesa v športnih panogah prihaja do novih tveganj. Tega se zaveda tudi UEFA in zato vse bolj odločno nadzira poslovanje nogometnih klubov.

#### **3.1 Osnovne značilnosti in cilji licenciranja evropskih nogometnih klubov**

Z licenciranjem je UEFA začela v sezoni 2004/05, kot glavni namen je opredelila zagotavljanje in krepitev kredibilnosti nogometne industrije. Osnovni cilj licenciranja je spodbujanje klubov k reševanju ne le kratkoročnih, ampak tudi dolgoročnih težav, ki so ključni za ohranjanje zdravega poslovanja celotne nogometne panoge. Leta 2010 so bile v sistemu licenciranja predstavljene številne novosti, ki bodo skupaj z že uveljavljenimi kriteriji tvorile dobro podlago za prihodnji razvoj klubskega nogometa v Evropi (Licenciranje klubov, 2011).

Licenciranje lahko opredelimo kot postopek preverjanja vnaprej določenih kriterijev z izdajo dovoljenja, t.i. licence, klubu za tekmovanje na določeni ravni. O podelitvi oziroma zavrnitvi licence odloča neodvisen licenčni organ (Zavrl, 2008, str. 10). Sankcija za neizpolnjevanje zahtev je zavrnitev licence, torej odvzem pravice do nastopa v določenem tekmovanju. Licenciranje poteka na državni in mednarodni ravni in se je razširilo že v vse članice UEFE. Za tekmovanje v državnih tekmovanjih licenco podeljuje organ nogometne zveze vsake od držav, za nastopanje v evropskih tekmovanjih pa licenco podeli ali zavrne UEFA. V sezoni 2010/11 je za licenco zaprosilo že več kot 90 odstotkov evropskih klubov. Več kot stotim je bila le-ta zavrnjena, kar kaže na potrebo po zviševanju standardov in učinkovitosti delovanja licenčnega sistema (Licenciranje klubov, 2011).

UEFA navaja pet glavnih ciljev licenciranja klubov (Licenciranje klubov, 2011) :

- promovirati in nadaljevati izboljševanje standardov vseh vidikov nogometa v Evropi in kot prioriteto izpostaviti razvoj mladih igralcev v vsakem klubu;
- zagotoviti, da ima vsak klub primerno raven upravljanja in organiziranosti;
- prilagoditi športno infrastrukturo klubov na raven, ki bo omogočala igralcem, gledalcem in medijem udobno in varno igranje ter spremljanje nogometnih aktivnosti,
- zaščititi ugled in zagotoviti uspešno izvedbo klubskih tekmovanj pod okriljem UEFE;
- zagotoviti razvoj primerjanja klubov po finančnih, športnih, pravnih, administrativnih in infrastrukturnih kriterijih.

## **3.2 Kriteriji licenčnega sistema**

Licenciranje je razdeljeno na pet področij, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Zahteve pri posameznih področjih so prilagojene različnim tekmovalnim ravnam, najzahtevnejši so tisti za evropska tekmovanja. Kriteriji A so obvezni za pridobitev licence, kriteriji B so prav tako obvezni, a neizpolnjevanje le-teh ne vodi v zavrnitev licence, ampak v druge disciplinske sankcije. Kriteriji C so neobvezna priporočila (Zavrl, 2008, str. 11).

### **3.2.1 Športni kriteriji**

Športni kriteriji licenciranja so razdeljeni na več skupin, glavni poudarek je na dvigu kvalitete nogometne igre. Prosilec za licenco mora imeti ustrezne programe za vadbo mlajših selekcij, ustrezno izobraženo trenersko osebje, medicinsko oskrbo igralcev in ustrezno pravno ureditev pogodb s profesionalnimi igralci. Poudarek je tudi na strokovnih programih za izboljšanje odnosov in razumevanja med različnimi akterji nogometne igre (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play, 2010, str. 14-16).

### **3.2.2 Infrastrukturni kriteriji**

Infrastruktura je predpogoj za optimalno in varno izvajanje nogometne igre, zato je poseben del licenčnega sistema namenjen tej problematiki. Klubi morajo imeti stadion, ki ustreza kriterijem UEFE, ki natančno določajo, na kakšnih objektih se lahko igrajo tekme evropskih pokalov. Prav tako mora imeti klub ustrezne prostore za trening.

### **3.2.3 Administrativno - kadrovske kriteriji**

Temelj vsakega kluba so ljudje, ki skrbijo za uspešno delovanje le-tega na vseh področjih. Klub mora zato imeti usposobljeno osebje za različne oblike del v klubu. Kriteriji določajo, katere pogoje mora vsak zaposleni v klubu izpolnjevati, da lahko opravlja določeno vrsto dela.

### **3.2.4 Pravni kriteriji**

Klubi morajo v okviru licenciranja ustrezati tudi nekaterim pravnim pravilom. Ti so podlaga za samo licenciranje in sodelovanje v vseh državnih in mednarodnih tekmovanjih. V postopku morajo med drugim navesti pravno-formalno obliko organiziranja kluba in odgovorno osebo za poslovanje v klubu.

### 3.2.5 Finančni kriteriji

Že iz samih ciljev licenciranja je razvidno, da imajo finančni kriteriji izjemno pomembnost. Klub mora poročati o poslovanju samega kluba, kot tudi vseh morebitnih hčerinskih družb in ostalih povezanih organizacij. Oddati mora letno poročilo, računovodske izkaze in tudi načrt poslovanja v prihodnosti.

