

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREDLOG NAČRTA REORGANIZACIJE IZBRANEGA
NOGOMETNEGA KLUBA**

Ljubljana, september 2013

ANEJ SIRK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani ANEJ SIRK, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom PREDLOG NAČRTA REORGANIZACIJE IZBRANEGA NOGOMETNEGA KLUBA, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red.prof.dr. Maks Tajnikarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN NOGOMETA V EVROPI	3
1.1 EKONOMIJA IN ŠPORT	3
1.2 ORGANIZIRANOST NOGOMETA NA MEDNARODNI RAVNI.....	4
1.3 MEDNARODNE NOGOMETNE ORGANIZACIJE	6
1.4 POSLOVNA SLIKA EVROPSKIH NOGOMETNIH KLUBOV.....	7
1.5 POSLOVNI MODELI NOGOMETNIH KLUBOV NA BALKANU	9
1.5.1 <i>Koncepta delovanja klubov glede na funkcijo koristnosti.....</i>	<i>10</i>
1.5.2 <i>Motivi novodobnih investitorjev pri vlaganju v nogometni klub.....</i>	<i>11</i>
1.5.3 <i>Klubski proračun in osnove dolgoročne vzdržnosti</i>	<i>12</i>
1.6 ORGANIZIRANOST ŠPORTA V SLOVENIJI	13
1.6.1 <i>Vrste športnih organizacij</i>	<i>13</i>
1.6.2 <i>Nogometna zveza Slovenije</i>	<i>14</i>
1.6.3 <i>Nogometne razmere in infrastruktura</i>	<i>14</i>
1.6.4 <i>Pravne oblike nogometnih klubov in statusno preoblikovanje.....</i>	<i>15</i>
2 FINANCIRANJE NOGOMETA V SLOVENIJI.....	17
2.1 ZNAČILNOSTI LICENČNEGA SISTEMA	18
2.2 KRITERIJI LICENCIRANJA	20
2.3 RAZVOJ IN VSEBINA FINANČNIH KRITERIJEV	22
2.4 FINANCIRANJE NOGOMETNIH KLUBOV KOT ŠPORTNIH DRUŠTEV	24
2.4.1 <i>Zakonodaja in predpisi.....</i>	<i>24</i>
2.4.2 <i>Društveni sklad.....</i>	<i>26</i>
2.4.3 <i>Obveznosti nogometnih klubov.....</i>	<i>26</i>
2.4.4 <i>Značilnosti prestopnih dejavnosti</i>	<i>27</i>
2.4.5 <i>Sponzorstva, donacije in druge oblike financiranja.....</i>	<i>29</i>
2.5 POSLOVNI REZULTATI NOGOMETNIH KLUBOV IN TRENDI.....	30
2.5.1 <i>Finančni izkazi za obdobje 2010-2011.....</i>	<i>30</i>
2.5.2 <i>Negativni kapital</i>	<i>32</i>
2.5.3 <i>Struktura prihodkov in odhodkov.....</i>	<i>33</i>
3 EKONOMSKO-FINANČNA SLIKA NOGOMETNEGA KLUBA KOPER	34
3.1 IZTOČNICE IZ ANALIZE RAZVOJA NOGOMETA V EVROPI IN SLOVENIJI	35
3.2 PREDSTAVITEV NOGOMETNEGA KLUBA KOPER	36
3.2.1 <i>Organizacija.....</i>	<i>36</i>
3.2.2 <i>Poslanstvo, vizija in načrti za prihodnost</i>	<i>37</i>
3.2.3 <i>Poslovni model Nogometnega kluba Koper</i>	<i>37</i>
3.2.4 <i>Analiza bilance stanja za obdobje 2008–2011.....</i>	<i>39</i>
3.2.4.1 <i>Analiza sredstev</i>	<i>40</i>
3.2.4.2 <i>Obveznosti do virov sredstev</i>	<i>40</i>
3.2.4.3 <i>Zunajbilančne aktivnosti</i>	<i>41</i>

3.2.5	<i>Analiza izkaza poslovnega izida za obdobje 2008-2011</i>	41
3.2.5.1	Prihodki od dejavnosti	41
3.2.5.2	Poslovni odhodki	43
3.2.5.3	Poslovni izid	43
3.2.6	<i>Analiza poslovne uspešnosti za obdobje 2008-2011</i>	44
3.2.6.1	Kazalniki poslovanja in stanja financiranja	44
3.3	SWOT ANALIZA	46
4	IZHODIŠČA NAČRTA REORGANIZACIJE ZA OBDOBJE 2011-2015	47
4.1	RAZLOGI ZA REORGANIZACIJO	47
4.1.1	<i>Problematika Nogometnega kluba Koper</i>	47
4.1.2	<i>Reorganizacija podjetja s preobratom</i>	48
4.1.3	<i>Metode poslovne in finančne reorganizacije</i>	50
4.2	STRATEGIJA RAZVOJA	51
4.2.1	<i>Poslanstvo in vizija</i>	51
4.2.2	<i>Kratkoročni in dolgoročni strateški cilji</i>	52
4.2.3	<i>Glavne predpostavke finančne reorganizacije</i>	54
4.2.3.1	<i>Lastniška struktura po konverziji terjatev upnikov</i>	54
4.3	STRATEŠKE USMERITVE NOGOMETNEGA KLUBA KOPER	56
4.3.1	<i>Aktivno trženje osnovnih in spremljevalnih storitev</i>	56
4.3.2	<i>Razvoj kadrov in implementacija tehnologije</i>	59
4.3.3	<i>Povečanje članstva in razpršena lastniška struktura</i>	61
4.3.4	<i>Dolgoročna finančna vzdržnost klubskega proračuna</i>	62
4.3.4.1	<i>Načrtovani prihodki in odhodki</i>	62
4.4	PREDLOG PREOBLIKOVANJA POSLOVNEGA MODELA	65
5	FINANČNI NAČRT S PREDRAČUNSKIMI IZKAZI ZA OBDOBJE 2012-2015	66
5.1	NAČRTOVANJE DOBIČKA	67
5.2	KRATKOROČNO NAČRTOVANJE DENARNIH TOKOV	67
5.3	PEDRAČUNSKA BILANCA STANJA	68
5.4	PEDRAČUNSKI IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	69
5.5	PEDRAČUNSKI KAZALNIKI POSLOVANJA	70
5.6	ANALIZA OBČUTLJIVOSTI	72
5.7	ANALIZA MOŽNIH REŠITEV	73
	SKLEP	74
	LITERATURA IN VIRI	76
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Konsolidirani finančni izkazi nogometnih klubov za obdobje 2010--2011</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 2: Bilanca stanja Nogometnega kluba Koper</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 3: Struktura poslovnih prihodkov v obdobju 2008-2011</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 4: Struktura poslovnih odhodkov v obdobju 2008-2011</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 5: Izkaz poslovnega izida Nogometnega kluba Koper za obdobje 2008-2011</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 6: Kazalniki poslovanja in stanja financiranja za obdobje 2008-2010</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 7: SWOT analiza</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 8: Kratkoročni in dolgoročni cilji načrta reorganizacije</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 9: Razvrstitev terjatev v razrede</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 10: Prihodki z naslova trženja storitev</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 11: Načrtovani prihodki iz poslovanja za obdobje 2012-2015</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 12: Načrtovani odhodki iz poslovanja za obdobje 2012-2015</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 13: Plačilni razredi in strošek članskega moštva</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 14: Izkaz denarnih tokov za obdobje 2012-2015</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 15: Konsolidirana predračunska bilanca stanja za obdobje 2012-2015</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 16: Konsolidirani predračunski izkaz poslovnega izida</i>	<i>70</i>
<i>Tabela 17: Konsolidirani predračunski kazalniki poslovanja za obdobje 2012-2015</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 18: Poslovni izid ob spremembi vrednosti poslovnih prihodkov</i>	<i>73</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Nogometna organizacijska piramida</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Ameriški in evropski model športa</i>	<i>5</i>
<i>Slika 3: Lastniška kontrola nad nogometnimi klubi v Evropi v %</i>	<i>8</i>
<i>Slika 4: Pravne oblike nogometnih klubov v Evropi v %</i>	<i>9</i>
<i>Slika 5: Korelacija med maksimizacijo dobička in športnimi dosežki</i>	<i>12</i>
<i>Slika 6: Licenčni postopek</i>	<i>19</i>
<i>Slika 7: Primer organizacije kadrov v nogometnem klubu</i>	<i>22</i>
<i>Slika 8: Struktura prihodkov nogometnih klubov v letu 2010 v %</i>	<i>33</i>
<i>Slika 9: Struktura odhodkov nogometnih klubov v letu 2010</i>	<i>34</i>
<i>Slika 10: Trije vidiki določanja namena analize poslovanja</i>	<i>34</i>
<i>Slika 11: Organizacijska struktura – Nogometni klub Koper</i>	<i>37</i>
<i>Slika 12: Poslovni model Nogometnega kluba Koper</i>	<i>38</i>
<i>Slika 13: Optimalna organizacijska struktura</i>	<i>60</i>
<i>Slika 14: Lastniška struktura po konverziji terjatev v lastniške deleže v %</i>	<i>61</i>
<i>Slika 15: Načrtovana struktura prihodkov za leto 2015 v %</i>	<i>63</i>
<i>Slika 16: Predlog poslovnega modela Nogometnega kluba Koper</i>	<i>66</i>
<i>Slika 17: Načrtovani dobiček v obdobju 2012-2015 v EUR</i>	<i>67</i>
<i>Slika 18: Gibanje vrednosti dobička ob spremembi poslovnih prihodkov</i>	<i>72</i>

UVOD

Nogomet ni le šport. Nogomet je gospodarska panoga. Nogomet je igra, ki je priljubljena na vseh celinah sveta in ima najbogatejše klube prav v Evropi. V njej pa se zmeraj prepletata šport in denar. Pojem, s katerim želim povzeti vpliv tega športa na življenja ljudi, gospodarstvo in tehnološki razvoj. V zadnjih dveh desetletjih se je razsežnost nogometne panoge bliskovito povečala, saj je na globalni ravni s svojo dostopnostjo in modernizacijo dosegla praktično vsako gospodinjstvo. V prvem poglavju je zajet vpliv organiziranosti nogometa na mednarodni ravni in z njim povezane mednarodne nogometne organizacije, kot sta FIFA in UEFA. Omenjeni predstavljata t. i. regulator nad nacionalno nogometnimi zvezami po državah. V Sloveniji prevzema vlogo nadzornika nad pravilnostjo tekmovanj Nogometna zveza Slovenije (v nadaljevanju NZS), v okviru katere so klubom predložena tekmovalna, licenčna in organizacijska pravila. Financiranje evropskih klubov v večini temelji na močni blagovni znamki, celoviti ponudbi osnovnih, spremljevalnih storitev in izdelkov za obiskovalce ter prepletenosti lokalnega okolja z nogometom. Veliki obrati denarja, ki nastanejo ob zadolževanju klubov za nakupe igralcev, milijonski prihodki iz naslova sponzorstev in televizijskih pravic ter vse večja vloga modernih tehnik pospeševanja prodaje (angl. *merchandising*) so razlogi, ki od krovnih organizacij zahtevajo učinkovit nadzor, katerega cilj je ohraniti transparentnost in vzdržnost tega športa. Stabilnost nogometa v najboljših evropskih tekmovanjih lahko pomeni večjo priložnost za sodelovanje slovenskih klubov s tujimi. Slovenski nogomet diha nekoliko drugače, saj ni (več) podvržen množicam pristašev, ki so nekoč polnili domače stadione. Že v samem lastništvu se domači klubi bistveno razlikujejo od tujih, saj so večinoma vsi registrirani kot športna društva, katerih cilj ni ustvarjanje dobička, ampak realizacija pozitivnih poslovnih rezultatov za nemoteno izvajanje temeljnih aktivnosti njihovega neprofitnega delovanja. Da bi lahko razumeli razliko v financiranju športnih društev in ostalih oblik pravnih subjektov, so v drugem poglavju predloženi analiza licenčnega sistema, ki ga regulira NZS, ter zakonodaja in značilnosti financiranja nogometnih klubov v Sloveniji. Klubi morajo ustrezati petim tipom kriterijev za pridobitev licence za naslednje tekmovalno obdobje. Finančni kriterij, znotraj katerega je izpostavljena predvsem pokritost obveznosti iz preteklosti, velja za najbolj problematičnega, saj klubi težko sledijo vse večji rigoroznosti pravil, ki jih narekuje UEFA. Podroben opis razkriva razvoj in vsebino kriterijev ter značilnosti licenčnega sistema.

Od osamosvojitve Slovenije doživlja slovenski reprezentančni in klubski nogomet vzpone in padce, podkrepjene z uvrstitvijo reprezentance na dve svetovni in evropsko prvenstvo ter Nogometnega kluba Maribor v Ligo Europa in Ligo prvakov. Po drugi strani beležimo propad in ponovni preporod Nogometnega kluba Olimpija ter nekaterih drugih prepoznavnih klubov, nekoč stalnic elitne slovenske nogometne lige in evropskih tekmovanj. Mednje sodi v zadnjih letih vse bolj prepoznaven Nogometni klub Koper, ki s svojimi rezultati dokazuje, da je zmožen biti v samem vrhu, a kaj, ko je finančna slika večine njemu podobnih klubov vse prej kot optimistična. Razlogi za tolikšna nihanja so sistemska neurejenost, majhen trg in nestrokovnost klubskega kadra. Namen magistrskega dela je na primeru Nogometnega kluba

Koper analizirati njegovo poslovanje, ki je primerljivo z ostalimi klubi v državi, in predstaviti načrt reorganizacije, prepotrebne za njegov obstoj. Temu primerno bom v tretjem poglavju posvetil pozornost analizi letnih poročil iz obdobja 2008-2011 in povzel sklepne ugotovitve vezane na bilanco stanja, izkaz poslovnega izida ter izbrane finančne kazalnike. V tem obdobju je nastalo kar nekaj pokazateljev finančne neustreznosti, med katere uvrščam negativno vrednost društvenega sklada, strukturo prihodkov in odhodkov, med katerimi večinski delež zajemajo prihodki z naslova sponzorstev oziroma odhodki za plače, ter kadrovska podhranjenost in z njo povezana nestrokovnost. Nogometni klub Koper že vrsto let ustvarja presežek odhodkov nad prihodki, kar bi v prvi fazi praviloma pomenilo začetek postopka prisilne poravnave oziroma v nadaljevanju stečaja, do česar pa zaradi politične vpletenosti in poroštev pri kreditih s strani politično motiviranih podjetij, ne pride. V četrtem poglavju namenjam pozornost strateškim smernicam, ki vključujejo pripravo razvojne strategije in finančnega načrta, namenjenega reorganizaciji klubske dejavnosti s pomočjo poslovnega preobrata, optimizaciji poslovnih procesov ter večji integraciji lokalnega prebivalstva in gospodarstva v koprsko nogometno okolje. Izhodišča izhajajo iz nadgrajenega poslanstva, vizije in ciljev kluba, ki so ključnega pomena za implementacijo novega poslovnega modela kluba. Cilj je predstaviti dejstvo, da se morajo klubi poleg osnovnih storitev, zaračunanih v ceni vstopnice, večjo pozornost usmeriti v spremljevalne storitve, ki obiskovalcu prinesejo užitek, sprostitve in zabavo. Blagovna znamka in ponudba storitev za obiskovalce sta na področju trženja šibki točki kluba. Nedodelana spletna stran, premalo aktivnosti okoli organizacije nogometnih tekem, nespodbudni pogoji za sponzorje, vse to so razlogi, zakaj na stadionu ni v povprečju več kot tisoč gledalcev, če izpostavimo, da jih je bilo nekoč deset tisoč in več.

V praksi klub vodita direktor in poslovna sekretarka, zato je potrebno najti sredstva za izobraževanje in dodatno zaposlovanje tudi na operativnem področju. Eden izmed izzivov današnjega časa je tudi statusno preoblikovati klub v smislu ustanovitve gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo, na katero se poleg lastništva in določenih funkcijskih področij (uprava, člansko moštvo) lahko prenese še licenco za nastope v tekmovanjih pod okriljem NZS in UEFA. Z ustanovitvijo gospodarske družbe v lasti društva lahko dosežemo preoblikovanje posameznih dolžniških obveznosti v lastništvo kluba, kar v sklopu društva ni mogoče. Izhodišča za pripravo načrta reorganizacije so postavljena v smeri povečanja prihodkov na podlagi prodaje igralcev, vstopnic in ohranitvi obstoječe vrednosti sponzorskih sredstev, na drugi strani pa občutno znižanje fiksnih stroškov in nadzor nad njihovo porabo. Menim, da Nogometni klub Koper lahko na letni ravni zagotavlja dobičkonosen posel, kar prikazujem v zadnjem poglavju, v katerem je s finančnimi projekcijami izkazana načrtovana rast dobička, prostega denarnega toka in višanje vrednosti kapitala v primerjavi z bilančno vsoto kluba. Ključna hipoteza, ki jo v sklopu naloge raziskujem je usmerjena v vprašanje, ali je temeljna dejavnost klubov, kot je organizacija nogometnih tekem, rentabilna, in kolikšen vpliv imajo spremljevalne aktivnosti na financiranje nogometnega kluba. Pridobljene ugotovitve bodo privedle do sklepa, ki bo dodatno pojasnil, ali je v Nogometnem klubu Koper možno izpeljati reorganizacijo in kakšni so pogoji za dolgoročno finančno vzdržnost poslovanja.

1 POMEN NOGOMETA V EVROPI

Nogomet je šport množic, zato predstavlja enega najbolj priljubljenih športov na svetu. Njegov vpliv se izrazito izpostavlja na družbenem, kulturnem, političnem in gospodarskem področju, praviloma kot splet vseh naštetih. V praksi ni gospodinjstva, ki se ga ta šport ne bi dotaknil. Z močnim gospodarsko-političnim zaledjem je mogoče preko nogometne igre vplivati na javno mnenje, priljubljenost posameznikov, ustvarjanje kapitalske dodane vrednosti in vzgoje mladih. Veliko ljudi ima za svoje idole ravno vrhunske nogometaše, ki igrajo za najboljše klube na svetu. Podjetja se iz enakega razloga odločajo za sponzoriranje klubov, prireditelji in posameznikov, kar posledično omogoča trženje in prepoznavnost njihovih izdelkov preko blagovne znamke nogometnega kluba.

Nogomet vključuje različne množice, rase, družbene sloje in oba spola, ima za razliko od drugih ekipnih in individualnih športov najstarejšo in najpreprostejšo tradicijo ter značilnosti, ki ga že desetletja krasijo. Tako države kot razne institucije preko nogometa učijo otroke moralnih vrednot, nudijo vzgojo v športnem duhu in poskušajo vplivati na kakovost življenja družin skozi športno aktivnost mladih. Vsaka ura z nogometno žogo omogoča mladini razvojne možnosti stran od nespodbudnega uličnega okolja. Problem nastane, ko so interesi bogatih lastnikov zgolj ekonomske ali politične narave, odtujeni od samega bistva športa. Velja še omeniti, da se skozi nogomet uvajajo tudi različni tehnološki trendi, ki jih globalno gospodarstvo plasira in preizkuša v okviru različnih vrst tehnologije. Gibljemo se proti tridimenzionalnemu načinu prenašanja tekem, izboljšani ločljivosti in sčasoma tudi uporabi tehnologije v namene izboljšanja dela sodniške organizacije. Če je atletika kraljica športov, je nogomet kralj športa.