*Tabela 1: Licenčni kriteriji za pridobitev UEFA licence*

Kriteriji	A kriteriji	B kriteriji	C kriteriji
Športni	Mladinski razvojni program Mladinska moštva Registrirani mladi nogometaši Zdravstveno varstvo nogometašev	Izobraževalni seminarji in šolanja	Fair play, nediskriminacija in strpnost
Infrastrukturni	Štadion za tekmovanja Objekt za treninge		
Administrativno - kadrovski	Direktor Tajnik / sekretar Finančni direktor Vodja varnosti Varnostna služba Oseba za stike z javnostjo Zdravnik Fizioterapevt Glavni trener Pomočnik trenerja Vodja mladinskega programa Trenerji mlajših selekcij Imenovanje in pogodba	Zamenjave in nadomeščanje med licenčno sezono	
Pravni	Izjava prosilca za licenco Dokumenti in izjave Izpis iz javnega registra		
Finančni	Revidirani letni računovodski izkazi Obveznosti iz prestopnih dejavnosti Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb Pisna predstavitev posloводства Načrtovane računovodske informacije	Dolžnost obveščanja o poznejših dogodkih  Dolžnost posodabljanja načrtovanih računovodskih informacij	

*Vir: NZS, Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov (NZS in UEFA), 2010.*

## **4 Uvedba novih finančnih standardov v licenciranje evropskih nogometnih klubov**

Kriteriji licenciranja evropskih nogometnih klubov so se od začetka že večkrat spremenili in prilagodili ugotovljenim pomanjkljivostim. Tako temeljitih in radikalnih sprememb, kot jih je pravilnik doživel leta 2010, pa še ni bilo. Novi standardi, imenovani Financial Fair Play Rules, so bili sprejeti na kongresu UEFA leta 2009. Spodbudilo jih je več razlogov, spremembe pa bodo imele velik vpliv na poslovanje klubov.

### **4.1 Razlogi za uvedbo novih standardov**

UEFA in njen predsednik, nekdanj odličen nogometaš Michel Platini, že več let izražata zaskrbljenost nad poslovanjem nogometnih klubov. Izgube iz leta v leto so veliko klubov pripeljale v težko finančno stanje. Posledice so vidne tudi v povečanih likvidnostnih težavah klubov, ki občasno niso sposobni poravnati svojih dolgov do igralcev, države in drugih poslovnih partnerjev.

Zanimivo je, da spremembe podpirajo tudi klubi sami. Čeprav se zdi, da jih UEFA s postopkom licenciranja nadzira in omejuje pri njihovih poslovnih odločitvah, so tudi sami uvideli, da bi se v medsebojnem konkurenčnem boju preveč izčrpali. Rast plač in prestopnih odškodnin igralcev je povzročila poslabšanje poslovanja klubov. Vzrok rasti je vse več bogatih lastnikov klubov, ki med seboj tekmujejo za nakupe najboljših igralcev in pri tem spreminjajo do sedaj postavljene razmere na trgu. V to jih sili tudi pritisk javnosti in predvsem navijačev kluba, ki od lastnikov pričakujejo vedno nove in boljše igralce (Geey, 2011).

Zaradi velikih razlik v finančni moči posameznih klubov nogometna tekmovanja postajajo vse manj izenačena in zanimiva. Nekaj najbogatejših klubov nakupi vse najboljše igralce ostalih klubov in razlika v kvaliteti se le povečuje. To so spoznali tudi v finančno najmočnejši in s strani tujih lastnikov najbolj podprti ligi, angleški Premierleague. Njen izvršni direktor Richard Scudamore je predstavil mnenje klubov v ligi in potrdil, da jim je v interesu, da se omeji odhodke klubov in se vzpostavi zdravo okolje za poslovanje. Klubi so tako tudi sodelovali pri sami pripravi novosti, ki jih je UEFA predstavila na kongresu leta 2009.

### **4.2 Cilji novih standardov finančnega poslovanja evropskih klubov**

UEFA je ob predstavitvi izpostavila, da je njena dolžnost zagotavljati dolgoročno stabilno sistemsko okolje za tekmovanje in delovanje nogometnih klubov. Glavni cilji novosti so zato naslednji (Financial Fair Play, 2011):

- vnesti več discipline in racionalnosti v finančno poslovanje klubov,
- zmanjšati rast stroškov plač igralcev in prestopnih odškodnin,
- spodbujati klube k medsebojnemu finančnemu tekmovanju znotraj meja ustvarjenih prihodkov,



- spodbujati dolgoročne naložbe v mladinske selekcije in infrastrukturo,
- zagotoviti dolgoročno preživetje evropskega klubskega nogometa,
- poskrbeti, da bodo klubi svoje obveznosti poravnali pravočasno.

Cilji, ki jih bodo v nadaljevanju predstavljene novosti zasledovale, so na prvi pogled postavljeni zelo ambiciozno, a so hkrati nujno potrebni za nadaljnji razvoj celotne nogometne panoge.

### **4.3 Vpeljevanje novih standardov v prakso**

Novi standardi finančnega poslovanja nogometnih klubov bodo del že predstavljenega sistema licenciranja, ki ga vsako leto izvaja UEFA in je pogoj za nastop v evropskih nogometnih tekmovanjih. Pomembno je, da na tekmovanje klubov v državnih tekmovanjih novi standardi ne bodo imeli vpliva. To nakazuje, da poskuša UEFA omejiti predvsem največje in najbogatejše evropske klube, ki jim tekmovanje v Ligi prvakov in Ligi Evropa predstavlja pomemben športen in posloven cilj.

Izhodišče novih standardov je, da bi bili osnova in tudi meja poslovanja prihodki, ki jih klubi ustvarjajo. Z novimi pravili bo določeno, kakšna bo lahko maksimalna izguba kluba in na kakšen način jo bodo morali lastniki pokrivati. To bo pomenilo precejšnjo razliko glede na sedanje stanje, ko lahko klubi ustvarijo ogromno izgubo, lastniki pa vsako leto z dokapitalizacijo to izgubo pokrijejo. Problem seveda nastopi, če se lastniki kluba umaknejo (Geey, 2011).

Tematika je zelo aktualna, saj je začetni datum vseh poslovnih dogodkov, ki bodo predmet novele, 1. junij 2011, torej začetek nogometne sezone 2011/12. V veljavo bo sicer reforma vstopila s sezono 2013/14, a bo podlaga za izdajo licence poslovanje klubov v preteklih dveh letih, tako da morajo klubi že sedaj načrtovati prihodnje poslovanje, da bodo ob dejanskem nastopu omenjenih standardov pripravljeni. V sezoni 2013/14 bo teklo prvo licenciranje, ki bo vključevalo novosti, tako da bo prva tekmovalna sezona, za katero bodo možne sankcije klubom, sezona 2014/15. Od leta 2014 naprej bodo podlaga za licenciranje pretekla tri leta in ne več le dve (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2010).

### **4.4 Finančna pravila novih standardov**

Omejitev nekaterih negativnih poslovnih praks, ki so se jih klubi posluževali v preteklosti, bo zagotovljena z določili o finančnih kazalnikih, ki jih bodo morali klubi izpolnjevati. Najpomembnejši je omejitev izgube, ki jo lahko klub ustvari v enem poslovnem letu. Te sedaj v nekaterih klubih dosegajo tudi več kot sto milijonov evrov, npr. Chelsea je leta 2004, v prvem letu po prevzemu s strani Romana Abramoviča in nakupu več nogometašev za velike prestopne vrednosti, izkazal izgubo 120 milijonov funtov. Poleg omejitve izgube bo uvedenih še nekaj novih kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki jih bodo morali klubi spoštovati.

Hkrati s sprejemom novosti je UEFA ustanovila tudi posebno skupino strokovnjakov, ki bodo v okviru licenciranja nadzirali klube pri upoštevanju novih standardov. Sestavljena je iz

desetih strokovnjakov iz pravnega in finančnega področja, predsedoval ji bo nekdanji belgijski premier Jean – Luc Dehaene, kar tudi kaže na odločenost UEFA, da se pravila spoštujejo (Glee, 2011).

Novi standardi so razdeljeni v dve skupini, v prvi so zahteve o točki preloma (Break-even requirements, člani od 57 do 63), v drugi pa so druge zahteve (Other monitoring requirements, člani od 64 do 68).

#### **4.4.1 Zahteve o točki preloma**

Dolgoročni cilj UEFA je, da bi klubi poslovali na prilagojeni točki preloma (break – even point), torej da bi izenačili svoje prihodke in odhodke. Pri izračunu prilagojene točke preloma ne gre za klasičen izračun poslovnega izida kluba, kjer so zajeti vsi prihodki in odhodki, ampak je nekoliko prirejen. UEFA želi klube predvsem spodbuditi, da bi vlagali v infrastrukturo, mladinske selekcije in razvoj kluba, zato je določeno, kateri prihodki in odhodki bodo upoštevani v tem pravilu. Ne želi si namreč, da bi klubi zaradi uvedbe pravil namesto pri plačah nogometašev ali prestopnih odškodninah varčevali pri infrastrukturi ali mlajših selekcijah.

Tako med prihodke za omenjen izračun prilagojene točke preloma spadajo prihodki iz vstopnin, prodaje medijskih pravic, sponzorstev in oglaševanja, komercialnih aktivnosti in drugih prihodkov iz poslovanja, dobičkov od prodaje igralcev in finančni prihodki. Izvzeti pa so vsi prihodki, ustvarjeni z nenogometnimi dejavnostmi (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2010, str. 34-35).

Posebno poglavje novih pravil bo zajemalo tudi poslovanje s podjetji, ki so povezana s klubom ali lastniki klubov. V primeru, da bo lastnik kluba najemal storitve kluba po večjih cenah, kot so na trgu, bodo za izračun prilagojene točke preloma upoštevane cene storitev, kot veljajo na trgu. Lastnik torej ne bo smel pomagati klubu s preplačevanjem določenih storitev.

Določeno je tudi, da sponzorska sredstva podjetij, ki so lastniško ali kako drugače neposredno povezana z lastnikom kluba, ne bodo štela v izračun. Na ta način si je na primer hotel prihodke znatno povečati angleški klub Manchester City, ki je podpisal kar 400 milijonov evrov vredno pogodbo za prodajo imena svojega štadiona za obdobje desetih let. Ker pa letalska družba Etihad Airways tako kot lastnik kluba prihaja iz Abu Dhabija in je lastnik omenjene letalske družbe polbrat lastnika kluba, je UEFA pogodbo že vzela pod drobnogled. Rezultati nadzora še niso znani, a je velika verjetnost, da se prihodki iz posla ne bodo šteli v izračun (Uefa Say Fair Play to Arsenal, 2011).

Med odhodke, ki bodo upoštevani pri izračunu prilagojene točke preloma, spadajo stroški dela, vsi drugi stroški nogometnega poslovanja, amortizacija nakupne vrednosti igralcev, stroški financiranja in dividend. Izvzeti so odhodki za infrastrukturo, mladinske selekcije, amortizacijo osnovnih sredstev in vsi stroški iz nenogometnih dejavnosti.

Ko bodo klubi odšteli relevantne odhodke od relevantnih prihodkov, bo rezultat, ki ga bodo dobili, prilagojena točka preloma (break-even point). Klubi bodo imeli v tej točki bodisi

dobiček oziroma presežek (break-even profit) ali izgubo oziroma primanjkljaj (break-even deficit). Kakšna bo lahko višina te izgube, bo določeno z novimi pravili. Dolgoročni cilj UEFA je, da bi imeli klubi v tej točki vsaj poravnane relevantne prihodke in odhodke.

Do omenjenega cilja bo reforma pripeljala postopoma, dovoljena izguba se bo zato skozi obdobje do leta 2017 postopoma zmanjševala in leta 2018 dosegla zastavljeni cilj. V začetnih sezonah od 2011/12 do 2013/14 je dovoljena skupna izguba teh dveh let 45 milijonov evrov, od leta 2014/15 do leta 2017/18 skupna izguba zajetih treh let 30 milijonov evrov, od leta 2018 naprej pa morajo klubi poslovati brez izgub (Geey, 2011).

Pomembno bo tudi, ali bodo lastniki klubov omenjene izgube sposobni pokrivati. Zgoraj navedene številke bodo namreč veljale le, če bo lastnik kluba konec vsakega finančnega leta klubu zagotovil sredstva za pokritje izgub. Če tega ni oziroma ne bo sposoben narediti, je najvišja dovoljena letna izguba le 5 milijonov evrov. Določen je tudi način zagotavljanja novih sredstev s strani lastnika, to bo lahko storil le prek dokapitalizacije. Dosedanji pogost pojav, da je lastnik klubu denar le posojal in bil torej tudi njegov upnik, ne bo več dovoljen (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2010).