1.1 Ekonomija in šport

Šport predstavlja dejavnost, ki je v veliki soodvisnosti s kapitalom oziroma z gospodarstvom. Slednji za svoj obstoj potrebuje naklonjenost države in lokalnih skupnosti za zagotavljanje njegove vzdržnosti. Brez kapitala ni športnih institucij, tekmovanj in infrastrukture. Šport in država sta v tesnem odnosu s politiko, kar dokazuje dejstvo, da je bilo veliko političnih gibanj nekoč tesneje povezanih s športnimi gibanji. Aktualni trendi športu in državi priključujejo še tretjo os, to je ekonomija. Gre za splet medsebojne odvisnosti in delovanja v sožitju. Športne institucije so praviloma neodvisne organizacije, ki tržijo svoje produkte končnim uporabnikom ne glede na dejavnost, ki jo opravljajo. Veliko je podjetij, ki s svojimi izdelki ustvarjajo športno dejavnost. Kot primer lahko vzamemo proizvajalca športne opreme ali pa distributerja športno energijskih napitkov. Prepletenost športa z ekonomijo je moč izmeriti tudi v velikih denarnih vsotah, ki jih ta panoga ustvarja.

Ljudje se oblačijo v artikule priljubljenih športnih institucij, se ukvarjajo s športom ali samo uživajo v tem. Večja kot je športna prepletenost z okoljem, večjemu obratu denarja smo priča. Milijarde dolarjev vredni stadioni, posebne športne trgovine, več milijonska izplačila plač športnikom, veliko število prodanih vstopnic, ki stanejo od 50 do več tisoč evrov, to vse so

primeri velikih obratov denarja, ki so posledica večanja športne aktivnosti na določenem področju (Impact of Sports on Economies of Cities, 2011).

Analiza trendov v družbenem razvoju nam lahko pomaga razumeti pritiske, s katerimi se nogomet sooča. V prvi vrsti velja izpostaviti pomembnost in moč medijskih hiš, ki delujejo kot prenašalci vrednot in običajev tega športa. Prostočasna dejavnost in vir identitete za ljubitelje tega športa služita kot sredstvo za pospeševanje ciljev socialne politike, zdravega načina življenja in socialne vključenosti (Grant, 2007). Velikokrat prihaja do zasenčenja vrednot, ki jih šport poudarja, hkrati pa z večjo vpletenostjo gospodarstva in politike ustvarja delovna mesta in skrbi za eksistenco posameznika. Kakšno moč ima nogomet v okolju, potrjuje trditev Conna, ki pravi, da medtem ko druge institucije za kolektivne športe izginjajo, nogometni klubi postajajo vse bolj pomembni del ljudske identitete (Conn, 2012). Skupni imenovalec omenjenega uspeha je ravno to, da je stopnja lojalnosti strank oziroma uporabnikov blagovne znamke zelo visoka. Posledično je moč ob dvigu cen vstopnic, storitev hrane in pijače na stadionu ter ostalih produktov, povezanih z blagovno znamko ohraniti obstoječo bazo uporabnikov. Nezadovoljen uporabnik lahko preneha spremljati svoj klub, postane pristaš drugega športa ali prične z navijanjem za drugi klub. Ravno zadnja trditev otežuje prehod uporabnikov storitev med klubi, ravno zaradi visoke stopnje lojalnosti, kar nakazuje na cenovno neelastičnost.

Skozi ekonomske in socialne spremembe so se spreminjali tudi različni stereotipi uporabnikov v tem športu. Praviloma so bili prvotni pristaši moškega spola, ki so imeli lastnosti obsedencev svojega kluba. Posledica je bila vidna v obliki t. i. huliganizma in vandalizma ter nastanka navijaških jeder, ki so odganjala miroljubne obiskovalce. S povečanimi investicijami v infrastrukturo stadionov, tehnologijo in uveljavljanje strogih pravil tako za klube kot za navijače so predvsem v angleški Premiership uspeli pripeljati na tribune ljudi srednjega razreda, ženske in otroke. Nogomet postaja vse bolj podoben gledališki igri in v tem kontekstu je skozi ekonomske vzvode moč ustvariti večjo ekonomijo obsega.

1.2 Organiziranost nogometa na mednarodni ravni

Nogomet je dejavnost, ki je organizirana na mednarodni, regionalni, nacionalni in lokalni ravni. Večina omejitev in predpisov prihaja s strani krovnih mednarodnih organizacij. Nacionalne zveze se s članstvom v posameznih organizacijah zavežejo k spoštovanju pravil, ki jih narekujejo. Na splošno, se organiziranost športa po Evropi in drugod po svetu, zlasti v ZDA, precej razlikuje tako po statusu nacionalnih in nadnacionalnih panožnih zvez kot po organiziranosti tekmovanj, pri čemer je mišljena predvsem pravica do udeležbe, napredovanja in ohranjanja statusa tekmovalnih pravic (Ilešič et al., 2008, str. 46).

Slika 1 prikazuje piramidno organiziranost evropskega nogometa, ki je sestavljena iz elite, profesionalnega nogometa, polprofesionalnega nogometa in amatersko-mladinskega nogometa (UEFA, Vision Europe, 2005, str. 27). Koncept temelji na demokratičnosti, ki

zagotavlja odprtost tekmovanj (letno napredovanje, nazadovanje ali ohranjanje tekmovalnega statusa) in solidarnosti.

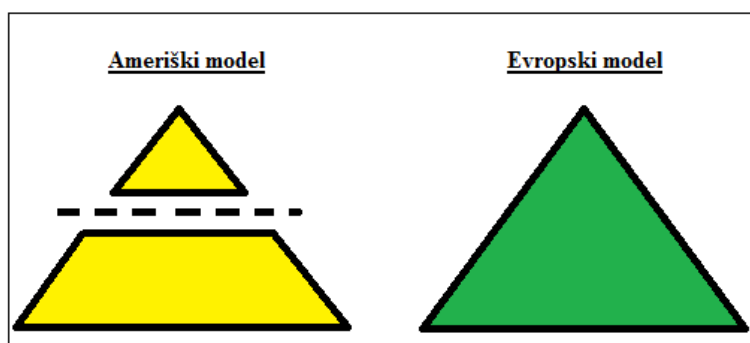
Slika 1: Nogometna organizacijska piramida



Vir: UEFA, Vision Europe, 2005, str. 27.

Poznamo dva tipa organiziranosti nogometa, in sicer ameriškega ter evropskega (UEFA, Vision Europe, 2005, str. 28). Na Sliki 2 je ponazorjena njuna temeljna razlika v delitvi modela na poklicnega in amaterskega.

Slika 2: Ameriški in evropski model športa



Vir: UEFA, Vision Europe, 2005, str. 28.

Ameriški model športa opredeljujejo povsem tržna naravnost, strogo ločevanje poklicnega in amaterskega športa, osredotočenje na optimalni dobiček in podobnost z zabavno industrijo (Ilešič et al., str. 46). Sistem je praviloma zaprt, tekmovalna pravica oziroma pravica udeležbe pa se po določeni ceni in pogojih lahko kupi. Za razliko od evropskega modela so lastniška razmerja večinoma jasno opredeljena in športne institucije delujejo kot podjetja, usmerjena k maksimizaciji dobička. Zaradi večjega vpliva globalizacije na področju športa se več pozornosti namenja približevanju obeh modelov tako glede športnih pravil kot drugih razmerij, ki zadevajo šport v svetovnem pogledu (Ilešič et al., str. 47).

Evropski model športa je zasnovan na rezultatih prejšnje tekmovalne sezone in strmi k letnemu napredovanju, pod obzirom hierarhije ligaških tekmovanj in članstva nacionalnih zvez v evropskih športnih zvezah. Ključna značilnost je neločljivost med poklicnim in amaterskim športom. Poleg tega evropski model zagovarja odvisnost športa deloma od trga, deloma pa od državnih oblasti in lokalnih skupnosti, ki zagovarjajo socialno in integrativno vlogo. Ravno politika je tista, ki v nekaterih primerih vstopa v šport zaradi političnih motivov,

ki niso v skladu z delovanjem nogometnih klubov, kar bo v nadaljevanju predstavljeno na primeru klubov z območja nekdanje Jugoslavije.

1.3 Mednarodne nogometne organizacije

Svet nogometa je tradicionalno voden in reguliran s strani več avtonomnih, nepovezanih organizacij na področjih organizacije dogodkov, vzpostavitve pravil nogometne igre ter regulacije stabilnosti tekmovanj in nogometnih klubov. Ključna med njimi je *Federation Internationale de Football Association* (v nadaljevanju FIFA), ki predstavlja najstarejšo mednarodno športno organizacijo in pod seboj šteje 208 članic. Njen sedež je v Švici (Zurich), zaposluje pa več kot 300 ljudi. Njen namen je razvijati nogomet, ga širiti po vsem svetu ter poudariti narodno povezovanje preko kulturnih in humanitarnih vrednot. (FIFA, 2012, str. 6). Delovanje sega tudi v organizacijo svetovnih prvenstev, postavljanje pravil in vrednot ter izvajanje ukrepov zoper kršitelje statuta. Poudarja tudi nediskriminacijo in boj proti rasizmu. Organe FIFA sestavljajo Kongres, Izvršni odbor, Generalni sekretariat in posamezni komiteji. Ravno vloga Generalnega sekretariata je bistvena, saj vodi celotno administracijo in je odgovoren za upoštevanje sklepov skupščine, izvršnega odbora ter predsedstva, hkrati vodi tudi finančno poslovanje in skrbi za povezanost med člani, konfederacijami in komisijami (65. člen). FIFA sestavlja 6 konfederacij, med katere uvrščamo Afriško nogometno zvezo (CAF), Azijsko nogometno zvezo (AFC), Nogometno zvezo Severne in srednje Amerike (CONCACAF), Nogometno zvezo Južne Amerike (CONMEBOL), Nogometno zvezo Oceanije (OFC) in Nogometno zvezo Evrope (UEFA). FIFA je upravni organ v nogometnem svetu in prevzema vlogo globalnega akterja v odnosu med športom in politiko (Eisenberg, 2006, str. 56).

Na evropski ravni nosi edinstveno odgovornost za organizacijo tekmovanj *Union des Associations Europennes de Football* (v nadaljevanju UEFA). UEFA je združenje v skladu s pogoji iz švicarskega civilnega zakonika, ki ga sestavljajo nacionalne zveze nogometnih združenj na evropski celini. Član UEFA postaneš, v kolikor nacionalne zveze v skladu s statutom, predpisi UEFA in sprejetimi sklepi odobrijo priključitev nove članice ter izvedejo integracijo svojih obveznosti iz statuta v statut nove članice. Ducrey (Ducrey, P., Ferreira, C.E., Huerta, G., & Marston, K.T., 2003, str. 37) izpostavlja različne cilje UEFA, ki so:

- organizirati uspešno izvedbo tekmovanj za poklicne nogometaše, mlade, ženske in amaterski nogomet,
- povečati dostopnost in sodelovanje, brez diskriminacije na podlagi spola, vere ali rase,
- uporaba prihodkov UEFA za podporo ponovnega investiranja in gradnje infrastrukture,
- posebna pomoč državam združenja z največjimi potrebami.

Poleg omenjenih ciljev je v statutu UEFA zapisano (UEFA, 2007), da se ukvarja z vsem, kar je povezano z evropskim nogometom, promovira nogomet v duhu svobode in poštene igre brez rasne, verske, spolne in politične diskriminacije. Skrbi tudi, da športne vrednote

prevladajo nad komercialnimi, po drugi strani pa regulira prerazporeditev prihodkov, ustvarjenih v nogometnem skladu v okviru načela solidarnosti in podpore pri dodatnemu investiranju v korist vseh ravni in področij nogometa, še posebej na lokalni ravni.

1.4 Poslovna slika evropskih nogometnih klubov

Cilj nogometnih klubov po Evropi je ustvariti prepoznavno blagovno znamko, ki namerno posega v potrošnjo njenih uporabnikov na globalni ravni. Slednje pozitivno vpliva na domače uporabnike (Nash, 2000, str. 5). Navkljub temu, da nekateri nogometni velikani kujejo visoke dobičke, se UEFA sistemsko bori proti preobsežnemu zadolževanju klubov, ki močno ogroža predvsem klube na nižjem in srednjem nivoju, saj se jim fiksni stroški poslovanja zaradi rasti plač močno višajo, medtem ko povpraševanje po gledanosti upada. Dvig stroškov plač je v prvi vrsti posledica vse višjih nadomestil za nakupe igralcev, saj slednji dvigujejo povprečno ceno igralcev v celotni panogi. UEFA je temu primerno sprejela nadgrajene finančne kriterije za pridobitev licence za nastop v tekmovanju Lige prvakov in Ligi Europa (McCarra, 2008), ki omejujejo predimenzioniranost poslovanja. "Nogomet je zbolel," se je glasila trditev predsednika Evropskega združenja klubov Karla Heinza Rummeniggea (*Football is "sick", storms Rummenigge*, 2008), ki trdi, da več kot 85-odstotkov klubov posluje z izgubo in dodaja, da v proračunu kluba naj ne bi bilo več kot 55-odstotkov sredstev, namenjenih za plače igralcev in preostalih zaposlenih.

Evropski nogomet se za razliko od slovenskega financira nekoliko drugače. Odvisno je sicer od države do države, koliko se spodbuja omenjeno dejavnost, a vendarle so obrati denarja in povpraševanje v tujini bistveno večji kot v Sloveniji. Največ kredibilnih informacij razkriva finančno poročilo UEFA za leto 2011 (UEFA, 2012), ki posega v vse elemente financiranja evropskih klubov. Glavna značilnost, ki jo UEFA uvaja, je delitev na jakost nogometnih ligaških tekmovanj glede na finančno obsežnost posameznega kluba. V najvišjem jakostnem razredu se nahajajo klubi petih držav (Anglija, Španija, Italija, Francija in Nemčija). Omenjene države zajemajo klube, ki imajo letne prihodke večje od 50 milijonov evrov. Slovenija sodi v tretji jakostni razred, v katerem se letni dohodki klubov gibljejo med 1,25 in 5 milijonov evrov.

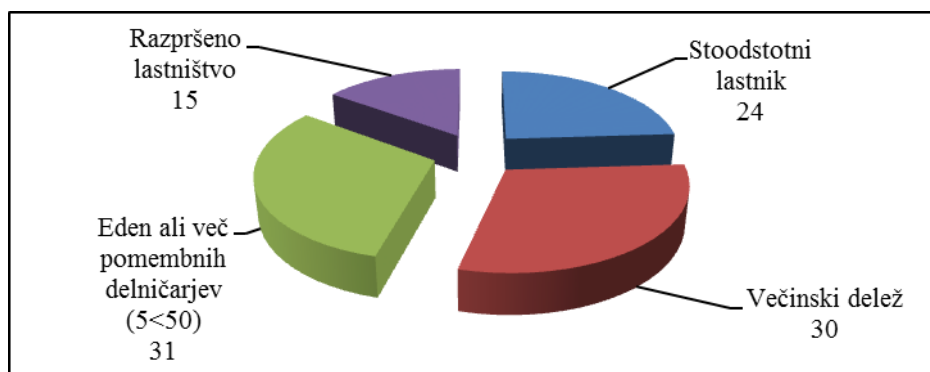
V kontekstu financiranja je zelo pomembno, da se UEFA trudi uvesti transparentnost financiranja znotraj nogometnih institucij. Evropski nogometni klubi se v večini financirajo na podlagi kapitalske vrednosti blagovne znamke oziroma natančneje, preko t. i. *merchandisinga* (npr. navzkrižna prodaja), televizijskih pravic ali preko sredstev, pridobljenih z naslova pogodb o sponzoriranju (Jančič, 2007, str. 9). Velja dodati, da določen odstotek sredstev priteka v klubsko blagajno tudi s prodajo vstopnic, kar se razlikuje glede na velikost nogometnega kluba, zanimanja za nogomet, rezultatske uspešnosti ter pozicioniranosti na tržišču. Negativen trend se pojavlja na področju obiskanosti tekem.

V poročilu, ki ga je izdala UEFA (UEFA, 2009, str. 35), je sicer zabeležen rastoč trend povprečne obiskanosti ligaškega tekmovanja v 2/3 klubov najboljših petih prvenstev

(Nemčija, Anglija, Španija, Italija in Francija). Drugačen trend se pojavi, v kolikor vzamemo v analizo vse klube pod okriljem UEFA, saj je kar 58 odstotkov takih klubov, ki beležijo negativen trend povprečne obiskanosti. Omenjeno leto izpostavljam zato, ker ista analiza prikazuje posledice globalizacije in dostopnosti nogometa, znotraj katere se njegovi ljubitelji vedno bolj usmerjajo k zanimanju za bolj priznana prvenstva, medtem ko drugorazredne lige zgubljajo na svojem pomenu. Veliko je k temu pripomogla večja televizijska dostopnost do tekm tujih klubov, socialna omrežja in globalno trženje. Hitri napredek tehnologije je omogočil spremljanje nogometnih tekem preko interneta in mobilnih telefonov. Med zadnjim svetovnim prvenstvom je okoli 2,5 milijona ljudi v Veliki Britaniji spremljalo tekme na internetu (Evropski parlament, 2007).

Veliko vlogo nad poslovanjem kluba in njegovo prepoznavnostjo nosi tudi lastništvo (Slika 3). V analizo lastništva (UEFA, 2009, str. 29) so vzeli 54 odstotkov nogometnih klubov iz najmočnejših evropskih lig in ugotovili, da je v samih lastniških strukturah klubov največ primerov (31 odstotkov), ko govorimo o več lastnikih z zajetnimi deleži med 5 in 50 odstotki celotnega lastništva. Takoj za tem sledijo lastniki z večinskim deležem (30-odstotkov) in stoodstotni lastniki, katerih je nekoliko manj (24-odstotkov). Povzetek analize priča tudi o tem, da lastniška struktura ni toliko v korelaciji z regijo, iz katere posamezni nogometni klubi prihajajo, ampak predvsem v odvisnosti z velikostjo lige. Večinski kontrolni deleži so bolj prisotni v večjih evropskih ligah kot v manjših. Razlogi so povezani z zakonodajo posamezne države, pravili nacionalnih nogometnih zvez in poslovnimi učinki, ki jih klub lahko prinaša svojim lastnikom.

Slika 3: Lastniška kontrola nad nogometnimi klubi v Evropi v %

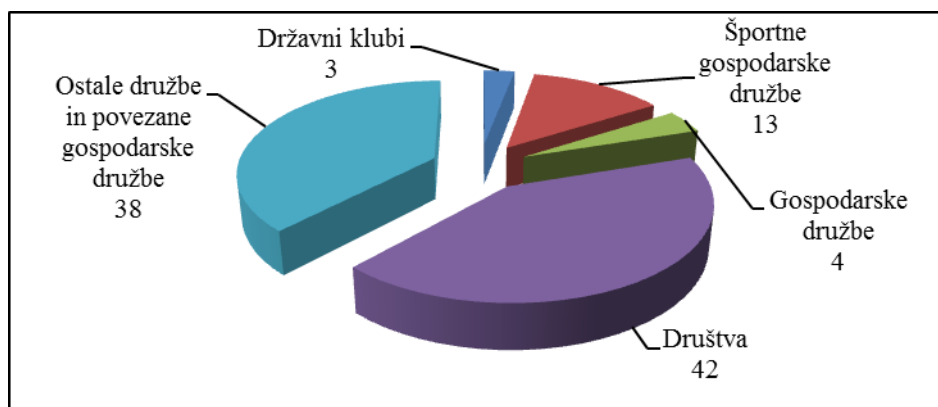


Vir: UEFA, The European Club Licensing Benchmarking Report. Financial year 2008, 2009, str. 29.