V spodnji tabeli je prikazan potek opisanega postopnega zmanjševanja dovoljenih primanjkljajev v prilagojeni točki preloma po posameznih sezonah.

*Tabela 2: Dovoljena izguba po posameznih sezonah*

Sezona izvajanja licenciranja	Število let	Vključene sezone			Dovoljeno skupna izguba ( v milijonih evrov )	
		T - 2	T - 1	T	Pokritje izgube z dokapitalizacijo	Brez pokritja izgube
2013/14	2	/	2011/12	2012/13	45	5
2014/15	3	2011/12	2012/13	2013/14	45	5
2015/16	3	2012/13	2013/14	2014/15	30	5
2016/17	3	2013/14	2014/15	2015/16	30	5
2017/18	3	2014/15	2015/16	2016/17	30	5
2018/19	3	2015/17	2016/17	2017/18	< 30	5

*Vir: Geey, UEFA Financial Fair Play Rules: a difficult balancing act, 2011, str. 3.*

Poleg glavnega kazalnika, prilagojene točke preloma, v členu 62 pravilnik uvaja še nekaj dodatnih, ki bodo prav tako zavezovali klube k boljšemu poslovanju (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2010, str. 36 - 37).

- Negativno mnenje revizorja; klub, kot prosilec za licenco, mora predložiti tudi rezultate zunanje revizije poslovanja, v kateri ne sme biti negativnih mnenj ali napovedi za prihodnje poslovanje.
- Ustreznost kapitala kluba; v letnem poročilu, ki ga odda klub, mora biti jasno razvidno, da se kapital kluba v preučevanem obdobju ni zmanjšal.
- Zapadle obveznosti; klub ob oddaji vloge ne sme imet zapadlih obveznosti do drugih klubov (iz prestopnih dejavnosti), do zaposlenih (zaostale plače) in do države (neplačani socialni prispevki ali davki).

V medijih in tudi med klubi samimi je bilo ob napovedi in kasnejšem sprejemanju novosti veliko polemik, kako stroga bo UEFA pri spoštovanju sprejetih določil. Kot vidimo je že vključenih nekaj izjem, ki bodo klubom pomagale, da bodo dosegli ustrezno raven uspešnosti poslovanja. Tudi sankcije, ki jih bodo klubi deležni ob neizpolnjevanju zahtev, se stopnjujejo od ukora ali finančne kazni do najbolj ostre, odvzema pravice do tekmovanja v evropskih pokalih.

Klub bo izpolnjeval nova pravila o prilagojeni točki preloma v naslednji primerih:

- Klub izpolnjuje vse finančne kazalnike, torej ima dovoljen primanjkljaj pri izračunani prilagojeni točki preloma, ustrezno mnenje revizorja, ustrezen kapital in nič zapadlih obveznosti.
- Tudi če klub ne izpolnjuje katerega od dodatnih kriterijev, a ima klub skupno v vseh treh preučevanih obdobjih ( T-2, T-1, T) pri izračunu prilagojene točke preloma presežek.

#### **4.4.2 Ostale zahteve nadzora**

Poleg glavnih finančnih novosti se s pravilnikom uvaja tudi možnost dodatnega nadzora klubov. Novost v okviru licenciranja je možnost, da UEFA med letom klubom naloži pripravo dodatnih poročil. To bo storila v primeru, če klub ne bo izpolnil katerega od dodatnih kriterijev ali tudi kriterija o dovoljeni izgubi iz prilagojene točke preloma. Posebna skupina za finančni nadzor bo lahko klube kadarkoli pozvala k predložitvi dodatnih podatkov tudi, če v letnih poročilih odkrije, da klub krši katerega od naslednji dveh kriterijev (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2010, str. 37 - 38):

- stroški dela v klubu presegajo 70 % ustvarjenih prihodkov,
- neto dolg kluba presega letne prihodke.

V primeru, da bo klub kršil določili o revizorskem mnenju ali o ustreznem kapitalu, ga bo UEFA pozvala k pripravi posodobljenega načrta finančnega poslovanja, ki ga je klub oddal v okviru licenciranja. Če pa bo klub kršil kazalnika o dovoljeni izgubi v prilagojeni točki

preloma ali zapadlih obveznostih, ga bo UEFA pozvala k pripravi novega načrta finančnega poslovanja za naslednje leto. Poročilo mora vsebovati naslednje podatke:

- izkaz poslovnega izida,
- izkaz denarnih tokov,
- bilanco stanja,
- ukrepe za čimprejšnje doseganje kriterijev, ki jih klub v preteklem obdobju ni izpolnil.

Vse opisane novosti ne bodo obvezne za vse klube, ki igrajo v evropskih tekmovanjih. Tako bodo iz zahtev o točki preloma izvzeti vsi klubi, katerih velikost prihodkov in odhodkov, ki so vključeni v izračun, ne presega pet milijonov evrov. Klub mora ob licenciranju sam zaprositi, da se zanj ne upošteva omenjeno pravilo in dokazati, da nima prihodkov in odhodkov, ki bi presegali dovoljeno mejo. Bodo pa vsi klubi morali izpolnjevati ostale nove zahteve, torej člene od 64 do 68 (UEFA, Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2010, str. 33).

#### **4.5 Kritike novih finančnih standardov**

Zaradi pomembnega vpliva, ki ga bodo imele novosti na poslovanje klubov in na celotno nogometno panogo, se pojavljajo tudi kritike. Ena od njih je, da novosti prinašajo omejitve konkurence v klubskem nogometu in zavirajo vlaganja v panogo. Oteženi bodo namreč nekateri pojavi, ki so v zadnjih letih močno spremenili razmerja moči med klubi. Prevzemi klubov in velika vlaganja v prvih letih po prevzemu ne bodo več tako privlačni, saj klub zaradi tega ne bo izpolnil licenčnih kriterijev za nastopanje v evropskih tekmovanjih, ki so bila glavni športni motiv potencialnih vlagateljev v nogomet (Veysey, 2010).

Iz zgoraj navedenega sledi, da bodo hitre spremembe finančne in športne moči klubov upočasnjene. Zato je ena od kritik, da pravila ščitijo klube, ki so trenutno najmočnejši. Ti namreč stalno igrajo v evropskih pokalih in za uspešno nastopanje prejemajo velike denarne nagrade. Torej so njihovi prihodki v precejšnji meri doseženi iz tega naslova, medtem ko klubi, ki bi radi stalno nastopali v teh tekmovanjih, torej potrebujejo vlaganja v nove igralce, težje pridobijo več prihodkov, saj niso deležni sredstev UEFE za uspešnost v evropskih tekmovanjih.

Športno najuspešnejši klubi so tudi najbolj atraktivni za gledalce po vsem svetu. Hkrati pa so ravno ti v največjih finančnih težavah, zato se pojavlja vprašanje, ali bo UEFA iz evropskih tekmovanj kljub neizpolnjevanju kriterijev izključila klube, ki tudi njej prek prodaje medijskih pravic prinašajo največ finančnih koristi (Geey, 2011).

### **5 Vpliv novih finančnih standardov na poslovanje klubov**

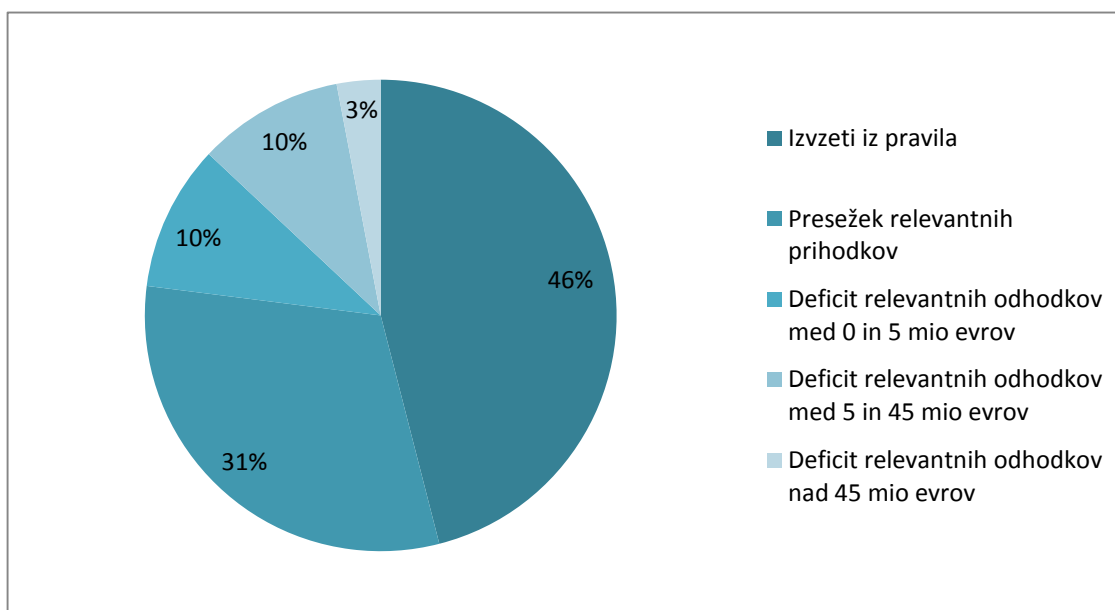
Nove zahteve bodo vsekakor imele vpliv na poslovanje evropskih nogometnih klubov. Kako velike bodo spremembe glede na sedanje stanje, pa je težko oceniti, odvisne bodo predvsem od klubov samih. Ti bodo morali morda spremeniti svoje cilje ali pa le prilagoditi način, kako te cilje doseči.

## 5.1 Sedanja pripravljenost klubov na nove standarde

UEFA je že leta 2010 v okviru licenciranja preverjala pripravljenost klubov na nove standarde. V analizo je zajela 234 klubov, ki so v sezoni 2010/11 igrali v Ligi prvakov ali Evropski ligi. Kot je prikazano na sliki 5, je kar 46 odstotkov klubov izvzetih (relevantni prihodki in odhodki so manjši od 5 milijonov evrov) iz pravila o doseganju dovoljenih izgub kluba, 31 odstotkov klubov je imelo pri izračunu točke preloma več relevantnih prihodkov kot odhodkov, 23 odstotkov klubov pa več relevantnih odhodkov kot prihodkov, torej so poslovali pod prilagojeno točko preloma. 10 odstotkov od vseh klubov je imelo relevantni deficit med 0 in 5 milijoni evrov, 10 odstotkov med 5 in 45 milijoni in 3 odstotki nad 45 milijoni evrov (UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 102).

Iz analize izhaja, da že sedaj večina klubov ali ustreza novim pravilom ali pa niso oddaljeni veliko. Najbolj problematični so trije odstotki klubov, ki imajo primanjkljaje večje od 45 milijonov evrov, sem spada nekaj največjih evropskih klubov, ki bodo morali narediti kar nekaj sprememb, da bodo pravilom ustrezali. Od teh 29 klubov, jih je 22 v finančnem letu 2009 poslovalo slabše kot leto prej, kar kaže na negativen trend.

Slika 5: Pripravljenost evropskih klubov na nove finančne standarde



Vir : UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 102.

V isti analizi je UEFA preverjala tudi, kako klubi izpolnjujejo vse ostale kriterije, ki so del novosti v licenciranju. Kot vidimo velik delež klubov (58 odstotkov) ne dosega vsaj enega od kriterijev. V tabeli 3 so prikazani rezultati, vključeni klubi so razdeljeni v štiri skupine:

- V prvi skupini so zajeti vsi klubi, ki so bili vključeni v licenciranje.

- V drugi skupini vsi, ki so igrali v evropskih tekmovanjih, bodisi v kvalifikacijah ali v skupinskem delu Lige prvakov in Evropske lige.
- V tretji skupini so samo klubi iz skupinskega dela Lige prvakov in Evropske lige.
- V četrti skupini pa je zajetih 107 klubov petih najmočnejših državnih lig (Anglija, Španija, Italija, Nemčija, Francija).