V Sloveniji so nogometni klubi v večini organizirani kot športna društva, delujoča v skladu z zakonodajo o športnih društvih, predpisano s strani države. Evropska slika pravnih statusov nogometnih klubov je veliko bolj raznolika, v korelaciji z razvitostjo države in njenim vlaganjem ter vpletenostjo lokalne skupnosti in individualnih pravnih subjektov. Klubi imajo pravni status društev ali zveze društev, gospodarskih družb ali kombinacije obojega. V sklop analize je bilo všteti 655 nogometnih klubov oziroma skoraj 90 odstotkov vseh klubov, ki nastopajo v najvišjih tekmovalnih razredih znotraj nacionalnih zvez pod okriljem UEFA (53 držav). Iz Slike 4 (UEFA, 2009, str. 29) je moč razbrati, da klubi v Evropi praviloma predstavljajo pravni status športnih društev (42-odstotkov), kar je posledica pravno-

normativne prakse in zgodovine po posameznih regijah in državah. Velik delež zajema tudi klube, ki imajo pravni status društev in povezanih gospodarskih družb (38 odstotkov), kar nakazuje vpletenost podjetij v spodbujanje lokalnega športa in športnih društev, ki športne aktivnosti izvajajo. Za razliko od Slovenije, v kateri je samo eno športno društvo povezano z zasebnim podjetjem (NK Interblock), je pogostost slednjega pojava bistveno večja v tujini.

Slika 4: Pravne oblike nogometnih klubov v Evropi v %



Vir: UEFA, *The European Club Licensing Benchmarking Report*. Financial year 2008, 2009, str. 29.

Deloitte je na svoji spletni strani objavil analizo (Revenue analysis, three pronged attack, 2012), v kateri trdi, da evropski klubi v razvitih državah in kapitalsko zajetnih prvenstvih temeljijo na strukturi prihodkov, do katerih pride na dan tekme (prodaja vstopnic, med katere so vštete tudi letne vstopnice in članstva), televizijskimi pravicami (večletne pogodbe, domača in tuja prvenstva) ter komercialni prihodki, vezanimi na sponzorstva in *marchendising*. Tipičen evropski velikan je na primer FC Manchester United, ki ima zelo razvito tržno mrežo za vse tipe interesnih skupin. Trži svoj televizijski program, radijsko postajo, objavlja in prodaja revije, trži blagovno znamko preko računalniških aplikacij in telefona (ozadja, opozorila, melodije zvonjenja, nakup vstopnic), prodaja navijaške in športne artikle v trgovinah, spodbuja članstva v klubih zvestobe itd. Financiranje klubov v Evropi je v tesni povezanosti s poslovanjem kluba, saj je moč ob večjem obsegu poslovanja najemati večje kredite, s katerimi klubi najpogosteje uravnavajo likvidnost. Zgleden nogometni klub se v povprečju večinoma financira s sponzorskimi sredstvi, prodajo igralcev, z dolgoročnimi in kratkoročnimi dolžniškimi viri financiranja ter prihodki z naslova prodanih vstopnic in navzkrižnega trženja.

1.5 Poslovni modeli nogometnih klubov na Balkanu

Po razpadu Socialistične federativne republike Jugoslavije (v nadaljevanju SFRJ) se je večina nekdanjih članic soočila s težnjo po spremembi družbeno-ekonomskega sistema, in sicer v smeri novodobnega kapitalizma, ki v ospredje postavlja privatno lastnino, svoboden trg in kot temeljni kapitalistični cilj vnaša maksimizacijo dobička. Obdobje prehoda iz planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo imenujemo tranzicija (Hoen, 1998, str. 1). Navkljub temu, da so nekdanje članice SFRJ zelo različno pristopile k procesu tranzicije, ne moremo spregledati dejstva, da so se v omenjenem procesu ustvarjali zametki klientelizma, korupcije

in manipulacije tržnega gospodarstva. Vse omenjeno je močno vplivalo tudi na nogometno dogajanje na območju Balkana, saj sta se koncept in mentaliteta nogometnih klubov v obliki društev ali združenj pričela nagibati v smer dobičkonosno naravnane gospodarske družbe. Klubi so pričeli z izvajanjem značilnosti profitne organizacije. Poznamo različne funkcije in cilje klubov, med katere uvrščamo (Cerović & Ristić, 2013):

- klube, katerih cilj je maksimizacija dobička (delujejo kot podjetja),
- klube, ki svoje aktivnosti izvajajo v javno dobro (nepridobitna naravnost po modelu neprofitne organizacije),
- klube, katerih poslovanje je nepridobitno in ne nujno pozitivno, vendar posamezniku ali interesni skupini nudijo družbeno prepoznavnost in
- klube, ki delujejo v javno dobro, medtem ko njihovi lastniki strmiijo k ustvarjanju dobička in investirajo klubske rezerve za druge naložbe (npr. nakup in prodaja igralcev, gradnja infrastrukture itd.).

V sklopu tranzicije se je želelo veliko klubov, ki so delovali kot športna društva, privatizirati, vendar sta se pojavili dve težavi. Kot prvo so bili klubi vso preteklo zgodovino pod okriljem države in bili financirani za namene zagotavljanja športnih aktivnosti v dobrobit družbe, medtem ko je druga težava bila v tem, da se je spremenil njihov primarni motiv delovanja, ki ni bil več delovanje v javno dobro, ampak zasebna lastnina in maksimizacija dobička. Slednje je povzročilo nemalo težav pri samem tolmačenju dveh različnih namenov delovanja, kar še danes povzroča razkol med zagovorniki društvene ureditve in lastniško-korporativne ureditve.

1.5.1 Koncepta delovanja klubov glede na funkcijo koristnosti

V strokovni literaturi se pojavljata dve temeljni funkciji delovanja nogometnega kluba, katerih skupni imenovalec temelji predvsem na racionalni koristi za lastnika (Rottenberg, 2000). Prva se nanaša na klub, katerega značilnost je težnja po ustvarjanju koristi skozi maksimizacijo dobička (angl. profit maximising club), druga funkcija pa se naslanja na klub, ki ustvarja korist za lastnika skozi pozitivne tekmovalne rezultate (angl. winning percentage maximising club). Koncepta sta torej različna in povezana. Prvi strmi k prevladi nad konkurenco v poslovnem smislu, drugi pa želi prevladovati z rezultati v športni konkurenci, kar je veliko bolj značilno za evropski model nogometa. Dodatna razlaga, ki povzema oba primera je, da klubi strmiijo k maksimizaciji specifičnih funkcij koristnosti, s ciljem ohranjanja zadovoljstva članov preko doseženih športnih dosežkov (Cerović & Ristić, 2013).

Obe funkciji delovanja kluba sta v določeni meri povezani in soodvisni, vendar ni vedno tako. Včasih smo priča situaciji, ko si klub ne želi vstopiti v višje ligaško tekmovanje, saj slednje terja dodatne stroške, ki jih klub ni pripravljen ali zmožen plačevati. V veliko primerih mora klub, ki vstopi v enega izmed evropskih tekmovanj, zagotoviti kakovostnejši in boljše plačan igralski kader, dodatna sredstva za organizacijo tekmovanj, včasih celo investirati v infrastrukturo itd. Slednje lahko traja dokler bo klub ohranjal visok rezultatski nivo. S trenutkom stagnacije rezultatov se koristi prelevijo v breme, saj je zanimanja in sponzorjev

manj, obveznosti do igralcev in drugih upnikov pa ostanejo. To velja predvsem za klube, ki niso stalnica v specifičnem tekmovanju, ampak se vanj uvrstijo na podlagi uspešne sezone.

1.5.2 Motivi novodobnih investorjev pri vlaganju v nogometni klub

Z vidika investorjev so v ospredju zgolj koristi, ki jih slednji uresničujejo z vstopom ali s prevzemom kluba. Privatizacija sama po sebi ni napačna odločitev, če velja za dolgoročno rešitev in je športno naravnana. Učinki nekontrolirane privatizacije se praviloma izkažejo v obliki manjše transparentnosti, stečajev in padca standarda razvitosti nogometa v posamezni regiji. Skozi oba koncepta iskanja koristnosti za investorja oziroma obstoječega lastnika kluba lahko v nadaljevanju izpostavimo tri temeljne motive, ki spodbudijo dodatne investicije v nogometni klub, in dobljene učinke glede na motiv vlaganja (Cerović & Ristić, 2013).

- Motiv po ustvarjanju dobička

V primeru, ko je cilj delovanja kluba ustvarjanje dobička, govorimo o tipični funkciji koristnosti, značilni predvsem za klube, ki se samofinancirajo. V primeru, da pride do insolventnosti, lahko klub razglasi prisilno poravnavo ali stečaj. Investorji, ki vstopajo v tovrstno naravnan model kluba, so praviloma motivirani v njem dolgoročno ostati in zagotavljati pozitivne poslovne rezultate. Po istem modelu se lahko ravna tudi neprofitne organizacije oziroma klubi, organizirani kot športna društva, le da presežek prihodkov nad odhodki zadržijo v proračunu kluba in ga namenijo za investicije v nadgradnjo obstoječih aktivnosti.

- Motiv po družbeni prepoznavnosti

V tranzitnih državah oziroma državah, v katerih je nogomet nerazvit, delujejo tako imenovani posamezniki, ki si želijo s prevzemom kluba ustvariti dobro ime ali vplivati na družbo. V Evropi se tovrstni vzorci pojavljajo na območju Balkana in vzhodne Evrope. Vedoč, da se preko športa oziroma natančneje nogometa lahko doseže boljše prepoznavnost, so tovrstni investorji motivirani za prevzem izbranega kluba in vanj vložiti do tistega trenutka nepredstavljive vsote denarja. Ker se kot motiv izpostavlja družbeni status lastnika in ne pozitivno poslovanje, so omenjeni posamezniki pripravljeni prevzeti nase izgube iz poslovanja v zameno za doseg družbenih koristi, ki jih vstop v klub prinaša. V praksi se je slednje na kratek rok izkazalo za pozitivno, saj kapital praviloma prinese boljše nogometaše v klub, pomembnejše tekme in višji standard dela, vendar se ob dosegu koristi javne prepoznavnosti isti investorji relativno hitro umaknejo in klubu dolgoročno prepustijo velike dolgove.

- Motiv po povezovanju z gospodarstvom in s politiko

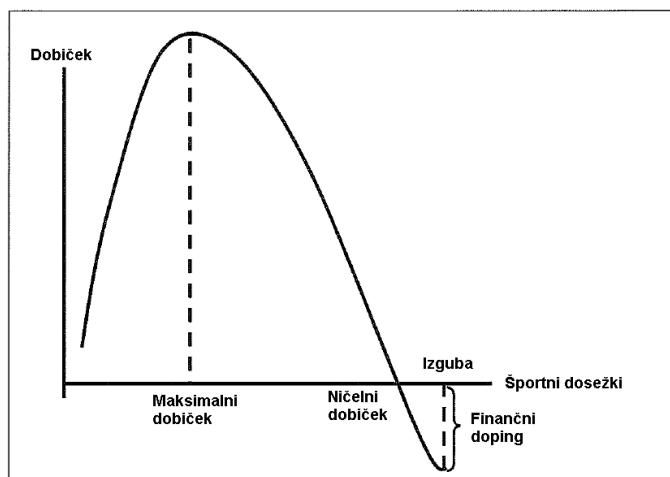
V nižje razvrščenih tekmovanjih in nogometno manj razvitih državah so interesi posameznih investorjev in njihovih investicij v šport v veliki meri povezani z obstranskimi dejavnostmi,

kot so vstop v lokalno gospodarstvo ali povezovanje z lokalno oblastjo. Ravno primer Nogometnega kluba Koper je tovrstne narave, ko sta zadnja dva investitorja vlagala v klub zaradi želje po gradnji stadiona in drugih objektov, razpisanih s strani lokalnih institucij na pobudo politike. V tem primeru se koristi investitorja gledajo skozi dobiček, ki ga potencialno proizvede klub in dobiček, ki pride preko izvedbe obstranskega projekta. V veliki meri se ob prejemu koristi investitor iz kluba umakne in dolgove prepusti naslednjemu lastniku ali upravljavcu.

1.5.3 Klubski proračun in osnove dolgoročne vzdržnosti

V točki b) in c) točke 1.5.2 lastniki klubov veliko manj nadzirajo proračun in potencialne izgube, saj so jih v zameno za koristi, ki jih od kluba prejemajo, pripravljeni spregledati. Klubi, ki delujejo kot združenja ali društva, imajo na dolgi rok bistveno boljše možnosti obstoja kot klubi, ki so v zasebni lasti. Na Sliki 5 je predstavljeno razmerje med konceptoma maksimizacije dobička in doseganja športnih dosežkov. Cerović in Ristič (2013) trdita, da društva, ki svoje aktivnosti in investicije usmerijo v izvajanje kombinacije poslovnih in športnih dosežkov brez težnje po maksimizaciji dobička, ki velja za profitne organizacije, na dolgi rok ne bodo ustvarjala izgube. Kar pa ne velja za dobičkonosno usmerjen model kluba v zasebni lasti, ki bo na kratek rok ob velikih vlaganjih doprinesel k boljšim rezultatom in nastopom v višjih ligaških tekmovanjih. To bo sicer v krajšem obdobju pripeljalo poleg maksimizacije dobička tudi višje stroške, ki bodo na dolgi rok ob spremembi lastništva ostali bistveno večji od samega proračuna kluba, kar bo na dolgi rok prinašalo izgubo iz poslovanja.

Slika 5: Korelacija med maksimizacijo dobička in športnimi dosežki



Vir: B., Cerović & B., Ristič, *Doubtful Effects Of Football Clubs Privatisation In Transition Countries*, 2013.

Bogati lastniki klubov, ki svojega premoženja niso pridobili z upravljanjem kluba ampak drugo dejavnostjo, so v veliko primerih pripravljeni letno dokapitalizirati klub in financirati njegove izgube. V kolikor se v posameznem ligaškem tekmovanju pojavi le nekaj lastnikov, ki so pripravljeni financirati svoje klube z velikimi denarnimi vložki, ki ne izhajajo iz panoge nogomet, ampak iz panog, v katerih lastniki delujejo, lahko slednje močno dvigne ceno prestopnih dejavnosti oziroma fiksne stroške za nogometaše na nivoju celotne lige. Gre za t. i. ultra liberalno pretirano komercializacijo, škodljivo za nogomet. Pojavu pravimo finančni

doping, kar definira situacijo, v kateri tekmovanje beleži izgubo, ki so jo lastniki klubov pripravljeni financirati, v zameno za ohranitev lastništva in obstranskih koristi. Slednje pušča manjše klube v velikih finančnih stiskah, saj proračuni ostajajo enaki, stroški dela se večajo, podobnih manevrov financiranja izgub pa niso zmožni opraviti. Na dolgi rok je zaradi omenjenega pojava ogrožena celotna liga države, v kateri se finančni doping pojavlja. Na spletni strani UEFA predlaga rešitev v obliki proračunskega pravila, znotraj katerega lahko klubi potrošijo zgolj toliko, kolikor porabijo (Uefa plans to restrict spending power of wealthy owners, 2010).

1.6 Organiziranost športa v Sloveniji

1.6.1 Vrste športnih organizacij

Slack (1997, str. 5) definira športno organizacijo kot ciljno usmerjeno družbeno enoto, vpleteno v športno industrijo, z zavestno strukturiranim sistemom aktivnosti in jasno razmejitvijo do drugih. Športne organizacije kot take se po naravi razlikujejo glede odprtosti, poslanstva, združevanja, športnih dejavnosti, športnih objektov, ki jih imajo na razpolago, tradicije itn. Poznamo več vrst športnih organizacij, ki jih delimo glede na posamezne kriterije (Bednarik, 1999, str. 65):

- glede na uporabnike storitev športne organizacije,
- glede na delitev dobička,
- glede na ustanovitelja športne organizacije.

Organizacije lahko nudijo storitve tako za pasivne kot za aktivne udeležence. Prvi predstavljajo skupino, ki uživa v storitvah in dosežkih vrhunskih športnikov. Druga skupina je usmerjena v širši krog uporabnikov storitev, ki stremijo k aktivni izrabi prostega časa z uporabo športnih storitev in izdelkov. Primeri takih organizacij so športna društva ali denimo vadbeni centri.

V primeru delitve dobička poznamo dva tipa športnih organizacij, in sicer profitne in neprofitne. Profitne so tiste, ki s svojo dejavnostjo pri poslovanju s storitvami in z izdelki ustvarjajo dobiček, ki ga lahko porabijo in usmerijo tudi v druge naložbe, ki niso neposredno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije (Bednarik, 1999, str. 65). Neprofitne pa delujejo v nasprotni smeri, in sicer lahko ustvarijo presežek prihodka nad odhodki, vendar mora razlika ostati znotraj organizacije in je namenjena financiranju njene dejavnosti. Večina slovenskih organizacij je neprofitnega značaja.

Glede na ustanovitelja lahko delimo športne organizacije na privatne, javne in mešane (Bednarik et al., 1998, str. 7). Prve so odvisne od kapitala, druge so ustanovljene s strani lokalnih in nacionalnih oblasti ter hkrati financirane z naslova vladnega proračuna, mešane organizacije pa so združek javne in privatne organiziranosti, za katero je značilno, da so financirane iz javnega sektorja, medtem ko privatni prispeva sredstva za vsebino in znanje.

1.6.2 Nogometna zveza Slovenije

Nogometna zveza Slovenije (v nadaljevanju NZS) je krovna športna organizacija na področju nogometa v Sloveniji. Organizira tekmovanja v različnih domačih nogometnih ligah in pokalih ter slovensko nogometno reprezentanco. Na spletni strani NZS navajajo poslanstva zveze, to so skrb za razvoj in širjenje nogometa v Sloveniji, izobraževanje nogometašev, sodnikov, trenerjev in ostalih strokovnih delavcev, pa sodelovanje z vsemi organi in organizacijami, ki lahko prispevajo k razvoju športa in nogometa, spodbujanje nogometne igre v duhu poštene igre (ang. fair play), preprečevanje vseh oblik nedovoljene diskriminacije. Namen in cilji znotraj statuta NZS (Nogometna zveza Slovenije, 2012, 6. člen) organizacije so skrb za širitev nogometa, zagotavljanje vrhunskih pogojev, določitev sistema tekmovanj in predpisanih pogojev za nastopanje v njih, skrb za usposabljanje trenerjev, sodelovanje s FIFA in z UEFA ter spodbujanje poštene igre in razvoja otrok v nogometnem duhu. V 18. členu statuta so zabeleženi tudi organi NZS, to so Skupščina, Izvršni odbor, Arbitražni svet, Nadzorni odbor, Predsednik NZS, Generalni sekretar NZS, Odbor za nujne zadeve in Pritožbeni organ.

Nogometno zvezo sestavljajo Medobčinske nogometne zveze (MNZ), Zveza nogometnih trenerjev Slovenije (ZNTS) in Zveza nogometnih sodnikov Slovenije (10. člen). Tudi NZS ima kot vse ostale organizacije svojo lastnino oziroma premoženje, vezano predvsem na sredstva pridobljena od članarin svojih članov, prispevkov za vodenje tekmovanj, daril in volil, prispevkov s strani FIFA in z UEFA, odstopa medijskih, sponzorskih, licenčnih in oglaševalskih pravic, trženja vstopnic na tekmah, ki jih organizira NZS, od dividend družb, v katerih ima svoj delež, javnih sredstev, opravljanja lastne dejavnosti in drugih virov (53. člen). NZS deluje po principu regulatorja, ki skrbi za nemoteno odvijanje tekmovanj, finančno stabilnost klubov ter izvajanje ukrepov in predpisov v dobro nogometa.

1.6.3 Nogometne razmere in infrastruktura

Za obstoj šport potrebuje naklonjenost države in lokalnih skupnosti za zagotavljanje osnovnega materialnega temelja – športne infrastrukture (Makovec Brenčič, Gerlovič & Šugman, 2008, str. 78). Infrastruktura je na nogometnem področju vse boljša, saj smo priča velikim investicijam v izgradnjo nogometnih kompleksov. Trenutno Slovenija premore tri moderne, tujini primerne stadione, in sicer v Mariboru, Ljubljani in Celju, velja pa še omeniti obnovo koprške Bonifike, na kateri domuje Nogometni klub Koper. Športna infrastruktura predstavlja širši pojem, ki poleg same družbene naravnosti športa vključuje tudi gospodarsko-turistično naravnost in kvalitativno korist športne infrastrukture na lokalnem oziroma širšem regijskem področju (Makovec Brenčič et al., 2008, str. 83).

Težko se kosamo z nogometno infrastrukturo v tujini, saj je ta v razvitih državah bistveno bolj napredna, moderna, predvsem pa veliko bolj služi svojemu namenu. Ko govorimo o vnaprej prodanih več deset tisoč sedežnih mestih za ogled nogometnih tekem, lahko povzamemo sklep, da je posledično tudi zanimanje države, lokalne skupnosti in posameznih interesnih skupin za vlaganja v infrastrukturne projekte večje. Tudi samo lastništvo nad stadioni je

drugačno, saj so ponekod v večini zasebni lastniki oziroma kar nogometni klubi v ozadju infrastrukturne lastnine. Pri nas vse vajeti večinoma držijo državna in občinska vlaganja v sodelovanju z zasebnimi investitorji. Nogometni klubi najamejo v uporabo stadion preko Zavoda za šport, kateremu plačujejo določene stroške najemnine in ostale stroške uporabe.

1.6.4 Pravne oblike nogometnih klubov in statusno preoblikovanje

Nogometni klubi v Sloveniji so večinoma oblikovani kot športna društva, ki temeljijo na Zakonu o društvih (Ur.l. RS, št. 61/2006, 91/2008 Odl.US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl.US: U-I-57/07-7). Slednji vsebuje Splošne določbe (1.-7. člen), Ustanovitev in upravljanje društva (8.-16. člen), Registracija društva (17.-24. člen), Premoženje in finančno poslovanje (24.-29. člen), Društvo v javnem interesu (30.-36. člen), Prenehanje društva (37.-45. člen), Evidence (46.-50. člen), Nadzorstvo (51. člen), Kazenske določbe (52.-53. člen), Prehodne in končne določbe (54.-61. člen). Zakon je začel veljati maja leta 2006. V naslednjih razdelkih opisujem temeljne značilnosti zakona o društvih in težave, ki nastopajo v slovenskem nogometnem prostoru.

Prvi člen pravi, da je društvo samostojno in nepridobitno združenje, katerega namen in delovanje ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane. Delovanje društva je javno, zasnovano v 9. členu, ki predpisuje Temeljni akt društva. Slednji zajema ime in sedež društva, namen in cilje delovanja, dejavnost oziroma naloge društva, pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva, pravice in obveznosti članov, način upravljanja, zastopanja in financiranja društva. Vključena je tudi vsebina o načinu izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter finančnim in materialnim poslovanjem društva, načinu zagotavljanja javnosti dela društva, sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta ter o načinu prenehanja društva in razpolaganja s premoženjem v takem primeru. S temeljnim aktom lahko društvo uredi tudi druga vprašanja, pomembna za upravljanje in delovanje društva (9. člen).

24. člen izpostavlja premoženje društva in njegovo upravljanje. Društvo pridobiva sredstva za delovanje iz naslednjih virov:

- Članarina: nastopa predvsem v okviru mladinskega pogona in jo mesečno plačujejo mladi nogometaši. Namenjena je poplačilu trenerskega dela in operativnemu delovanju posameznega starostnega moštva znotraj kluba.
- Darila: društvu je dovoljeno dobivati darila, ki jih lahko prejme od članov, nečlanov, pravnih oseb in tudi fizičnih oseb. Predmet darila je lahko premična ali nepremična stvar.
- Donacije: zelo pomemben vir sredstev slovenskih nogometnih klubov. Znotraj davčne zakonodaje se donacije štejejo v davčno olajšavo. Donator ni deležen protivrednosti.
- Javna sredstva: sredstva iz evropskega in državnega proračuna ter proračunov lokalnih skupnosti. Pridobi se jih lahko le na podlagi javnih razpisov, ki jih razpisujejo posamezne institucije.

- Sponzorska sredstva: sredstva, ki jih društvo dobi za nemoteno delovanje temeljne dejavnosti oziroma za opravilo določene storitve, npr. oglaševanje določenega izdelka sponzorja. Sponzorstva sodijo med sredstva iz pridobitne dejavnosti, kar pomeni, da lahko sponzor pridobi protivrednost.
- Ostalo: društvo lahko pridobi sredstva tudi z oddajo nepremičnin in v najem ali zakup, iz dobička podjetja, ki ga je ustanovilo, iz obresti od naložbenih sredstev in podobno.

Če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za uresničevanje svojega namena in ciljev oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti, določene v temeljnem aktu. Društvo mora zagotavljati podatke o svojem finančnem in materialnem poslovanju na način in v obliki, ki ju določi s temeljnim ali posebnim aktom, v skladu s tem zakonom in računovodskim standardom za društva. Društvo, ki opravlja pridobitno dejavnost, mora podatke o finančnem in materialnem poslovanju iz te dejavnosti voditi in izkazovati ločeno (24. člen).

V 40. členu Zakona o društvih je zapisano, da v kolikor je društvo dalj časa plačilno nesposobno ali prezadolženo, se nad njim lahko opravi stečajni postopek po predpisih, zajetih v Zakonu o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. Značilnost slovenskega prostora je v tem, da večina nogometnih klubov oziroma športnih nogometnih društev ustvarja izgube in tone v dolgovih, pa vendarle dosedanja praksa kaže, da je bilo le nekaj takih, ki so prekinili s poslovanjem. Praviloma jih politika in javni interes držita pri življenju, saj s tem omogočata izvajanje aktivnosti športa in izobraževanja v skupno, javno dobro, predvsem na nivoju mladinskih nogometnih šol.

Statusno preoblikovanje nogometnih klubov je ena izmed temeljnih smernic, ki jih nogomet v Sloveniji potrebuje, da bi se izognili neodgovornemu poslovanju in večji participaciji gospodarstva pri razvoju mladih in drugih dejavnosti v sklopu aktivnosti nogometnih klubov. Velja poudariti, da omejitve opravljanja pridobitne dejavnosti, ki veljajo za društvo, ne veljajo za gospodarsko družbo, ki jo ustanovi društvo, saj so pogoji opravljanja pridobitne dejavnosti za vse gospodarske družbe enaki, ne glede na to, kdo jih ustanavlja (Kokalj, 2006, str. 132). T. i. nogometna privatizacija zajema predvsem povezovanja športnih društev in gospodarskih družb. Slednje je pomembno v okvirih iskanja strateških partnerjev, ki jih po mojih ocenah slovenski klubi več kot potrebujejo, saj bi si le na ta način zagotovili kapitalsko ustreznost in zahtevano likvidnost.

Ivanjko (2008, str. 4-5) navaja tri aktualne povezave društva z gospodarsko družbo:

- povezovanje z družbo z omejeno odgovornostjo v 100-odstotni lasti ustanovitelja,
- povezovanje z družbo z omejeno odgovornostjo v večinski lasti ustanovitelja in
- povezovanje s t. i. dvojno družbo.

Pri prodaji društvo poleg strateškega partnerja pridobi tudi določena sredstva, ki so predmet prodaje lastniškega deleža. Strateški partner s tem pridobi možnost soodločanja o poslovanju družbe in udeležbe pri dobičku v skladu z lastniškim deležem (Zavrl, b.l., str. 15). Pri

povezovanju društva z družbo z omejeno odgovornostjo v 100-odstotni lasti društva je prednost ravno delitev profesionalnega in amaterskega dela društva oziroma članske ekipe in mladinskega pogona. Pri tem bistveno zmanjšamo tveganje odvzema tekmovalnih pravic mladinskega pogona, saj v primeru ukinitve gospodarske družbe mladinski pogon ohrani svoj primat in lahko z enako selekcijo nastopa v najvišjih državnih tekmovanjih. Povezovanje društva z družbo z omejeno odgovornostjo v večinski lasti društva omogoča možnost vstopa strateškega partnerja s svežim kapitalom in soudeležbo pri dobičku in soodločanju. Manjšinski delež lahko pri tem odkupijo navijači nogometnega kluba, gospodarske družbe ali pa lahko društvo preko novoustanovljene družbe konvertira svoje obveznosti v kapital in si s tem razbremeni dolg do upnikov, slednji pa vstopijo kot partnerji v lastniško strukturo. Tretja možnost je ustanovitev kapitalske družbe z minimalnim kapitalom, katere namen je upravljanje z drugo obliko gospodarske družbe, to je s komanditno družbo oziroma t. i. dvojno družbo. Znotraj Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, v nadaljevanju ZGD-1) je komanditna družba dveh ali več oseb, v kateri je najmanj en družbenik odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko najmanj eden izmed družbenikov za obveznosti družbe ni odgovoren (komandist) (135. člen). V tem primeru bi bila novoustanovljena gospodarska družba (npr. d. o. o.) komplementar komanditne družbe, ki bi edina imela pravico z njo upravljati, igralci ali navijači pa bi prevzeli vlogo komandistov. Prednost tovrstnega povezovanja je participacija različnih interesnih skupin tako fizičnih kot pravnih oseb, ki bi lahko svoj premoženjski ali komanditni vložek ob izstopu tudi prodali.

Namen povezovanja z gospodarsko družbo je predvsem večja transparentnost poslovanja, zagotovitev redne revizije finančnega poslovanja, ki klubom v primeru stabilnega finančnega stanja nudi pridobitev licence za nastope v slovenskih in evropskih tekmovanjih, zaščito mladinskega pogona v primeru bankrota članske ekipe in opravljanje pridobitne dejavnosti, kot sta aktivno trženje in promocija blagovne znamke. Dodati velja, da je ključen element, ki zavira nogometno privatizacijo, ravno NZS, ki ima v svojem 40. členu Pravilnika o licenciranju nogometnih klubov (Nogometna zveza Slovenije, 2010) zapisano, da so lahko registrirani člani NZS izključno društva, ki lahko ustanovijo in prenesejo poslovanje na gospodarsko družbo pod pogojem, da ohranijo večino glasovalnih pravic v povezani družbi, kar v praksi pomeni najmanj 51-odstotni lastniški in upravljavski delež. Tovrstno pogojevanje ni stimulatивно za vlagatelje, saj slednji nimajo večine pri odločanju, hkrati pa lahko hitro pride do navzkrižja interesov med predstavniki društva in strateškim partnerjem ali drugimi vlagatelji. V kolikor bi želeli spodbuditi statusno preoblikovanje nogometnih klubov, bi morala tako država kot krovna organizacija NZS prilagoditi zakonodajo, pravila in okoliščine za tovrstno privatizacijo.

2 FINANCIRANJE NOGOMETA V SLOVENIJI

Financiranje nogometa v Sloveniji pridobiva iz leta v leto večji pomen. Vpetost nogometa v ekonomske tokove vodi klube do vrste novih tveganj in negativnih dejavnikov. Medtem ko se je evropski in posledično slovenski nogomet razvijal z relativno visoko hitrostjo, so se

razvojni odmiki v zadnjih letih začeli pojavljati na področju športne infrastrukture, organiziranosti in kvalitete vodenja. Strokovnost dela v športnih organizacijah znotraj nogometa je enostavno zastala. Posledično so se začela pojavljati finančna tveganja, ki jih je recesija v zadnjih letih toliko bolj izpostavila. NZS je resno pristopila k izvajanju zahtevnega projekta licenciranja nogometnih klubov in tvorno sodelovala vse od leta 2001 v okviru UEFA pilotske skupine nogometnih zvez.

Sodelovanje in redno komuniciranje z nogometnimi klubi, ki se je izvajalo v obliki pisne komunikacije, seminarjev in sestankov ter obiskov delegacij, je bila osnova za doseg želenih ciljev: doseči kvalitetne standarde in pridobiti ustrezne licence za tekmovanja (Poročilo licenčnega oddelka NZS). Dejansko izvajanje licenčnih postopkov se je pričelo v letu 2004, ko je bil primarni cilj dobiti celovito sliko poslovanja nogometnih klubov in oceno kritičnih točk, kot so t. i. finančna volatilnost, pravočasna poravnava obveznosti do upnikov ter možnosti razvoja infrastrukture in izobraževanja kadrov. Prvotni rezultati so bili zelo nazadnjaški, saj se je na področju nogometne razvitosti izkazalo, da Slovenija bistveno zaostaja za zahodnimi državami. NZS poskuša na omenjen razvojni razdor odgovoriti z večjo disciplino nad regulativnimi zahtevami in nadgradnjo standardov za nastopanje v najvišjem tekmovalnem rangu. Za boljše razumevanje licenčnega sistema je potrebno najprej razumeti njegove značilnosti in kriterije.

2.1 Značilnosti licenčnega sistema

Značilnosti licenčnega sistema sodijo predvsem v okvir finančno–infrastrukturnih postavk, ki jih mora upoštevati posamezen klub. Na spletni strani NZS (Strategija licenčnega sistema NZS) je zapisano, da gre za postopek preverjanja vnaprej določenih kriterijev z izdajo dovoljenja (licence) članskemu moštvu za tekmovanje na določeni ravni (npr. dovoljenja za sodelovanje v UEFA tekmovanjih in slovenskih nogometnih ligah, v nadaljevanju SNL). Glavne značilnosti omenjenega sistema so predvsem nepristranskost, enakost, fleksibilnost in doslednost. Znotraj nacionalnih in evropskih zvez delujejo neodvisni licenčni organi, ki skrbijo za preglednost in stabilnost nad posameznimi ligami in klubi. Kriteriji so za vse člane evropske mednarodne nogometne zveze UEFA enaki, hkrati pa se na podlagi ustreznosti ali neustreznosti odloča, ali se posamezna licenca sprejme ali zavrne. Z dodelitvijo ustrezno odobrene licence lahko prosilec nastopa na mednarodni (UEFA) oziroma nacionalni (NZS) ravni. Pravilnik za licenciranje nogometnih klubov je prvič stopil v veljavo leta 2004, ko ga je NZS sprejela po direktivah UEFA in začela nemudoma izvajati v naslednjih tekmovalnih sezonah.

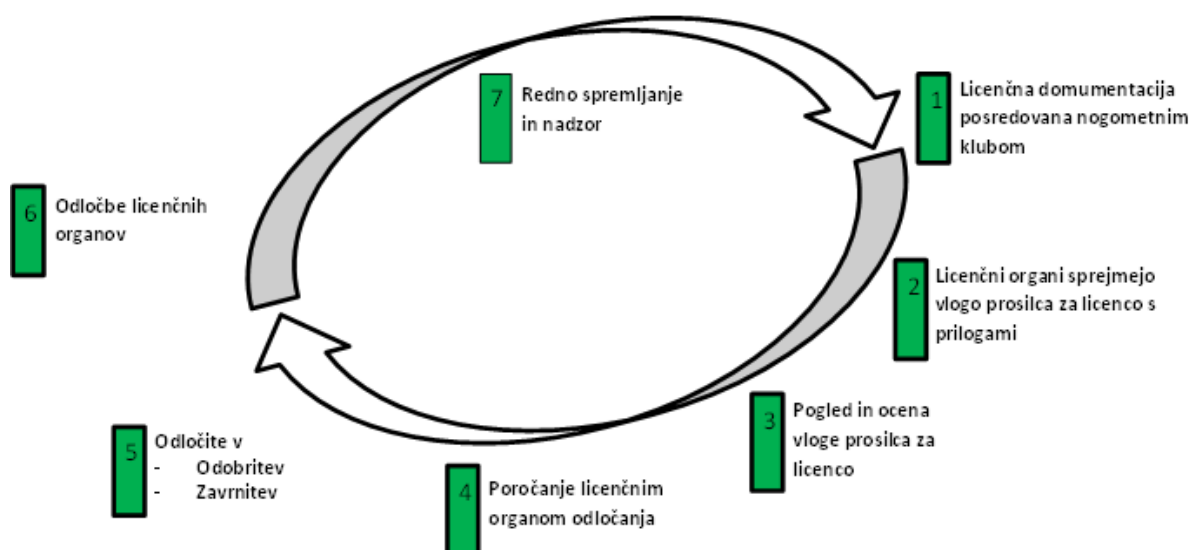
Na spletni strani NZS (NZS - Licenciranje klubov) je podanih tudi nekaj ciljev, ki jim licenčni sistem sledi. Med njimi so:

- nadaljnji napredek in dvig ravni slovenskega nogometa,
- skrb za mladinski nogomet,
- pridobitev kvalitetne nogometne infrastrukture,

- spodbujanje medsebojnega spoštovanja in sodelovanja med vsemi akterji nogometne igre, med katere štejemo trenerje, igralce, funkcionarje in sodnike,
- vzpostavitev temeljev za trdno finančno poslovanje klubov,
- zagotavljanje kontinuitete tekmovanj na nacionalni ravni in
- kvalitetna organiziranost nogometnih klubov.

NZS v vlogi podeljevalca licence določa ustrezne licenčne komisije in organe, katerih naloga je priprava, izvedba in razvoj licenčnega sistema. Z leti pa se vse bolj uveljavlja tudi vloga svetovanja pri preoblikovanju in rekonstrukciji organiziranosti nogometnih klubov. Med njimi imajo vodilno vlogo Licenčni oddelek NZS, ki je zadolžen za licenčno administracijo, Komisija za licenciranje (odločanje o podelitvi licence na prvi stopnji) in Komisija za pritožbe (odločanje o dokončni podelitvi licence na drugi stopnji). Pod okriljem UEFA deluje t. i. licenčni urad, zasnovan na mednarodnem uveljavljenem sistemu standardizacije ISO, ki določa 50 kriterijev, po katerih morajo nacionalni licenčni organi zagotavljati transparentnost in kredibilnost izvajanja postopkov licenciranja.

Slika 6: Licenčni postopek



Vir: UEFA, Here to Stay – UEFA Club licensing Report, 2009, str. 35.

Na Sliki 6 je izpostavljenih ključnih sedem korakov, okoli katerih se odvija licenčni postopek (UEFA, 2009, str. 35). Nogometni klubi so uveljavljeni prosilci za licenco, odgovorni za vse potrebne aktivnosti v okviru sodelovanja v državnem in mednarodnem tekmovanju ter procesu licenciranja. Ključni namen licenciranja je tudi večja komunikacija med licenčnim oddelkom NZS, nogometnimi klubi in ostalimi nogometnimi deležniki, kot so medobčinske nogometne lige, Združenje klubov 1. SNL, sodniška in trenerska organizacija (Strategija licenčnega sistema NZS). Licenčni postopek (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 38) temelji na standardiziranem procesu, podkrepjenem z osemnajstimi koraki.

Revizijska hiša SGS je pooblaščenca s strani UEFA za podeljevanje certifikatov kakovosti na osnovi učinkovitosti, transparentnosti in legalnosti vseh izvedenih postopkov in opravil licenčnih organov. Na spletni strani NZS navajajo ugotovitve iste revizijske hiše, ki zagotavlja, da je licenčni sistem NZS pregleden in korekten, zbrana in pregledana dokumentacija prosilcev za licenco in licenčnih organov vsebinsko in terminološko pravilno evidentirana ter analizirana, odločitve licenčnih organov pa v celoti v skladu z veljavnimi pravilniki in predpisi (Certifikat kakovosti SGS, 2012). Vsi postopki morajo biti v skladu z veljavnimi predpisi in odobreni s strani oddelka za licenciranje v NZS.

2.2 Kriteriji licenciranja

Pravilnik o licenciranju (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 15-16) opredeljuje pogoje (kriterije) in postopke za izvedbo licenciranja, v skladu s katerimi bo nogometnemu klubu podeljena licenca za nastopanje članskega moštva v evropskih klubskih tekmovanjih pod okriljem UEFA. UEFA se kot mednarodni regulator licenciranja zavzema za pravilno poslovanje in vodenje nogometnih klubov, zato se morajo pod njenim okriljem (v sodelovanju z NZS) izpolnjevati določeni kriteriji za pridobitev licence in nastopa v posameznem tekmovanju. Kriteriji pod oznako A so obvezni in le izpolnjevanje znotraj omenjenih postavk vodi v pridobitev licence za določeno tekmovanje. Kriteriji pod oznako B so ravno tako obvezni, vendar v primeru neizpolnjevanja ne vodijo v zavrnitev licence, ampak v določene disciplinske sankcije. Kriteriji z oznako C so zgolj neobvezna priporočila. Predpisani kriteriji so športni, infrastrukturni, kadrovsko-administrativni, pravni in finančni.