*Tabela 3: Izpolnjevanje kriterijev novih finančnih standardov evropskih nogometnih klubov*

Vzorec	Število klubov	Negativno revizijsko poročilo	Zmanjšanje kapitala	Deficit pri prilagojeni točki preloma	Kršen vsaj eden od kriterijev	Stroški plač več kot 70 % prihodkov	Neto dolg višji od letnih prihodkov
Vsi klubi	751	75 (delni vzorec)	196	365	432	249	113
Klubi v kvalifikacijah LP ali EL	231	24	70	120	139	83	53
Klubi v skupinskem delu LP in EL	78	6	19	44	46	27	19
Klubi TOP 5 nacionalnih lig	107	14	18	40	36	43	15

*Vir : UEFA, European Club Footballing Landscape, 2010, str. 104.*

## 5.2 Možne spremembe v poslovanju klubov

Če bodo želeli klubi ustrezati novim finančnim standardom, bodo do neke mere vsekakor morali spremeniti svoje poslovanje. Predvsem tisti klubi, ki so trenutno najbolj oddaljeni od ustrežanja pravilom, so se znašli pred izzivom, kako v dokaj kratkem času uvesti vse potrebne ukrepe za doseg ciljev. UEFA želi z novostmi klube prisiliti, da bi svoje poslovanje še izpopolnili, pridobivali nove sponzorje in vlagali v mlajše selekcije, namesto da bi iskali bogate lastnike in njihove denarne vloške v klub.

### 5.2.1 Vpliv na prestopne dejavnosti

Sredstva, ki so jih klubi namenjali za plačila odškodnin drugim klubom za nakup igralcev, so v zadnjem desetletju poleg plač nogometašev najhitreje rastoča obveznost nogometnih klubov. Predvsem vstop novih bogatih lastnikov v nekatere klube je porušil dotedanja razmerja na trgu igralcev in posledično močno dvignil njihove prestopne odškodnine in plače.

Vpliv novih standardov je bilo v določeni meri opaziti že v letu 2010, saj so nekateri klubi veliko investirali v nakupe igralcev, saj so vedeli, da je to zadnja sezona, katere poslovni

dogodki še ne bodo šteli v nove standarde. Tako je na primer angleški klub Chelsea januarja 2011 za dva igralca plačal 70 milijonov funtov.

Dolgoročen vpliv novih pravil bo verjetno viden v postopnem zmanjšanju višine odškodnin, ki jih klubi plačujejo za igralce. Če bodo namreč želeli kupiti igralca, ki bo stal nekaj deset milijonov evrov, bodo skoraj vsa sredstva, namenjena za prestopne odškodnine, porabili za nakup enega igralca. Ne bo več namreč mogoče, da bi klubi v posameznih letih zapravili ogromno in potem nekaj let nič, sredstva bodo verjetno porabljali bolj enakomerno in zmerno (Geey, 2011, str. 11).

### **5.2.2 Vpliv na plače nogometašev**

Tako kot prestopne odškodnine se bodo po vsej verjetnosti zmanjšala tudi sredstva klubov, namenjena za plače igralcev. Je pa težko napovedati, za koliko in kako enakomerno se bodo zmanjšale. Najboljši igralci, ki klubu pomenijo največjo poslovno in športno vrednost bodo to zmanjšanje manj občutili kot igralci srednjega in nižjega kakovostnega in plačnega razreda (Uefa Say Fair Play to Arsenal, 2011).

## **5.3 Vpliv novih finančnih standardov na poslovanje izbranih klubov**

V nadaljevanju je predstavljen vpliv novih standardov na poslovanje sedmih angleških klubov. Vključeni so klubi, ki so v sezoni 2009/10 v prvi angleški ligi zasedli prvih sedem mest in si priigrali pravico nastopanja v evropskih pokalih (Chelsea, Manchester United, Arsenal, Tottenham, Manchester City, Aston Villa in Liverpool). Prikazan je tudi izračun prilagojene točke preloma, najpomembnejše novosti v licenciranju evropskih nogometnih klubov. Ta izračun je podrobneje opisan v četrtem poglavju.

Kot lahko razberemo iz tabele, bi le trije izmed sedmih klubov pri izračunu prilagojene točke preloma dosegli presežek relevantnih prihodkov nad odhodki. V analizo sta zajeta tudi kluba, ki imata lastnike, ki so pripravljeni v nogometni klub investirati največ in sta bila že omenjena v tej nalogi (Chelsea in Manchester City). Posledično kluba ustvarjata veliko izgubo, predvsem Manchester City, ki je veliko investiral od leta 2007 naprej.

Posamezne postavke se pri klubih opazno razlikujejo. Prihodki od vstopnin so predvsem odvisni od velikosti štadionov, ki jih imajo klubi. Prestopne odškodnine so zabeležene pod amortizacijo nakupnih vrednosti igralcev, saj klubi celotnega zneska za odškodnino med odhodke ne vnesejo naenkrat, ampak ga amortizirajo skozi celotno obdobje trajanja pogodbe igralca s klubom. Pri Manchester Cityju je najbolj opazen velik strošek dela (velika večina odpade na plače igralcev), ki dosega skoraj celotno vrednost ustvarjenih prihodkov kluba. Pri Manchester Unitedu in Liverpoolu so vidni visoki finančni odhodki, saj so lastniki klub prevzeli s t.i. leverage buy-outom in na klub prenesli dolgove, ki jih sedaj ta odplačuje. Pri Arsenalu izstopa podatek o nenogometnih prihodkih in odhodkih, saj klub upravlja nepremičnino, na kateri so imeli štadion pred selitvijo na sedanji objekt.