Športni kriteriji segajo predvsem na t. i. vzgojno-izobraževalna področja, ki skrbijo za dvig kvalitete slovenskega nogometa, ureditev in izoblikovanje mladinskih razvojnih programov na klubski ravni, večjo motivacijo vlaganj v mladinske pogone in razvoj nogometne kulture skozi delovanje nogometnega kluba, znotraj lokalne in nacionalne skupnosti. Poseben poudarek se daje pedagoškemu izobraževanju in strokovnim programom za izboljšanje medsebojnega razumevanja, sodelovanja ter spoštovanja med vsemi akterji nogometne igre. Prosilec za licenco mora po pravilih licenciranja ustrezno opredeliti svoj Mladinski razvojni program, ki vsebinsko vključuje:

- cilje in mladinsko razvojno filozofijo;
- organizacijo mladinskega sektorja;
- strokovno, zdravstveno in administrativno osebje;
- razpoložljivo infrastrukturo za potrebe treningov in tekmovanj mladinskega sektorja;
- finančna sredstva;
- strokovne in izobraževalne programe;
- prosilec za licenco mora vsem igralcem mlajših kategorij omogočiti izobraževanje v okviru šolskega sistema v skladu z veljavno zakonodajo;
- prosilec za licenco ne sme nobenemu igralcu preprečevati nadaljevanja ne-nogometnega izobraževanja.

Po pravilih NZS in UEFA je potrebno za nastop na najvišji ravni v sklopu Mladinskega pogona imeti selekcije v razmiku mlajših do 8 let pa vse do mladincev do 18. leta starosti.

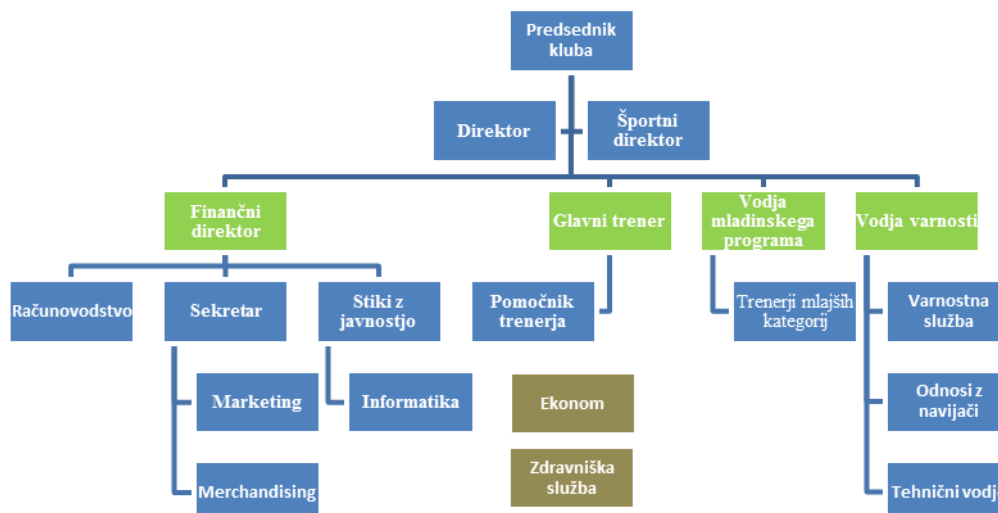
Registracija in zdravstveno varstvo igralcev sta zadnja dva področja, na katerih mora imeti prosilec licence najmanj 15 registriranih igralcev v vsakem mladinskem moštvu in skupno število 120 mladih registriranih igralcev do 18. leta starosti za nastope v 1. SNL in tekmovanjih UEFA. Poskrbeti mora tudi za zdravstveno varstvo vseh registriranih igralcev z rednimi zdravniškimi pregledi, voditi športne zdravstvene kartone za vse registrirane igralce in tudi drugače zagotoviti preventivno in kurativno zdravstveno oskrbo igralcev.

Infrastrukturni kriteriji segajo na področja udobnosti, varnosti in okolju prijaznim stadionom, ki so nujna modernega nogometa. Glede na trenutno stanje slovenskega nogometa so omenjeni kriteriji ključni za zagotovitev napredka. Mednje sodi ustrezen stadion za tekmovanja, v sklopu katerega je prosilec za licenco lastnik ali ima z lastnikom za enega ali več stadionov sklenjeno pogodbo o uporabi za svoje potrebe. Pogodba mora trajati celotno sezono, ki se licencira. Drugi pogoj so objekti za treniranje, za katere veljajo podobni pogoji kot za tekmovalne površine. V kolikor prosilec za licenco ustreza kriterijem, pridobi certifikat o ustreznosti objekta, dodeljen na podlagi oddanih ukrepov za izboljšanje varnosti športnega objekta, izdelanim varnostnim načrtom in odobritvijo celotne kapacitete stadiona. Veljavnost licence za prosilca sta dve leti (UEFA in 1. SNL) oziroma največ tri leta, v kolikor je prosilec predstavnik 2. SNL ali 3. SNL.

Pravni kriteriji služijo za sodelovanje in nemoteno delovanje klubov znotraj mednarodnih in nacionalnih tekmovanj pod okriljem UEFA in NZS, pri čemer je potrebno imeti določeno pravno podlago za zagotavljanje regularnosti postopkov poslovanja. Za pridobitev licence mora njen prosilec oddati izjavo za pridobitev licence, ki potrjuje dejstvo, da bo spoštoval statute organizacij, kot so FIFA, UEFA in NZS. Hkrati se zavezuje k priznanju Arbitražnega razsodišča v Lusanni (CAS) in sodelovanja v tekmovanjih, ki so izključno pod okriljem omenjenih treh. Poleg izjave je potrebno oddati še kopijo veljavnega statuta oziroma akt o ustanovitvi in izjavo, v kateri se zavezuje, da bo upošteval pravila in pogoje, ki jih narekujejo NZS, UEFA in FIFA.

Za uspešno in nemoteno delovanje kluba je potrebno po kadrovsko-administrativnih kriterijih imeti ali usposobiti ustrezen kader. Vodilo je predvsem organizirano klubsko vodstvo, izkušnje na posameznih področjih poslovanja in izbira pravih profilov zaposlenih. Vse večjo pomembnost je smiselno usmeriti v strokovnjake, ne samo z nogometnega področja, ampak tudi s področij, kot so menedžment, finance, trženje, stiki z javnostjo, medicina, pedagogika itd. Pravilnik o licenciranju (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 18-20) zahteva določene obvezne kadre, razporejene po poslovnih funkcijah. V sklopu administrativnih kriterijev so to direktor kluba, tajnik oziroma poslovni sekretar, finančni direktor, vodja varnosti, oseba za stike z javnostjo, zdravnik in fizioterapevt. Športni kriteriji zajemajo imenovanje glavnega trenerja, pomočnika glavnega trenerja in direktorja mladinskega pogona. Na Sliki 7 je predstavljen vzorčen organigram, na osnovi katerega se klubi orientirajo ob vzpostavljanju funkcijskih področij.

Slika 7: Primer organizacije kadrov v nogometnem klubu



Vir: A. Zavrl, *Finančni vidiki licenciranja nogometnih klubov*, 2009, str. 12.

V sklopu licenciranja so finančni kriteriji praviloma med najpomembnejšimi, saj so ključni za finančni obstoj oziroma preživetje prosilca za licenco. V kolikor želijo imeti UEFA in nacionalne nogometne zveze urejeno finančno (plačilno) disciplino v svojih krogih, mora biti sistem regulacije in finančnih zahtev dovolj restriktiven, da ne dopušča posameznim subjektom prekoračiti svoje pravice. Cilj finančnih kriterijev je spodbuditi izboljšave na področju ekonomskih in finančnih sposobnosti, povezanih z učinkovitostjo poslovanja klubov, izboljšanje popolnosti tekmovanj in preprečevanje nepredvidenih bankrotov s preventivnimi ukrepi. Namen je tudi povečanje zmogljivosti, transparentnosti in verodostojnosti ter izboljšanje finančne slike o nogometnih klubih. Pravilnik o licenciranju opisuje finančne kriterije (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 22-37) z oznakami od F. 01 do F. 05. V nadaljevanju (2.3) sledi podrobnejši opis navedenih oznak.

2.3 Razvoj in vsebina finančnih kriterijev

Vsebina kriterijev s področja finančnega poslovanja je za dosego splošnih ciljev licenčnega sistema izrednega pomena. Predstavljena zahtevnost stremi k izboljšanju ekonomske in finančne sposobnosti ter učinkovitosti klubov, povečuje popolnost tekmovanj, izvaja preventivne ukrepe za preprečevanje morebitnih nepredvidenih stečajev, povečuje zmogljivost, transparentnost in verodostojnost klubov ter popravlja finančno sliko o nogometnih klubih. Spodaj so navedene postavke od F. 01 do F. 05, na podlagi katerih morajo klubi pravno in formalno ustrezati finančnim pogojem za pridobitev licence in nastopa v posameznih tekmovanjih (Nogometna zveza Slovenije, 2010).

F. 01 Revidirani letni računovodski izkazi

Prošilec za licenco mora pripraviti in oddati letne računovodske izkaze, na podlagi veljavnega Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-

268/06-35), ki morajo biti revidirani s strani pooblaščenih revizorjev. Letni računovodski izkazi morajo izpolnjevati minimalne zahteve po razkritju in računovodska načela, ki jih določa ta pravilnik. Minimalne zahteve glede postavk v bilanci stanja so kratkoročna sredstva, dolgoročna sredstva, kratkoročne obveznosti, dolgoročne obveznosti, čista sredstva/dolgovi in kapital. Za namene licenciranja morajo biti revidirani letni računovodski izkazi, sestavljeni iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza denarnih tokov, pojasnil, ki vključujejo povzetek pomembnih računovodskih usmeritev in poročila posloводства o poslovanju.

F. 02 Obveznosti nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti

V Pravilniku o licenciranju (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 29) je zapisano, da mora prosilec za licenco do danega roka dokazati, da so obveznosti z naslova prestopnih dejavnosti nastalih do 31. decembra poravnane, odložene na podlagi skupnega dogovora z upnikom ali pa podvržene utemeljenemu sporu, ki je predložen pristojnemu organu. Obveznosti iz prestopnih dejavnosti morajo biti predstavljene v posebni tabeli prestopnih dejavnosti, ki vsebuje podatke o osnovnih stroških nakupa (posoje), pogojnih stroških prestopa, nadomestilu za vlaganje, drugih direktnih stroških, vrednosti celotnega zneska plačila, poravnane do zadnjega dneva v letu, nepriznanih pogojnih stroških prestopa, osnovnih prihodkih od prodaje (posoje), pogojnih prihodkih prestopa in nepriznanih pogojnih prihodkih prestopov (Nogometna zveza Slovenije, 2008a).

F. 03 Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb in obveznosti za socialne prispevke, davke in druge terjatve

Prosilec za licenco mora dokazati, da nima v nobenem trenutku nobenih zapadlih obveznosti do zaposlenih (na primer do igralcev, trenerjev, administrativnega osebja) ali do odvisnih oseb, ki niso zaposleni (na primer igralcev, trenerjev, administrativnega osebja). Delež finančnih obveznosti klubov 1. SNL do zaposlenih in odvisnih oseb za leto 2010, ki so v celoti poravnane, ostaja na visoki ravni (83 odstotkov). Med obveznosti po tej točki se štejejo tudi obveznosti z naslova socialnih prispevkov ter davkov in drugih dajatev z naslova dohodkov zaposlenih in odvisnih oseb, za katere je zavezanec prosilec za licenco, ali pa je dolžan kot izplačevalec obračunati in plačati te obveznosti ob izplačilu (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 31). Obveznost je zapadla, če bi morala biti poravnana v preteklosti, v skladu s pogodbenim dogovorom ali predpisom in ne obstaja pisno podaljšanje roka s strani upnika ali kakšen drug pisni dokaz o odloženi obveznosti.

F. 04 Pisna predstavitev pred odločitvijo licenčnih organov

Prosilec za licenco mora v pisni predstavitvi navesti, ali so se zgodili kakšni dogodki oziroma, ali so se pojavili pogoji velike gospodarske pomembnosti, ki bi lahko imeli negativen vpliv na finančni položaj prosilca za licenco, od datuma bilance stanja revidiranih letnih računovodskih izkazov. Zagotoviti je potrebno opis narave dogodka ali pogoja in ocena njegovega finančnega učinka ali izjava z razlogi, zakaj take ocene ni mogoče pripraviti.

F. 05 Načrtovane računovodske informacije

Finančni načrti so po novem vezani na finančne projekcije za obdobje treh mesecev. Prosilec za licenco mora pripraviti in predložiti načrtovane računovodske informacije, sestavljene iz:

- predvidenega/načrtovanega izkaza poslovnega izida,
- predvidenega/načrtovanega izkaza denarnih tokov in
- pojasnil, vključno s predpostavkami in tveganji ter primerjavo finančnega načrta z dejanskimi zneski.

Načrtovane računovodske informacije morajo biti zasnovane na utemeljenih predpostavkah in izpolnjevati minimalne zahteve po razkritjih, ki jih določa pravilnik.

V zadnjih letih so v Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov prišla še določena dopolnila, popravki in ukinitve. Med pomembnejšimi se izpostavlja pogostejše preverjanje obveznosti z naslovov F. 02 in F. 03 (poravnavanje obveznosti iz prestopnih dejavnosti do zaposlenih in odvisnih oseb), ki bo po novih pravilih potekalo na najmanj tri mesece. Izpopolnil se je tudi kriterij pod oznako F. 05, ki je do sedaj zahteval finančno načrtovanje klubov za 3 šestmesečna obdobja, medtem ko bo po novem potrebno oddati finančne načrte za 6 trimesečnih obdobj.

Pred sezono 2011/2012 sta obstajala še kriterija F. 06 in F. 07, ki sta zahtevala zagotovitev ažurnih informacij na najmanj šestmesečni osnovi (po novem trimesečni) in predpisovala vloge pooblaščenih revizorjev, s katerimi prosilec sklene sodelovanje o izvajanju postopkov ocenjevanja letnih računovodskih informacij. Kriterija sta bila po sezoni 2011/2012 ukinjena in sledil je sklep prenosa finančnega nadzora klubov, ki nastopajo v evropskih tekmovanjih pod okrilje UEFA in ne več NZS. Po novem sta točki zajeti v novem pravilniku UEFA za obdobje 2011/2012 in namenjeni slovenskim klubom v evropskih tekmovanjih.

2.4 Financiranje nogometnih klubov kot športnih društev

Financiranje nogometnih klubov v Sloveniji se razlikuje od financiranja preostalih pravnih oblik gospodarskih družb. Kot je značilno za športne organizacije, se te naslanjajo na več različnih virov financiranja, saj ne morejo preživeti s trženjem oziroma prodajo produktov z naslova lastne dejavnosti. Posledično se poslužujejo državne pomoči, mednarodnih institucij, donatorjev in sponzorjev. Zakonodaja, ki spremlja športna društva, je od države do države drugačna, vsekakor pa je v zahodnem svetu veliko bolj dodelana kot v Sloveniji.

2.4.1 Zakonodaja in predpisi

Med državami beležimo več razlik v načinih financiranja klubov, saj se ponekod vodenje poslovanja enači z vodenjem gospodarskih subjektov in se izvaja na podoben način kot

prodaja produktov ali storitev, plačevanje svojih zaposlenih in sledenje oddajanju letnih poročil državnim organom. Zakonodaja je eden tistih elementov, ki dela razliko. Zakoni, vezani na delovanje in poslovanje nogometnih klubov kot športnih društev, so predvsem Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o društvih, Zakon o športu (Ur.l. RS, št. 22/1998, 97/2001-ZSDP, 27/2002 Odl.US: U-I-210/98-32) in vodenje finančnega poslovanja po Slovenskem računovodskem standardu 33 (v nadaljevanju SRS 33).

ZGD-1 je temelj gospodarskega prava, po katerem se ravnaajo vsi gospodarski subjekti. Pridobitna dejavnost, ki ji gospodarski subjekt sledi, je ustvarjanje dobička (Ur.l. RS, št. 42/06, 60/2006 popr., 3. člen), kar pa po zakonu ni značilno za neprofitne organizacije oziroma športna društva. Praksa je lahko nekoliko drugačna. ZDru-1 (Ur.l. RS, št. 61/2006, 91/2008 Odl.US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl.US: U-I-57/07-7, 24. člen) sicer pravi, da je vsaka delitev premoženja med njegove člane nična in da je potrebno vsak presežek prihodkov nad odhodki nameniti za uresničevanje društvenih namenov in ciljev. Posledično so lahko pogodbe in plače igralcev v korist igralcev bistveno večje, hkrati pa lahko med društvom in igralcem pride do sklenitve nelegitimnega dogovora, ki temelji na izplačevanju plače na osnovi skrite gotovinske provizije, praviloma težko izsledljive in prikrite nadzornim državnim organom. Enako velja za nepremičnine in drugo opremo, ki jo zastopnik društva lahko na račun društva kupi, amortizira, proda drugi osebi po nižji ceni, ta pa jo proda dalje po realni tržni ceni. Razliko si lahko preneseta nase zastopnik in prodajalec. Zato je pravni status društev včasih prej v korist bogatenja posameznikov na račun tujih virov kot pa vlaganj v namene rezultatske uspešnosti in razvoja nogometa. ZDru-1 (Ur.l. RS, št. 61/2006) je Državni zbor Republike Slovenije sprejel maja 2006, veljati pa je začel junija 2006. Na temelju vodenja in urejanja društev je doprinos zakona ravno izboljšanje delovanja društev kot specifičnih pravnih subjektov, možnost lažjega uresničevanja ustavne pravice do združevanja, po drugi strani pa omejitev zlorab društvene organiziranosti za nezakonito opravljanje pridobitnih dejavnosti oziroma prenosa določenih pravnih poslov s strani drugih gospodarskih subjektov v izogib obveznostim, predpisanih z zakonom.

V okviru davčne zakonodaje morajo nogometni klubi oziroma športna društva upoštevati predvsem Zakon o dohodnini (Ur.l. RS, št. 33/2007 Odl.US: U-I-198/05-12, 45/2007 Odl.US: U-I-260/04-28, 90/2007, 10/2008, 78/2008, 92/2008, 125/2008, 20/2009, 10/2010, 13/2010., v nadaljevanju Zdoh-1), Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur.l. RS, št. 30/2012, 90/2007, 56/2008, 76/2008, 92/2008, 5/2009, 96/2009, 110/2009-ZDavP-2B (1/2010 popr.), 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012, 94/2012, v nadaljevanju ZDDPO-1) in Zakon o davku na dodano vrednost (Ur.l. RS, št. 13/2011-UPB3, 18/2011, 78/2011, 38/2012, v nadaljevanju ZDDV-1). Pri knjiženju se praviloma upošteva SRS 33 (Ur.l. RS, št. 3/2007, v nadaljevanju SRS), ki ureja računovodstvo v društvih in njenih zvezah, ter posebnosti pri izkazovanju odhodkov, prihodkov in poslovnega izida. Zajema postopke vodenja poslovnih knjig, sestavljanja letnih poročil, regulacije društvenega sklada ter obravnave presežka prihodkov nad odhodki in neporavnane izgube. Poleg omenjenih zakonov v ozadju stoji še osnovni ZŠpo, na osnovi katerega vse športne institucije izvajajo svoje programe, namene in cilje. ZŠpo vključuje elemente, vezane na razvoj športa v državi, vodenje športnih objektov,

določitev splošnih določb in pristojnosti Zavoda za šport, ki je v večini najemodajalec športnih objektov v Sloveniji, urejanje delovnih razmerij, zdravstveno varstvo športnikov, predpisi organizacije športnih prireditev, kazenske določbe itd. Vse športne oziroma nogometne institucije morajo slediti predpisom tega zakona.