Tabela 4: Izračun prilagojene točke preloma za sedem angleških klubov (v mio evrov)

	Chelsea	Man Utd	Arsenal	Tottenham	Man City	Aston Villa	Liverpool
Prihodki od vstopnin	74,5	108,8	100,1	39,5	20,8	22,6	42,5
Medijske pravice	79,1	99,7	73,2	44,8	48,2	49,5	74,6
Sponsorji	55,2	70	48,1	28,7	18	12,1	67,7
Dobiček od prodaje igralcev			3,6				
Drugi prihodki	-2,4		88,7			0,1	
Skupaj prihodki	206,4	278,5	313,8	113	87	84,3	184,8
Dodano:							
Dobiček iz prodaje igralcev	28,6	80,7	23,2	56,5		2,9	3,4
Prodaja sredstev	0,4	1,3	2,7	4,6	0,4	0,3	0,4
Izvezeto:							
Nenogometni prihodki			-88,3				
<b>Relevantni prihodki</b>	<b>235,3</b>	<b>360,5</b>	<b>251,4</b>	<b>174,1</b>	<b>87,3</b>	<b>87,5</b>	<b>188,6</b>
Stroški dela	154,6	123,1	104	60,5	82,6	70,6	102,9
Amortizacija nakupne vrednosti igralcev	49	37,6	23,9	38,1	39,4	22,9	45,9
Amortizacija osnovnih sredstev	9,4	44,3	11,7	2,8	3,5	5,1	7,6
Drugi odhodki	68,8	64,1	135,3	31,3	35,1	29,4	47
Odhodki iz poslovanja	281,8	269,1	274,8	132,7	160,6	128	203,4
Dodano:							
Finančni odhodki	0,9	69,8	19,3	8	19,3	5,7	40,1
Izvezeto:							
Nenogometni odhodki			-80,5				
Amortizacija osnovnih sredstev	-9,4	-44,3	-13,9	-2,8	-5,5	-5,1	-7,6
<b>Relevantni odhodki</b>	<b>273,3</b>	<b>294,7</b>	<b>199,8</b>	<b>137,8</b>	<b>174,5</b>	<b>128,6</b>	<b>235,9</b>
<b>Izračun prilagojene točke preloma</b>	<b>-38</b>	65,8	51,6	36,2	<b>-87,2</b>	<b>-41</b>	<b>47,3</b>
Celotni dobiček	<b>-47,4</b>	21,6	45,5	33,4	<b>92,6</b>	<b>-46,2</b>	<b>54,9</b>

Vir: Uefa Say Fair Play to Arsenal, 2011

Vsi omenjeni klubi imajo velik športni motiv uspešnega igranja v evropskih pokalih in če bodo hoteli v njih sodelovati tudi v prihodnje bodo morali precej spremeniti strukturo svojih odhodkov in prihodkov ter zmanjšati izgube, da bodo zadostili novim finančnim standardom.

#### 5.4 Vpliv novih finančnih standardov na slovenske klube

Slovenski nogometni klubi v prvi ligi so pravno-formalno organizirani kot društva, zato finančni podatki vsakega kluba po zakonu o društvih niso javno dostopni. Od velikih evropskih klubov se precej razlikujejo. Morda je najbolj opazna razlika v strukturi prihodkov, ki jih dobi klub. V Sloveniji klubom zaradi majhne medijske odmevnosti prve slovenske nogometne lige prihodek iz prodaje medijskih pravic prinaša minimalen delež v skupnih

prihodkih kluba, le nekaj odstotkov, prav tako prodaja vstopnic za tekme. Zato veliko večje breme pade na sponzorje kluba, ki večini klubom zagotavljajo največji delež prihodkov. Pomembna sta tudi prodaja igralcev v tujino in nastopanje v evropskih pokalih, kar ob uspešnem nastopanju lahko pokrije velik del proračuna kluba.

Klubi v Sloveniji so tako kot evropski vključeni v licenciranje. To je potrebno tako za nastop v državni slovenski nogometni ligi kot evropskih tekmovanjih. Sam proces licenciranja je v zadnjih letih prinesel precejšen napredek na več področjih. Izboljšuje se infrastruktura, poslovanje klubov postaja vse bolj transparentno in postavili so se jasni okviri za delovanje klubov na najvišji ravni.

Iz poročila UEFA o licenciranju za finančno leto 2008 lahko razberemo, da povprečni skupni prihodki kluba v prvi slovenski nogometni ligi znašajo 1,4 milijona evrov. Zaradi vpliva gospodarske krize lahko sklepamo, da se omenjena številka do danes ni opazno dvignila. Iz tega sledi, da lahko slovenske nogometne klube uvrstimo med klube, ki imajo manj kot 5 milijonov evrov relevantnih prihodkov in odhodkov za izračun prilagojene točke preloma.

Posledično jih pravila o dovoljenem deficitu v prilagojeni točki preloma ne bodo zadevala, bodo pa morali izpolnjevati druge kazalnike (negativno poročilo revizorja, zmanjšanje kapitala, zapadle obveznosti) in jih bo lahko zaradi kršenja teh pravil UEFA tudi med letom pozvala k izboljšanju napovedi o prihodnjem poslovanju ali izdelavi nove napovedi.

## **SKLEP**

Šport zavzema pomemben del družbenega življenja. V zadnjem desetletju se je začel zaradi velikega vpliva zasebnega kapitala spreminjati in je vse večja njegova komercialna vrednost. Nogomet je najmnožičnejši in tržno najbolj zanimiv šport, zato se vse pozitivne in negativne spremembe najhitreje in v največji meri opazijo prav pri nogometu.

Nogomet je kot vse ostale gospodarske panoge zajela gospodarska kriza. Njen vpliv, predvsem pa nekateri negativni trendi v poslovanju nogometnih klubov, so veliko evropskih nogometnih klubov pripeljali v težak položaj. S spreminjanjem pravnih oblik so klubi vse bolj odprti za zasebna vlaganja, ki prinašajo tako pozitivne kot negativne posledice. Bogati lastniki prinašajo v panogo veliko finančnih sredstev, vendar lahko klub ob njihovem izstopu v trenutku ostane brez velikega dela prihodkov. Z velikim investiranjem v igralce so močno spremenili razmere na trgu nogometašev, tako pri odškodninah kot pri plačah. Ustvarjajo se tudi velike razlike med finančno močjo klubov, ki vplivajo tudi na vse manjšo izenačenost tekmovanj.

Javnost in navijači od klubov vseskozi pričakujejo in zahtevajo športne uspehe. Posledično je veliko klubov v zadnjem desetletju poslovalo nad svojimi zmogljivostmi in si z vsakoletnimi izgubami ustvarilo veliko dolgov. Težave klubov se že kažejo tudi v neplačevanju igralcem, drugim klubom in državi. Evropska nogometna zveza UEFA se je zato odločila močno poseči

v poslovanje klubov. V okviru nadzora klubov, imenovanem licenciranje, ki se izvaja že od leta 2003, je UEFA uvedla nove finančne standarde.