2.4.2 Društveni sklad

Po slovenski zakonodaji je za društva in istočasno športna društva značilno, da imajo v svojih bilancah stanja zabeležen t. i. društveni sklad, ki predstavlja lasten vir financiranja društva. Slovenski inštitut za revizijo (2010, str. 8) v tej skupini opredeljuje ustanovne vloge v velikosti sredstev, ki so jih ustanovitelji v skladu z ustavnim aktom zagotovili za začetek poslovanja društva, ter skladov, ki jih društvo oblikuje za določene namene. Mednje sodi tudi rezervni sklad, namenjen pokrivanju izgub, oziroma tisti del presežka prihodkov, ki ga društvo nameni pokritju izbranih stroškov oziroma odhodkov v prihodnjih obračunskih obdobjih, v kolikor do njih pride. Med rezerve padejo tudi presežki prihodkov, ki niso razporejeni za določene namene. Iz tega naslova je moč razložiti tudi negativni kapital, značilen za nekatere domače klube, ki ga slovenska zakonodaja pod določenimi pogoji v društvih dopušča.

Negativen društveni sklad bi moral praviloma privedi društvo do insolventnosti oziroma v nadaljevanju postopka prisilne poravnave ali stečaja, vendar negativna vrednost omenjene postavke še ne pomeni nezmožnosti odplačevanja upnikom. V nekaterih primerih narekuje le financiranje premoženja s tujimi viri, znotraj katerih uvrščamo obveznosti z naslova poslovnih razmerij, finančne obveznosti, obveznosti do zaposlenih in obveznosti do lastnikov. Če je osnovno sredstvo nabavljeno z dolgoročnimi viri, je potrebno do zapadlosti obveznosti zagotoviti vir za njegovo poplačilo. Vir pa je lahko le zadosten dobiček, brez katerega ni mogoče poplačati omenjenih obveznosti. Zmanjšanje vrednosti negativnega kapitala lahko poteka le na osnovi finančnega prestrukturiranja, ki ga v svojem 15. členu predpisuje Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (Ur.l. RS, št. 126/2007, 40/2009, 59/2009, 52/2010, 106/2010-ORZFPPIPP21, 26/2011, 47/2011, 87/2011-ZPUOOD, 23/2012 Odl.US: U-I-185/10-18, v nadaljevanju ZFPPIPP).

Finančno prestrukturiranje je celota ukrepov, ki se izvedejo, da bi dolžnik postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben. Omenjeni zakon narekuje ukrepe za zmanjšanje in odložitev zapadlosti dolžnikovih obveznosti, povečanje osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki, katerih predmet so terjatve upnikov do dolžnika ali pa druge ukrepe, ki zagotavljajo, da dolžnik postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben.

2.4.3 Obveznosti nogometnih klubov

V tekmovalnem smislu so nogometni klubi v Sloveniji dolžni izpolnjevati obveznosti iz tekmovalnega pravilnika, ki ga narekuje NZS (Nogometna zveza Slovenije, 2008b). Pravilnik narekuje postavke, kot so Splošne določbe (1.-3. člen), Sistem tekmovanj (4.-8. člen), Organizacija tekmovanj (9.-17. člen), Sodniki (18.-21. člen), Trenerji (22. člen), Organizacija

tekem (23.-30. člen), Pogoji nastopanja na tekmi (31.-48. člen), Rezultati tekem in uvrstitev ekip (49.-52. člen), Odločanje o rezultatu tekme (53.-66. člen), Pritožbeni postopek (67.-71. člen), Mednarodne tekme (72. člen), Televizija (73. člen) ter Prehodne in končne določbe (74. člen). Poleg zgoraj omenjenega pravilnika mora nogometna institucija upoštevati še Pravilnik o registraciji in statusu igralcev (PRSI), Disciplinski pravilnik, Pravilnik varnosti na stadionih, Pravilnik o računovodstvu, Pravilnik o trenerskem šolanju in usposabljanju ter seveda Pravilnik o licenciranju. Obveznosti in zahteve, ki jih morajo člani Združenja prvoligašev izpolnjevati, skrbijo za nemoteno organizacijo, regulacijo in delovanje tekmovanj pod okriljem NZS. Velik del zahtev je povezan tudi z ustreznim izpolnjevanjem obveznosti do posameznih fizičnih in pravnih subjektov. Mednje sodijo obveznosti za prejeta posojila, obveznosti iz prestopnih dejavnosti, obveznosti do zaposlenih, obveznosti do poklicnih športnikov, obveznosti do državnih institucij, obveznosti iz naslova izvensodnih poravn in obveznosti do dobaviteljev.

2.4.4 Značilnosti prestopnih dejavnosti

Prestopne dejavnosti so v svetu poslovna stalnica nogometnih klubov, znotraj katerih prihaja do transakcij ob nakupih, prodajah in odstopih igralcev. V prestopne dejavnosti je vpletenih več subjektov, med katerimi vse večjo vlogo pridobivajo svetovalci in odvetniki, predvsem pa registrirani in neregistrirani agenti. Da so obrati denarja pri transferjih igralcev veliki, priča podatek štiriintridesetih velikih (t. i. large) klubov iz priznanih evropskih lig, ki so skupno v letu 2008 prikazali za 300 milijonov evrov transakcij iz prestopnih dejavnosti (UEFA, 2009, str. 54). Največji klubi (t. i. top) porabijo toliko denarja za nakupe v enem tednu, kar dokazuje BBC-jev članek (BBC, 2011), v katerem beležimo 225 milijonov evrov transakcij v zimskem prestopnem roku samo s strani angleških klubov, medtem ko sta samo FC Liverpool in FC Chelsea za nakupe v enem dnevu porabila polovico omenjenega zneska. Za sezono 2014/2015 je v pripravi nov zakon, ki naj bi klubom omejeval prekomerno porabo sredstev v nakupovalne namene. Klubi bodo lahko porabili le toliko kot ustvarijo, v nasprotnem primeru bodo kaznovani.

Morala velikih transferjev je sicer privabiti zanimanje medijev in širše javnosti, dvigniti popularnost igralcev in angažiranost sponzorjev ter posledično vplivati na izboljšano prodajo produktov in storitev kluba. Za Slovenijo je značilno, da se je ob vstopu v Evropsko Unijo sprostil trg delovne sile, kar omogoča prost prehod igrskega kadra v tuje klube znotraj Evropske skupnosti. Zadnji podatki razkrivajo, da je prestopna dejavnost več kot tretjinsko udeležena v finančni strukturi slovenskih prvoligašev. Kos (2011) trdi, da se s prestopi pokriva vse večja nestabilnost tradicionalnih nosilcev slovenskega klubskega nogometa – sponzorjev.

Dvolično je tudi vrednotenje samega knjiženja predmeta nakupa in prodaje po pogodbi o prestopu posameznega nogometaša. UEFA je v svojem poročilu zapisala (UEFA, 2009, str. 55), da 61 odstotkov evropskih klubov beleži nakup igralca kot osnovno sredstvo, medtem ko preostali klubi to knjižijo kot strošek nakupa. Slednje lahko zelo vpliva na samo strukturo finančnih izkazov klubov, ki lahko posamezno metodo vrednotijo sebi v korist. Z amortizacijo osnovnega sredstva stroške razmejimo skozi celotno obdobje, medtem ko jih v primeru

enkratnega poslovnega dogodka tolmačimo kot enkraten strošek nakupa igralca, kar lahko bistveno zniža dobiček kluba v tekočem letu in posledično zagotovi manjše plačilo davka na dobiček.

V Veliki Britaniji so leta 1998 uvedli finančni računovodski standard FRS 10, ki ureja računovodsko obravnavo dobrega imena in neopredmetenih osnovnih sredstev na enak način za zasebna podjetja in podjetja, ki kotirajo na borzi. FRS 10 zahteva, da se vse nakupe iz prestopnih dejavnosti beleži kot neopredmetena osnovna sredstva in vodi ločeno od dobrega imena (Amir & Livine, 2005, str. 555). Vsaka investicija (nakup) v opredmeteno osnovno sredstvo se mora po tem zakonu amortizirati glede na življenjsko dobo, ki jo v primeru nakupa igralca določa kupoprodajna pogodba in njen rok zapadlosti. V primeru prodaje nogometaša po omenjeni pogodbi se lahko torej ustvarijo kapitalski dobički (izgube), podobni dobičku (izgubi) pri prodaji opredmetenih osnovnih sredstev, medtem ko se pri prodaji nogometaša, ki je v poklicnem pogodbenem razmerju s prodajalcem, ustvari poslovni prihodek (odhodek), ki vpliva na rezultat v izkazu poslovnega uspeha.

Zanemariti ne smemo niti davčne politike v Republiki Sloveniji, sprejete znotraj različnih zakonov o obdavčevanju pravnih oseb, ki vелеva zelo edinstveno obdavčitev posameznih dogodkov, ki nastanejo ob prodaji ali odstopu (posoji) igralca v drugi klub. Zakon, ki v večini zajema enkratne poslovne dogodke ob prodaji igralca, je ZDDV-1 (Ur.l. RS, št. 13/2011-UPB3, 18/2011, 78/2011, 38/2012).

Znotraj držav članic Evropske Unije opazamo zelo različna tolmačenja vrednosti igralca, saj ga lahko po eni strani knjižimo kot blago oz. osnovno sredstvo, ki ima določno premoženjsko vrednost, po drugi strani pa kot delovno silo. Po slovenskih standardih gre v večini primerov za prestopne med domačimi in tujimi športnimi klubi, ki jih zakonodaja definira kot posredovanje delovnega osebja, kar je navedeno v f) točki četrtega odstavka 29. člena ZDDV-1 (Ur.l. RS, št. 117/2006). Istočasno je opredeljeno, da če se storitve opravijo za naročnika s sedežem zunaj Skupnosti ali za davčnega zavezanca s sedežem v drugi državi članici, je kraj opravljanja storitev kraj, kjer ima naročnik sedež svoje dejavnosti. Storitve, ki jo zaračuna športni klub v zvezi s prestopom igralca, bi morala biti obdavčena pri prejemniku storitve, to je športnem klubu s sedežem v tujini, vendar se v praksi večinoma pojavlja to, da slovenski športni klubi izdajo račun za opravljeno storitev z obračunanim davkom na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), ki ga prejemnik z vlogo zahteva nazaj od Davčne uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS). Problematičen je namreč razkol med nastankom poslovnega dogodka na domačih tleh in nadaljnjo uporabo predmeta pogodbe (delovne sile) v tujini.

Tematika je zelo nejasno definirana in povzroča nemalo težav slovenskemu športu, ki opravlja storitve, definirane v 29. členu ZDDV-1. Težnja zakona je namreč izogniti se dvojnemu obdavčevanju, pa vendarle dvojna merila vелеvajo plačilo davka na dodano vrednost po pravilih, ki jih postavlja DURS, in sicer na isti način, kot se to izvaja pri storitvah istega poslovnega značaja znotraj ozemlja Republike Slovenije. V primeru športnega kluba – zavezanca za DDV ga mora slednji v primeru prodaje obračunati prejemniku storitve. V

kolikor se stranki pogodbeno dogovorita za odložena plačila v intervalih, se DDV obračuna ob nastanku poslovnega dogodka oziroma izstavitvi računa. Ker se večino vrednosti prestopnih dejavnosti ustvari s prodajo igralcev v tujino, velja izpostaviti prakso, znotraj katere slovenski klubi izstavljajo na računih zgolj neto vrednosti po pogodbi, medtem ko mora nogometni klub s sedežem v tujini obračunati DDV po stopnji, ki jo zahteva država, v kateri ima svoj sedež.

2.4.5 Sponzorstva, donacije in druge oblike financiranja

V sklopu financiranja športnih društev poznamo dva tipa financiranja, to sta javno in zasebno financiranje. Šugman (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 69) navaja različne podvrste obeh financiranj:

a) Proračunsko (javno) financiranje:

- sredstva državnega proračuna, pridobljena preko razpisov,
- sredstva lokalnih skupnosti, ki jih vsakoletno določa posamezna občina,
- sredstva Fundacije za šport, ki jih ista fundacija prejme od iger na srečo, športna društva pa se lahko nanje prijavijo preko javnih razpisov.

b) Neproračunska (zasebna) sredstva:

- sponzorstvo,
- donatorstvo,
- sredstva gospodinjestev (vstopnina, članarine),
- darila in druga pridobljena sredstva.

Nogometni klubi v Sloveniji se v večini financirajo iz zasebnih sredstev, natančneje sponzorstev in donacij. Pri sponzorstvu gre za pogodben odnos med sponzorjem in sponzorirancem (npr. športnim klubom), v katerem se prvi zaveže vložiti določena finančna ali drugačna sredstva v zameno za usluge drugega. Bistvo sponzorske pogodbe in s tem vrste posla je torej protistoritev, ki jo je sponzoriranec dolžan opraviti. Sponzorstvo je namreč dvostranski posel, pri katerem sponzor zagotovi sredstva, sponzoriranec pa svoje usluge. Med te usluge sodijo vse vrste promocije sponzorja. Donatorstvo za razliko od posla sponzoriranja predstavlja drugačen odnos, saj se v nasprotju s sponzorstvom ne zahteva nikakršna protivrednost (dajatev oz. storitev). Donator z namenom obdaritve (lat. *animus donandi*) nameni določena sredstva, v zameno pa ne zahteva ničesar. Donatorji so torej osebe, ki darujejo premoženje (denar, pravice, stvari, storitve). Dejansko gre za darilno pogodbo obligacijskega prava. V slovenskem športu se večina športnih društev, ki tekmujejo v najvišje ovrednotenih tekmovanjih, veliko bolj poslužuje sponzorstva kot donatorstva, ravno zaradi zneskovnih omejitev in predstavljenega davčnega vidika v nadaljevanju.

Pri tovrstnih poslih velja izpostaviti davčni vidik, ki se razlikuje med obema tipoma financiranja. Pri sponzorstvu mora nogometni klub izstaviti račun sponzorju in v primeru, da je zavezanec za DDV, slednjega tudi obračunati. Sredstva, pridobljena iz sponzorskih pogodb, so sredstva iz pridobitne dejavnosti in povečujejo prihodek nogometnega kluba, kar

posledično vpliva na višjo davčno osnovo, realiziran dobiček pa je ob koncu obračunskega obdobja obdavčen po ZDDPO-1 (Ur.l. RS, št. 30/2012, 90/2007, 56/2008, 76/2008, 92/2008, 5/2009, 96/2009, 110/2009-ZDavP-2B (1/2010 popr.), 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012, 94/2012, 5. člen), oziroma po 20-odstotni davčni stopnji.

Pri donatorstvu ne gre za davčno priznan odhodek kot pri sponzorstvu, ampak se donacija vrednoti kot davčna olajšava donatorja, ta jo lahko uveljavlja le kot davčni zavezanec, ki svoja sredstva donira pravnemu subjektu, ki izvaja nepridobitno dejavnost. Velikokrat se podjetja raje poslužujejo sponzorstva, saj je donatorstvo omejeno, in sicer na 0,3 odstotkov vseh obdavčenih prihodkov donatorja. V kolikor slednji prekorači omenjeno vsoto, se mu izplačilo ne prizna kot odhodek, ampak je obdavčeno po stopnji davka na dohodek pravnih oseb, tako kot dobiček. Ker donacija nima protivrednosti, v omenjenih okvirih ne vključuje DDV.

Sponzorstvo kot gonilna sila nogometne panoge v osnovi ne nudi zelenih subvencijskih učinkov, pa vendarle je cilj vsakega sponzorja biti prepoznaven in ugleden v zelenem kontekstu. Bednarik et al (1998, str. 22) navaja cilje sponzorja, ki so:

- pojavljanje podjetja v medijih,
- izboljšati javno mnenje v javnosti,
- izboljšati celostno podobo podjetja,
- povečanje prodaje,
- izpolniti družbeno odgovornost,
- identifikacija ciljne tržne skupine s podjetjem,
- vključevanje podjetja v širšo družbeno skupnost.

2.5 Poslovni rezultati nogometnih klubov in trendi

Nogometna klubska aktivnost na najvišjem nivoju že vrsto let izkazuje znake podhranjenosti in finančne nestabilnosti z izjemo enega, največ dveh klubov. V analizo sem vzel celotno dejavnost panoge nogometa v Sloveniji v letih 2010 in 2011. V nadaljevanju izpostavljam tudi dve značilnosti, ki sta skupni imenovalcu večini klubov 1. SNL, to sta negativni kapital in struktura odhodkov.

2.5.1 Finančni izkazi za obdobje 2010-2011

Iz konsolidirane bilance letnih poročil nogometnih društev v Sloveniji za leti 2010 in 2011 je razvidna obstoječa finančna slika slovenskega klubskega nogometa. V analizo (Tabela 1) so zajeta vsa društva, ki sodelujejo v panogi nogomet. Večinski delež pade na deset nogometnih društev, ki nastopajo v 1. SNL. Bilančna vsota panoge znaša 15,4 milijona evrov, medtem ko klubi nanjo vplivajo zelo različno. Kot primer izpostavljam Nogometni klub Celje, ki si v opredmetenih osnovnih sredstvih lasti del stadiona Arena Petrol v vrednosti 3,2 milijona evrov (Nogometni klub Celje, 2011, str. 28). Slednje predstavlja kar 73 odstotkov celotnih

osnovnih sredstev v letu 2010 in 16 odstotkov bilančne vsote v 2010 glede na celotno panogo nogomet, zato je pravilna interpretacija podatkov zelo pomembna. Nogometni klub Koper (Nogometni klub Koper, 2011), ki ima zaradi prejetega posojila na odpoklic v bilanci stanja zabeležen negativen kapital v višini 1,96 milijona evrov, predstavlja v bilančni vsoti desetih klubov 1. SNL kar 46,8 odstotkov celotnega negativnega kapitala. Skupna negativna vrednost društvenega sklada vseh nogometnih klubov znaša 5,66 milijona evrov, kar priča o veliki podhranjenosti panoge. V kolikor se osredotočimo na celotno panogo, velja za leto 2011 izpostaviti kratkoročne poslovne terjatve v višini 4,18 milijona evrov, ki so predvsem posledica prestopnih dejavnosti. Pri prestopih igralcev je značilno, da je prvi obrok nekoliko višji, vsak naslednji pa sorazmeren glede na število obrokov.

Tabela 1: Konsolidirani finančni izkazi nogometnih klubov za obdobje 2010--2011

	2011	2010		2011	2010
SREDSTVA (002+ 009+015)	15.473.050	19.660.363	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (018+021+022+026+031)	15.473.050	19.660.363
DOLGOROČNA SREDSTVA (003 do 008)	8.079.103	9.182.969	SKLAD (019 do 020)	-4.831.931	-5.431.144
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	260.603	359.995	Društveni sklad	-5.026.296	-5.664.737
Opredmetena osnovna sredstva	7.513.878	8.526.858	Presežek iz prevrednotenja	194.365	233.593
Naložbene nepremičnine	113.654	95.340	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.534.262	2.804.792
Dolgoročne finančne naložbe	150.778	155.728	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (023 do 025)	3.725.438	4.699.686
Dolgoročne poslovne terjatve	40.190	45.048	Dolgoročne finančne obveznosti	1.901.172	2.001.972
Odložene terjatve za davek	0	0	Dolgoročne poslovne obveznosti	1.824.266	2.697.714
KRA TKOROČNA SREDSTVA (010 do 014)	6.715.028	10.056.506	Odložene obveznosti za davek	0	0
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	715	670	KRA TKOROČNE OBVEZNOSTI (027 do 030)	12.936.614	14.799.435
Zaloge	110.994	97.371	Obveznosti, vključene v skupino za odtujitev	0	0
Kratkoročne finančne naložbe	474.985	1.527.109	Kratkoročne finančne obveznosti	4.102.427	4.180.816
Kratkoročne poslovne terjatve	4.188.493	6.864.432	Kratkoročne poslovne obveznosti	8.213.548	10.119.176
Denarna sredstva	1.939.841	1.566.924	Kratkoročni dolgovi do članov	620.639	499.443
KRA TKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	678.919	420.888	KRA TKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.108.667	2.787.594
Zunajbilančna sredstva	1.422.561	4.257.311	Zunajbilančne obveznosti	1.422.561	4.257.311

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Podatki iz letnih poročil društev za leti 2010 in 2011 (interno gradivo), 2012.

V konsolidirani bilanci so prisotna tudi zunajbilančna sredstva, in sicer v višini 1,42 milijona evrov. Pri tem gre v večini za knjižbe v bilančnih izkazih Nogometnega kluba Celje (1,19 milijona). Gre za zastavno pravico dela stadiona (severna tribuna) kot zavarovanje za dolgoročno posojilo do CM Inženiring d. o. o. Preostali klubi nimajo omembe vrednega deleža v zunajbilanci, razen Nogometnega kluba Koper, ki ima za leto 2011 v zunajbilančni

evidenci izdane menice za zavarovanje prejetega posojila do Grafista d. o. o. in Marine Koper d. o. o. v višini 0,23 milijona evrov.

V konsolidiranem izkazu poslovnega uspeha za nogometna društva v Sloveniji za leto 2011 (Priloga 3) je moč razbrati, da je panoga ustvarila 31,3 milijona evrov prihodkov, samo NK Maribor kot nosilec klubskega nogometa pa 6,4 milijona evrov oziroma 20 odstotkov celotnih prihodkov panoge. Če analiziramo klube iz 1. SNL, so slednji v letu 2010 ustvarili 12,7 milijona evrov prihodkov brez prestopnih dejavnosti (Analiza licenciranja, 2012), slednje so znašale 7,2 milijona evrov. Ključna težava je v tem, da je samo NK Maribor v istem letu prispeval k skupni vsoti prihodkov kar 32 odstotkov vseh prihodkov, sledi mu še NK Olimpija Ljubljana (pravni naslednik je Nogometno moštvo d. o. o.) s 16-odstotnim deležem v celotnih prihodkih. Ostali klubi imajo tržne deleže, manjše od 10 odstotkov. Dva največja slovenska kluba sta torej v letu 2010 ustvarila približno enako realizacijo kot preostalih osem klubov.

Primerjava med nogometnimi klubi nam še pokaže, da jih je večina v letu 2011 finančno neprimernih za financiranje s strani bank, ki do tovrstnih prosilcev zahtevajo v prvi vrsti ustrezna hipotekarna zavarovanja imovine, ki je klubi nimajo, nato pa še zagotovitev denarnih tokov za odplačilo kreditov in ustrezno mero pozitivnega deleža kapitala v bilančni vsoti (min. 20 odstotkov). Ker klubi kriterijem ne ustrezajo, jim pomagajo posojila s strani pokroviteljev, občinskih institucij, t. i. prijateljskih podjetij in fizičnih oseb, ki so zelo interesno in politično motivirana. Gre za pojav, ki je razviden v strukturi prejetih posojil in značilen za določena lokalna okolja v Sloveniji.

2.5.2 Negativni kapital

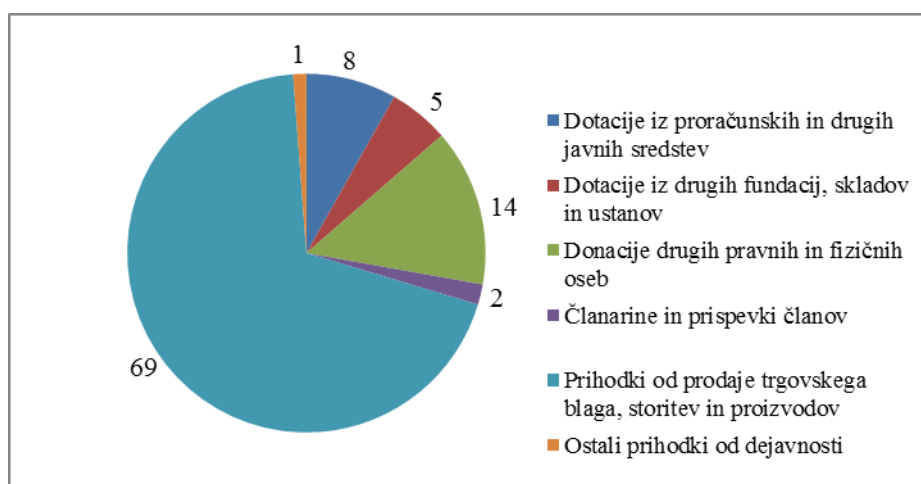
Kapital je v ekonomiji trajen vir financiranja, ki ga v podjetje vložijo lastniki ali pa je nastal z uspešnim poslovanjem podjetja. V kolikor podjetje posluje z izgubo in poseduje negativen kapital, ga je potrebno dokapitalizirati s svežim kapitalom, se dogovoriti z upniki in postaviti nove smernice prestrukturiranja ali pa podjetje spraviti v prisilno poravnavo oziroma stečaj zaradi nezmožnosti odplačevanja svojih obveznosti. Iz Tabele 1 je videti, da je nogometna panoga v letu 2011 prikazala 4,8 milijona evrov negativnega kapitala. Med nogometnimi klubi znotraj 1. SNL ni kluba, ki bi imel pozitivno vrednost kapitala. Tovrstne vrednosti so predvsem posledica negativnega poslovnega izida iz tekočega leta in negativnih poslovnih izidov iz preteklih let. V praksi to pomeni, da nogometni klubi s svojo poslovno aktivnostjo ne morejo zagotavljati zadostne mere odplačevanja svojih obveznosti tako poslovnih kot finančnih. V tem primeru smo priča plačilni nedisciplini, kar bi moralo po Zakonu o društvih (Ur.l. RS, št. 64/2011-UPB2, 40. člen) prisiliti društva v reorganizacijo poslovanja, prisilno poravnavo ali postopek stečaja, ki ga lahko po 3. členu Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji predlagajo upniki, sam dolžnik ali osebno odgovorni družbenik (Ur.l. RS, št. 67/1993). V kolikor upnik odpiše svoje terjatve do dolžnika, to vpliva na višino izrednih prihodkov, ki tako povečajo davčno osnovo od davka na dohodek pravnih oseb. Vzrok, zakaj le redki klubi pristanejo v prisilni poravnavi ali stečaju, se nahaja v dogovorih z upniki, ki

omenjenih dveh procesov ne sprožijo. Razloga sta dva. Prvi je interesno naravnan, saj je veliko upnikov povezanih z lokalno politiko, ki jih včasih sili v sodelovanje s klubom. Drugi je želja klubov po prestrukturiranju posamezne terjatve in njeno postopno odplačevanje. Trend negativnega kapitala v nogometu se vrsti že vrsto let in brez temeljitega posega države v ta šport slednjemu ni videti konca.

2.5.3 Struktura prihodkov in odhodkov

Struktura prihodkov analiziranih nogometnih klubov ni enaka strukturi posameznega nogometnega kluba, saj se slednji zelo razlikujejo od kluba do kluba. Kot je razvidno iz Slike 8, največji delež prihodkov nogometne panoge v Sloveniji predstavljajo prihodki od prodaje blaga, storitev in proizvodov. V to skupino sodijo predvsem sponzorske pogodbe in prihodki iz prestopne dejavnosti, ki so prisotni le zadnjih nekaj let po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo. Evropska skupnost je omogočila povezovanje slovenskih klubov v partnerstva z večjimi klubi iz tujine.

Slika 8: Struktura prihodkov nogometnih klubov v letu 2010 v %



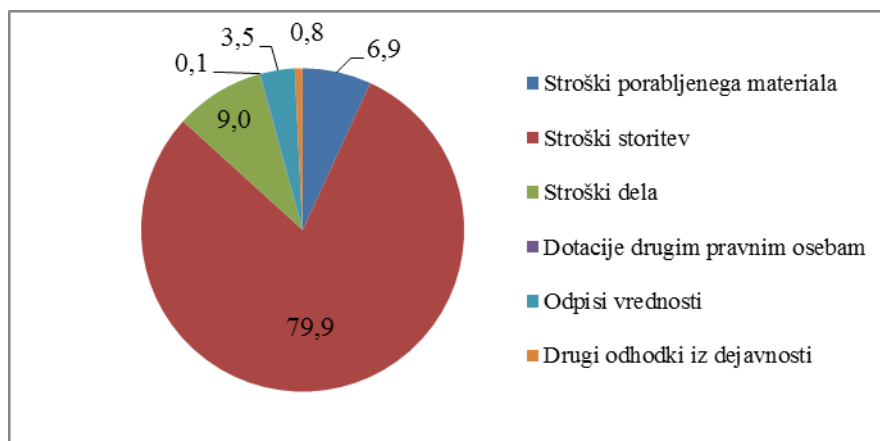
Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Podatki iz letnih poročil društev za leti 2010 in 2011 (interno gradivo), 2012.

Dotacije pravnih in fizičnih oseb zajemajo 14-odstotni delež, najbolj pa so prisotne v manj razvitih klubih (npr. ND Nafta Lendava), ki težko ponudijo protivrednost storitev in si s tem zagotovijo financiranje v obliki sponzorske pogodbe. Zaradi aktualne izčrpanosti gospodarstva menim, da se bo tudi struktura prihodkov v bodočih letih spremenila, saj bo sponzorskih sredstev vse manj, v ospredje pa bodo prišli prihodki od prodaje igralcev.

Na odhodkovni strani se praviloma pojavlja vzorec, ki je podoben večini klubov 1. SNL. Večinski delež v strukturi odhodkov predstavljajo stroški storitev (79,9 odstotka), ki močno bremenijo klubske proračune (Slika 9). V to postavko so umeščene obveznosti do poklicnih športnikov, pogodbenega kadra, organizacije tekem, stroški trženja in vse druge obveznosti, ki so nujne za nemoteno financiranje dejavnosti. Prestrukturiranje odhodkov klubov se bo v prihodnje moralo odvijati predvsem v smeri krčenja stroškov, namenjenim za plače igralcev, saj te zasedajo najvišje vrednosti med odhodki.

Stroški dela so v celotni strukturi odhodkov le 9-odstotni, kar priča o tem, da se klubi izogibajo rednemu zaposlovanju, ki prinaša s sabo bistveno večje obveznosti z naslova plač in drugih dajatev (regres, bolniška nadomestila...). Temu primerno se raje poslužujejo pogodbenemu zaposlovanju zunanjih kadrov, kar prinaša bistveno manj stroškov pri izplačilih in manj ovir pri odpuščanjih oziroma prekinitvah sodelovanja. Struktura odhodkov ne beleži večjih odstopanj v zadnjem obdobju, kar pomeni, da je relativno statična in predvidljiva.

Slika 9: Struktura odhodkov nogometnih klubov v letu 2010

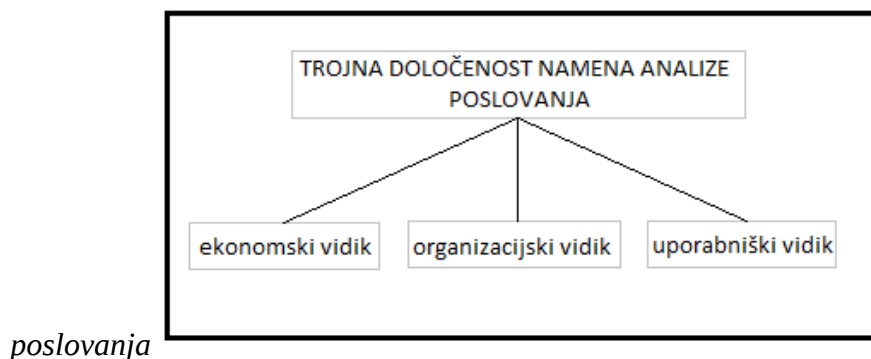


Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Podatki iz letnih poročil društev za leti 2010 in 2011 (interno gradivo), 2012.

3 EKONOMSKO-FINANČNA SLIKA NOGOMETNEGA KLUBA KOPER

Lipovec (1983, str. 31) trdi, da je analiza poslovanja neke vrste proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, kot priprava na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. V okviru analize poslovanja lahko navedemo tri namene izvajanja te (Slika 10).

Slika 10: Trije vidiki določanja namena analize



Vir: D. Pučko, Analiza in načrtovanje poslovanja, 2001, str. 7.

Pučko (2001, str. 7) meni, da je poslanstvo analize poslovanja vezano na ekonomski vidik, saj nam ravno omenjena analiza pomaga pri izboljševanju ekonomske uspešnosti poslovanja

konkretnega podjetja. Organizacija podjetja predstavlja osnovo za doseganje ciljev, hkrati pa je ravno vloga analize zagotovitev interesov uporabnikov, katerim služi ob odločanju.

3.1 Iztočnice iz analize razvoja nogometa v Evropi in Sloveniji

Pri analizi nogometne panoge na evropski ravni je moč prepoznati podobnosti organiziranosti in financiranja, ki so značilne za večino evropskih klubov. Vsem je skupno, da izvajajo temeljno dejavnost v obliki vzgoje nogometašev in organizacije športnih prireditev (nogometne tekme) z motivom doseganja pozitivnih športnih dosežkov in povečanja povpraševanja po storitvah kluba. V zameno za ogled nogometnih tekem klubi tržijo vstopnine, ki predstavljajo edini vir prihodkov, neposredno povezan s temeljno dejavnostjo kluba. Cena vstopnin je v večini povezana s tekmovalno ravno, kupno močjo lokalnega prebivalstva in povpraševanjem po ogledu tekem. Drugi viri prihodkov, kot so sponzorji, televizijske pravice, prodaja igralcev itn. so s teoretskega vidika povezani s t. i. eksternalijami oziroma prihodki, ki nastanejo vzporedno z izvajanjem temeljne dejavnosti klubov. Največje razlike v primerjavi med Evropo in Slovenijo nastajajo predvsem v prihodkih iz trženja televizijskih pravic, od katerih evropski klubi bogato služijo, medtem ko v Sloveniji beležijo zanemarljive vrednosti. Razlike se pojavljajo tudi v poslanstvih klubov, katerih temeljni namen se kaže v zadovoljevanju potreb za obiskovalce, medtem ko slovenski klubi stremijo k izvajanju dejavnosti v dobrobit okolja in vzgoje mladih v športnem duhu.

Nogomet velja za relativno drag šport, saj številčnost igrskega kadra in drugi stroški, povezani z izvajanjem temeljne dejavnosti kluba, zahtevajo bistveno višje denarne vloške, kot jih beležijo druge športne panoge. Posledično ugotovimo, da potreb po nemotenem poslovanju kluba ne moremo vračunati v samo ceno vstopnine za ogled nogometne tekme, kar že v samem začetku postavlja vprašanje, ali je nogomet sploh rentabilna panoga. Dvajset najmočnejših klubov v Evropi, ki nastopajo v Ligi prvakov in pokalu Evropa, beleži povprečne prihodke od vstopnin v višini 21,9 odstotka celotnih prihodkov, odvisno od števila letno odigranih tekem, poslovnega modela in športnih dosežkov (Captains of Industry: Football Money League, 2013). Preostanek ustvarijo s pomočjo omenjenih eksternalij, kar lahko povzamemo kot izhodišče za preoblikovanje nogometnega okolja v Sloveniji. Ker se zgolj z izvajanjem temeljne dejavnosti ne da preživeti, morajo slovenski klubi svoja vlaganja usmeriti v aktivnosti, povezane z dogajanjem ob nogometu (t. i. spremljevalne aktivnosti). V ta kontekst vključujemo organizacijo družabnih dogodkov in prireditev, dobrodelnih akcij, nogometnih turnirjev, organizacijo priprav za tuje klube itn.

Z aktivnostjo na omenjenem področju lahko dosežemo večjo participacijo lokalnega prebivalstva in posledično večje zanimanje za nogomet v regiji. Standardni nosilci nogometa, kot so sponzorji, niso dovolj zanesljiv vir dolgoročne finančne vzdržnosti klubov, saj so v primerjavi s tujino zelo skeptični do učinkov, ki jih prejmejo v zameno za sponzorska sredstva, zato jih je bistveno težje ohraniti oziroma spodbuditi k financiranju.

3.2 Predstavitev Nogometnega kluba Koper

Nogometni klub Koper nastopa v prvi slovenski nogometni ligi (v nadaljevanju 1. SNL) z imenom Football Club Koper – Capodistria, od septembra 2008 s sponzorskim imenom FC Luka Koper. Večji zabeleženi dosežki so osvojitve naslova državnega prvaka v sezoni 2009/2010 in dvakratna zaporedna osvojitve Pokala Slovenije. Za razliko od večine nogometnih klubov v Sloveniji je Nogometni klub Koper znan po svoji usmeritvi v delo z mladimi, kar opravičuje mladinska šola, ki zajema več kot 200 otrok. Da je delo z mladimi na trenutke uspešno, dokazujejo trije večji prestopi v zadnjih dveh sezonah. Poleg vseh kadrovskih in operativnih značilnosti se lahko klub pohvali še z novim stadionom, ki sprejme 4200 obiskovalcev, razsvetljavo in spremljajočim objektom, ki vsebuje VIP ložo, prostor za novinarske konference, osem garderob, fitness, sobe za medicinsko pomoč, sobe za doping kontrolo, garderobe za sodnike in pralnico.

Ob prenovi stadiona Bonifika v sezoni 2009/2010 je Nogometni klub Koper igral vse domače tekme na mestnem stadionu v Novi Gorici (Nogometno društvo Gorica). Slednje je močno vplivalo na povpraševanje po obisku tekem, saj je gledanost kmalu po odprtju stadiona postopoma upadla. To vpliva na slabo motivacijo sponzorjev do potencialnega vlaganja v klub, kar dodatno ogroža njegov obstoj v časih, ki so vse prej kot enostavni. V nadaljevanju se dotikam organizacijske strukture, poslanstva in vizije ter načrtov za prihodnost.

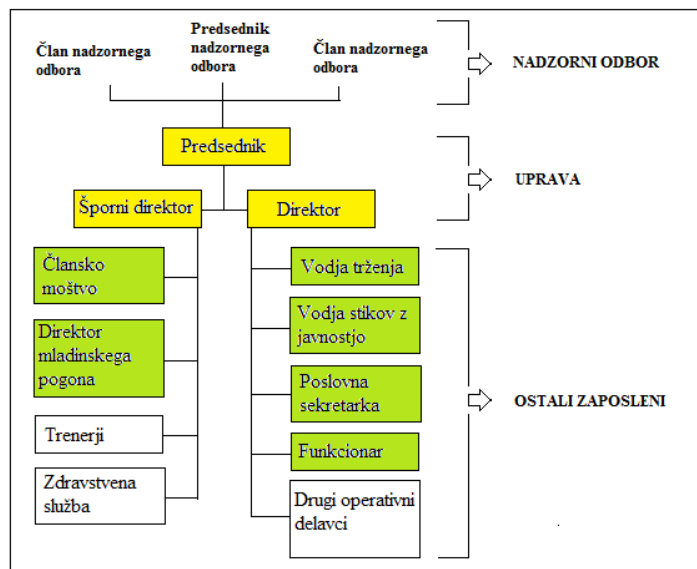
3.2.1 Organizacija

Struktura organizacije velja za zelo pomemben element pri zagotavljanju uspešnega prenosa odgovornosti in nalog na zaposlene. Trenutno sta v klubu redno zaposleni le dve osebi, to sta poslovna sekretarka in vodja mladinskega pogona. Vse ostale povezane osebe delujejo v okviru zunanjih storitev kot poklicni športniki ali t. i. zunanji sodelavci. Pri tovrstni obliki kadrovske politike se Nogometni klub Koper izogne dodatnim stroškom regresa, bolniške ter plačevanju socialnih in pokojninskih prispevkov. Redno zaposleni izvajajo ključne naloge za operativno delovanje kluba, medtem ko pogodbeni delavci opravljajo druge aktivnosti, povezane s športom in operativnim delovanjem kluba. Med redno zaposlene sodi poslovna sekretarka in vodja mladinskega pogona, medtem ko imajo vodja marketinga, skrbnik za stike z javnostjo, oblikovalec spletne strani in komercialist s klubom sklenjeno individualno pogodbo o samozaposlitvi. Število zunanjih izvajalcev storitev, med katere štejemo poklicne športnike, operativne delavce, zdravstveno ekipo in trenerje, znaša dvainpetdeset. Med njimi je osemindvajset poklicnih športnikov, štirinajst trenerjev mladinskega pogona, štirje so v strokovni ekipi članskega moštva, dva sta v zdravstveni službi, še štirje pa so povezani s poslovno operativno kluba.