Licenciranje poteka na državni in evropski ravni ter je pogoj za nastopanje v nogometnih tekmovanjih. Nogometne zveze posameznih držav in UEFA preverjajo več kazalnikov, s katerimi spodbujajo razvoj vseh področij kluba in nogometa nasploh. Novosti bodo v veljavo stopile v sezoni 2013/14, poslovni dogodki, ki bodo predmet nadzora, pa so se začeli s prvim junijem 2011.

UEFA si je za cilje novih standardov postavila predvsem dolgoročno stabilno poslovanje klubov v okviru njihovih ustvarjenih prihodkov. To bo dosegla z novimi pravili, najpomembnejše je prilagojena točka preloma, ki klubom nalaga, koliko izgube imajo lahko v tej točki in kako jo morajo lastniki pokriti. Uvaja tudi več novih kazalnikov uspešnosti poslovanja ter tudi novo možnost nadzora, da bo lahko tudi med letom zahtevala dodatne podatke in načrte poslovanja.

Klubi so na nove zahteve pripravljeni različno. Nekateri jih izpolnjujejo že sedaj, drugi pa so precej oddaljeni od njih. To velja predvsem za največje evropske klube, ki zaradi velikih športnih ciljev na poslovnem področju presegajo svoje realne zmožnosti. Zato bodo novosti močno vplivale na poslovanje nekaterih klubov. Prekinilo se bo ustvarjanje velikih izgub, ki jih vsako leto pokrivajo lastniki z novimi sredstvi, zmanjšale se bodo prestopne odškodnine in v manjši meri tudi plače nogometašev.

Izpolnjevanje novih finančnih standardov bo obvezno za vse klube, ki nastopajo v evropskih tekmovanjih. Ta so za klube zelo pomembna, saj jim prinašajo športne uspehe in predvsem finančne koristi. V pravila je vnesena tudi izjema, klubi, ki imajo manj kot pet milijonov evrov relevantnih prihodkov in odhodkov za izračun prilagojene točke preloma bodo iz tega pravila izvzeti, izpolnjevati pa bodo morali druge novosti. To pravilo torej ne zadeva slovenskih klubov, saj imajo prihodke in odhodke manjše od petih milijonov evrov.

Osebno menim, da so novi finančni standardi v evropskem klubskem nogometu potrebni, saj je konkurenca med klubi pripeljala do prevelikih zvišanj prestopnih odškodnin in plač. To se odraža na slabšem poslovanju klubov in zmanjšani izenačenosti tekmovanja. UEFA je zato morala reagirati, ali so novosti pravi odgovor na težave, pa bo pokazal čas.

## VIRI IN LITERATURA

1. Arnaut, J.L. (2006). *Independent European Sport Review*. Bruselj: UK Presidency of the EU 2005
2. Bosca, J.E., Liern, V., Martinez, A., & Sala, R. (2008) *Spanish Football Crisis*. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://pec.umz.ac.ir/Files/CD\\_1/European%20Sport%20Management%20Quarterly/European\\_Sport%20management\\_Quarterly\\_02\\_08\\_2008/31899119.pdf](http://pec.umz.ac.ir/Files/CD_1/European%20Sport%20Management%20Quarterly/European_Sport%20management_Quarterly_02_08_2008/31899119.pdf)
3. Dobson, J., & Goddard, J. (2001) *Economics of Football*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge
4. *Financial Fair Play*. Najdeno 19. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>
5. Gali, J., & Vives, X. (2010) *Football economics, Proceedings of the Armand Caraben on Sports Economics*. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-135.pdf#page=147>
6. Geey, D. (2011). *UEFA Financial Fair Play Rules: a difficult balancing act*. Najdeno 17. Avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/eslj/volume9/number1/geey>
7. Ilešič, M. (2008). Družbeni in pravni vidiki športa. *Šport & pravo*. Ljubljana: GV založba
8. Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006) *Financial Crisis in European Football*. : Los Angeles: Journal od Sport Economics
9. *Letno poročilo nogometnega kluba Manchester City za leto 2009/10*. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://annualreport.mcfc.co.uk/reports.htm#open>
10. *Licenciranje klubov*. Najdeno 20. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/clublicensing/index.html>
11. NZS, (2010). *Pravilnik za licenciranje nogometnih klubov*. Ljubljana: NZS
12. Panja, T. (2008). *Financial crisis could claim English soccer teams*. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.independent.ie/business/european/financial-crisis-could-claim-english-soccer-teams-1492375.html>
13. UEFA, (2008). *European Club Footballing Landscape*. Nyon: UEFA
14. UEFA, (2009). *Eurupean Club Footballing Landscape*. Nyon: UEFA
15. UEFA, (2010). *Club Financial Control Panel*. Nyon : UEFA
16. UEFA, (2010). *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Nyon: UEFA
17. UEFA, (2010). *European Club Footballing Landscape*. Nyon: UEFA
18. *Uefa Say Fair Play to Arsenal*. Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://swissramble.blogspot.com/2010/05/uefa-say-fair-play-to-arsenal.html>
19. Veysey, W. (2010). What is Financial Fair Play and how will Uefa enforce it on the likes of Chelsea, Manchester City and Barcelona. Najdeno 23. avgusta na spletnem naslovu <http://www.goal.com/en-gb/news/2866/analysis/2011/05/11/2479628/what-is-financial-fair-play-and-how-will-uefa-enforce-it-on>

20. Zakon o društvih. *Uradni list RS*. (Št. 61/2006, 13.6.2006).
21. Zavrl, A. (2008). *Finančni vidiki licenciranja nogometnih klubov*. (diplomsko delo). Najdeno 18. avgusta 2011 na spletnem naslovu [www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/zavrl3775.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zavrl3775.pdf)
22. *Zgodovina Lige prvakov*. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/index.html>
23. *Zgodovina UEFA*. Najdeno 23. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/history/index.html>