Delovna razmerja so zastavljena v obliki zaposlitvenih pogodb, avtorskih pogodb in pogodb o poslovnem sodelovanju. Igralec in klub se usklajeno odločita, katero pravno obliko bosta uporabila pri sklepanju delovnega razmerja, torej redno zaposlitev ali status zunanjega izvajalca. Na podlagi statuta kluba (Nogometni klub Koper, 2006) in delovnih izkušenj v

njem lahko predstavim hierarhijo organizacijske strukture kluba, razdeljena na nadzorni odbor, upravni odbor (obarvano z rumeno) in zaposlene po področjih (obarvano z zeleno).

Slika 11: Organizacijska struktura – Nogometni klub Koper



Vir: Nogometni klub Koper, Statut (interno gradivo), 2006.

3.2.2 Poslanstvo, vizija in načrti za prihodnost

Temeljno poslanstvo Nogometnega kluba Koper je nameniti največjo pozornost otrokom in mladim ter posledično z igranjem nogometa, ki je najpomembnejša vrednota, izboljšati klimo in zdravje v okolici (Nogometni klub Koper, 2011). Poslanstvo se torej navezuje na nogomet in opravljanje z njim povezanih dejavnosti, hkrati ponuja razvoj pedagoških vložkov v okolju posameznika. V svoji viziji prioriteto postavljajo napredku v delu z mladimi, saj je osebni razvoj v zdravem okolju najboljši za prepoznavnost nogometa v regiji. Poleg tega želi vodstvo kluba z motiviranim in usposobljenim kadrom, ostalimi odvisnimi osebami in s prostovoljci doseči uspehe v vseh tekmovalnih kategorijah. Iz osebnih izkušenj z delom v klubu lahko vsebinsko dodam, da je cilj vsake sezone, vezan na člansko moštvo, osvojitve naslova državnega prvaka in uvrstitev v prvi krog kvalifikacij za nastop na enem izmed najprestižnejših evropskih tekmovanj. Med svojimi načrti za prihodnost ima Nogometni klub Koper tekmovanje članskega moštva v najvišji ligi na državnem nivoju, doseči odmevnejši rezultat v evropskem merilu, tekmovanje mlajših selekcij v najvišjih ligah na državnem nivoju, privabiti čim več otrok v mladinsko nogometno šolo in zagotovitev finančnih sredstev za nemoteno delovanje kluba (Nogometni klub Koper, 2012).

3.2.3 Poslovni model Nogometnega kluba Koper

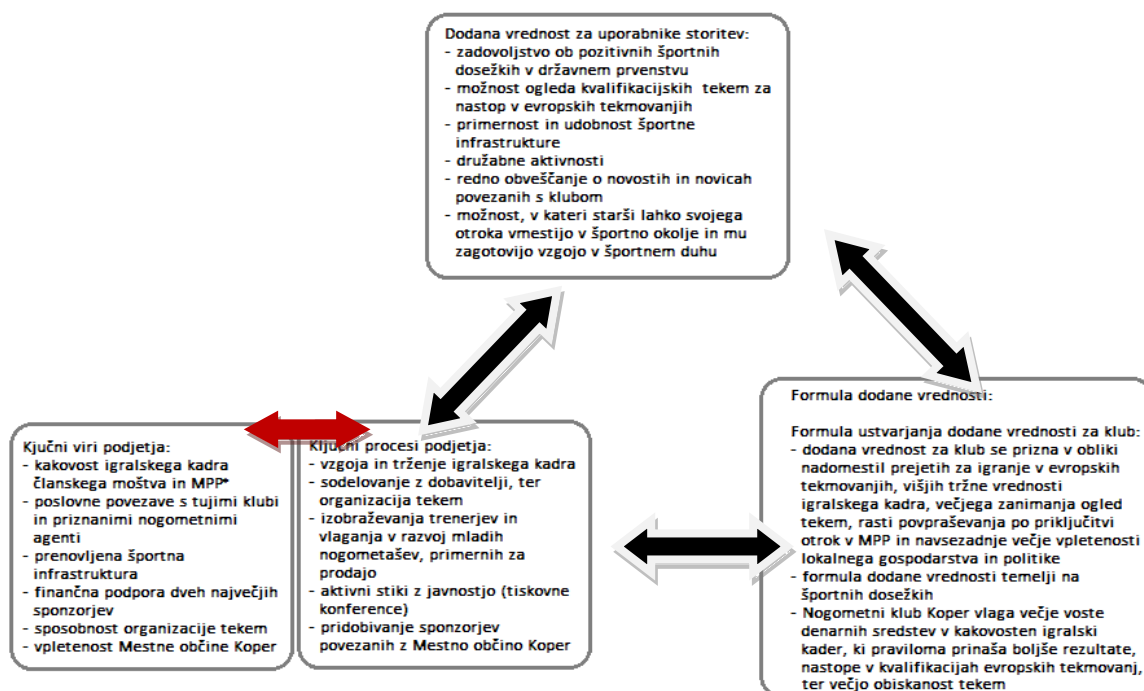
Glavnina nogometnih klubov v Sloveniji se v večini financira s sponzorskimi sredstvi, le nekaj izjem je takšnih, pri katerih ima dodatno težo katera izmed drugih oblik financiranja, kot so na primer prestopne dejavnosti in nagrade UEFA. Nogometni klub Koper ima relativno nedodelan poslovni model, ki je v večini odvisen od športnih dosežkov. Vodstvo kluba namenja veliko vlogo investicijam v kakovosten igralski kader in temu primerno sklepa

stroškovno višje dolgoročne pogodbe od povprečja, ki močno bremenijo proračun kluba. Distribucija vrednosti za uporabnika sledi v prvi fazi procesu doseganja pozitivnih športnih rezultatov, ki bi na stadion pripeljali množice obiskovalcev, dvignili tržno vrednost igrskega kadra in zagotovili možnost nastopa na evropskih tekmovanjih. Učinki za uporabnika storitev se večinoma povezujejo z zadovoljstvom nad športnimi dosežki, medtem ko se osnova za vzdržno finančno stanje kluba oblikuje z rastjo tržne vrednosti poklicnih nogometašev članskega moštva in prihodkov od njihove prodaje.

Na Sliki 12 prikazujem proces distribucije vrednosti za končnega uporabnika, ki temelji na štirih fazah. V prvi fazi je prisotna zagotovitev kakovostnega igrskega kadra članskega moštva in mladinsko-pionirskega pogona. V večini gre za sklenitev dolgoročnih pogodb o sodelovanju, štipendijskih pogodb in nudenju drugih bonitet. Istočasno je potreben strokoven trenerski štab, ki igralce vzgaja in spodbuja k igranju na najvišji ligaški ravni. Kakovostno člansko moštvo se praviloma poteguje za vrh državnega ligaškega tekmovanja, kar pritegne zanimanje mednarodnih agentov, željnih posredovanja v primeru prodaje posameznega igralca v tuj klub. V primeru pozitivnih športnih dosežkov se v četrti fazi oblikujejo pogoji za večjo obiskanost, ravno tako se dvigne tudi cena igrskega kadra, ki jo je moč iztržiti na mednarodnem nogometnem trgu in ustvariti želen presežek v poslovanju.

Poslovni model za sabo nosi veliko finančno tveganje, saj v primeru nedoseganja želenih športnih dosežkov ni moč izpeljati distribucije vrednosti, ki bi jo klub prejel s prodajo igralcev, z novimi sponzorji in nastopi na evropskih tekmovanjih. Ravno nasprotno, praviloma se ustvarijo večje izgube iz poslovanja, saj ni zanimanja za nogomet, medtem ko so fiksne obveznosti po dolgoročnih pogodbah z igrskim kadrom večje od proračunskih zmogljivosti.

Slika 12: Poslovni model Nogometnega kluba Koper



3.2.4 Analiza bilance stanja za obdobje 2008–2011

Temeljni namen bilance stanja je poleg preglednosti tudi to, da bi vedeli, koliko sredstev bomo po posameznih vrstah potrebovali za poslovni sistem kot celoto in kakšne so potrebne spremembe, da bi dosegli ciljni poslovni izid (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2001, str. 187). Vse gospodarske družbe morajo do 31. marca tekočega leta oddati letna poročila in bilance za preteklo leto, medtem ko za društva praviloma velja 2. april. Letno poročilo vsebuje poslovno poročilo, pojasnila k računovodskim izkazom, poročilo o izvedbi programa oziroma projektov in finančno poročilo, ki mora izkazovati namensko porabo sredstev.

Tabela 2 prikazuje bilanco stanja (v evrih) Nogometnega kluba Koper za leti 2010 in 2011. Slednja je urejena na podlagi računovodskih določil, ki urejajo sestavo bilanc za društva. Načrt reorganizacije temelji na obdobju od leta 2012 do 2015, zato sem v nadaljevanju za izhodišče vzel leto 2011.

Tabela 2: Bilanca stanja Nogometnega kluba Koper

	2011	2010		2011	2010
SREDSTVA (002+ 009+015)	343.427	380.069	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (018+021+022+026+031)	343.427	380.069
DOLGOROČNA SREDSTVA (003 do 008)	1.120	1.936	SKLAD (019 do 020)	-1.940.813	-1.956.862
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0	Društveni sklad	-1.940.813	-1.956.862
Opredmetena osnovna sredstva	1.120	1.936	Presežek iz prevrednotenja	0	0
Naložbene nepremičnine	0	0	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (023 do 025)	1.332.887	1.332.887
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	Dolgoročne finančne obveznosti	1.332.887	1.332.887
Odložene terjatve za davek	0	0	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
KRATKOROČNA SREDSTVA (010 do 014)	342.307	377.133	Odložene obveznosti za davek	0	0
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (027 do 030)	951.353	958.937
Zaloge	0	0	Obveznosti, vključene v skupino za odtujitev	0	0
Kratkoročne finančne naložbe	168.968	111.149	Kratkoročne finančne obveznosti	229.549	281.304
Kratkoročne poslovne terjatve	172.900	193.755	Kratkoročne poslovne obveznosti	721.804	677.633
Denarna sredstva	439	72.229	Kratkoročni dolgovi do članov	0	0
KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	1.000	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	45.107
Zunajbilančna sredstva	229.549	256.287	Zunajbilančne obveznosti	229.549	256.287

Vir: Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2011, 2012, str. 5.

3.2.4.1 Analiza sredstev

Sredstva so stvari in pravice, izražene v denarni enoti, in denar, s katerim pravni subjekt premoženjsko odgovarja. V okviru bilančne analize lahko ugotovimo, katere postavke, opredeljene pod sredstvi, igrajo največjo vlogo v strukturi sredstev. Med dolgoročnimi sredstvi najdemo le posamezne elemente pisarniške opreme, računalnike, pralni in sušilni stroj ter drugo opremo. Ob tako majhni vrednosti osnovnih sredstev lahko zagotovo trdimo, da si klub lasti zelo malo imovine in da slednja bistveno ne vpliva na poslovanje.

Pučko (2001, str. 51) trdi, da gibljiva sredstva sestavljajo obratna sredstva, ki so zaloge, dolgoročne in kratkoročne terjatve iz poslovanja, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve ter kratkoročne finančne naložbe, med katere sodijo delnice in kapitalski deleži drugih podjetij, kratkoročno dana posojila in drugi vrednostni papirji. Vrednost kratkoročnih poslovnih terjatev znaša 172.900 evrov, kar je 10 odstotkov več kot leta 2010. Znotraj omenjenega zneska, največji, 69,13-odstotni delež zasedajo terjatve do kupcev, ki nastajajo iz prestopnih dejavnosti, sponzorskih pogodb in vadnin (Nogometni klub Koper, 2012). Vzrok naraslih terjatev tiči v slabih gospodarskih razmerah, plačilni nedisciplini in podaljšanju plačilnih rokov. Med kratkoročne finančne naložbe štejemo kratkoročna posojila, dana fizičnim osebam, ki imajo v letu 2011 vrednost 168.968 evrov. V tem primeru gre za že zapadle kratkoročne naložbe, katerih izterljivost je vprašljiva.

Denarna sredstva so od leta 2008, ko so znašala 5.957 evrov (Nogometni klub Koper, 2009), strmo narasla v letu 2010 in beležila vrednost 72.229 evrov, nato pa v letu 2011 ponovno upadla na vrednost 439 evrov. V tem primeru gre zgolj za sredstva na presečni dan 31. december 2011, kar ni ravno primerno za obravnavo.

3.2.4.2 Obveznosti do virov sredstev

Obveznosti do virov sredstev nam povedo, kako je poslovni sistem podjetja financiran. Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki poslovnemu sistemu omogočajo sredstva. To so dobavitelji, lastniki kapitala, banke, zaposleni, država in drugi upniki poslovnega sistema. Do virov sredstev izkazujemo obveznosti (Cepec & Lekše, 2009, str. 25).

V strukturi obveznosti do virov sredstev se nam najprej izpostavi društveni sklad. Iz Tabele 2 je razvidno, da je v letu 2011 omenjen sklad beležil negativno vrednost v višini 1.940.813 evrov, ki jo bo moral klub financirati iz dohodka v prihodnjih obračunskih obdobjih, v kolikor bo do njega prišlo. Presežek prihodkov nad odhodki je v istem obračunskem obdobju znašal 16.049 evrov, kar za enako vrednost zmanjšuje negativni kapital iz leta 2010.

Dolgoročne finančne obveznosti v obračunskem obdobju 2008-2011 ostajajo enake, in sicer v vrednosti 1.332.887 evrov. Nogometni klub Koper ima sklenjeni dolgoročni posojilni pogodbi s fizično osebo (Milan Mandarič) v višini 448.328 evrov in podjetjem v njeni lasti (MM Sport d. o.o.) v višini 884.559 evrov. Zaradi politično-gospodarskih interesov je moč pričakovati, da

bo do nadaljnjega omenjen znesek ostal nespremenjen oziroma, v kolikor pride do izterjave s strani upnika, ocenjujem da bo klub prenehal z delovanjem, saj omenjene vsote brez prestrukturiranja posojila ne more odplačati.

Kratkoročne poslovne in finančne obveznosti zavzemata skupno vrednost 951.353 evrov. Od leta 2008 se je vrednost omenjenih postavk praktično podvojila, kar pomeni, da klub potrebuje vse več denarnih sredstev za tekoče servisiranje dejavnosti. Med kratkoročnimi poslovnimi obveznostmi predstavljajo največji delež obveznosti do dobaviteljev (72,68 odstotkov), med katere sodijo obveznosti do poslovnih partnerjev, pogodbenega kadra, zunanjih izvajalcev in nogometnih institucij. Ocenjujem, da Nogometni klub Koper sodi v kategorijo gospodarskih družb z izredno slabo plačilno disciplino.

3.2.4.3 Zunajbilančne aktivnosti

Med zunajbilančne aktivnosti štejemo menice, kreditno pismo, kreditne linije, garancije, pozicije v terminskih poslih (angl. *Forward*), standardiziranih terminskih pogodbah (angl. *Futures*), zamenjavah (angl. *Swap*) in drugih izvedenih finančnih instrumentih (Saunders, 2000, str. 108-109). V tej skupini se izkazujejo postavke, ki nimajo neposrednega učinka na velikost in sestavo sredstev in obveznosti do njihovih virov, prav tako pa tudi ne na prihodke, stroške ali odhodke društva, vendar so pomembne za predstavitev finančno-materialnega položaja društva (Slovenski inštitut za revizijo, 2010, str. 9). Poleg tega imajo zunajbilančne aktivnosti vpliv na prihodnjo bilanco stanja, izkaz uspeha ter solventnost in dobičkonosnost pravnega subjekta. V Tabeli 2 sta v bilanci stanja tako na aktivni kot pasivni strani vrednosti enaki, v znesku 229.549 evrov. Vrednost je povezana z menicami, izdanimi kot zavarovanje za prejeti posojili s strani podjetja Grafist d.o.o. in Marina Koper d.o.o..

3.2.5 Analiza izkaza poslovnega izida za obdobje 2008-2011

Cilj vsakega podjetja je ustvariti pozitiven poslovni izid v določenem obračunskem obdobju in ravno omenjen izkaz je med najpomembnejšimi pri analizi poslovanja podjetja, saj nakazuje uspešnost ali neuspešnost poslovanja. Če so odhodki večji od prihodkov, govorimo o negativnem poslovnem izidu oziroma izgubi. V nasprotni smeri, če so prihodki večji od odhodkov, govorimo o pozitivnem poslovnem izidu oziroma dobičku. Ob tem ne smemo zanemariti, da se v društvih dobiček oziroma presežek prihodkov namenja opravljanju dejavnosti.

3.2.5.1 Prihodki od dejavnosti

Prihodki, ki jih slovenski klubi stežka ustvarjajo iz dejavnosti, ki jo opravljajo, pričajo o izčrpanosti nogometnega področja in nestabilnosti na dolgi rok. Analiza poslovanja je pokazala, da so nogometni klubi v letu 2010 naredili sicer za 12,7 milijona evrov prihodkov, hkrati pa za 16,3 milijona evrov odhodkov. Opravilo se je 34 prestopov igralcev v vrednosti 2 milijona evrov. Osrednji vir prihodkov klubov v Sloveniji še vedno predstavljajo sponzorstvo in oglaševanje (36 odstotkov), prihodki iz prestopne dejavnosti (36 odstotkov), povsem

zanemarljivi pa so prihodki od vstopnin (5,4 odstotka) in 0,8 odstotka od medijskih pravic (Kos, 2011).

V primeru Nogometnega kluba Koper je struktura prihodkov v letih 2008-2011 toliko bolj zanimiva, saj odraža spremenjen poslovni koncept, ki ga je uprava kluba sprejela v letu 2010, realizirala pa v 2011. Do leta 2010 se je Nogometni klub Koper financiral predvsem iz sponzorstev (58 odstotkov), nato pa je prišlo do ključnega povezovanja z nogometnimi agenti in klubi iz tujine, kar je pripomoglo predvsem k večji prodaji igralcev in temu primerno se je dvignila raven prihodkov iz prestopnih dejavnosti na 55,97 odstotkov. Vrednost prihodkov iz sponzorstva se je v letu 2011 znižala za 20,2 odstotne točke in zavzela 30,11 odstotka v celotni strukturi prihodkov (Tabela 3).

Tabela 3: Struktura poslovnih prihodkov v obdobju 2008-2011

	2008	Delež	2009	Delež	2010	Delež	2011	Delež
Vrsta prihodka	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Prihodki iz javnih sredstev	27.181	2,92	28.444	2,65	26.073	2,03	27.063	1,36
Dotacije iz drugih fundacij – UEFA	39.096	4,20	45.471	4,24	347.992	27,10	90.000	4,52
Dotacije pravnih in fizičnih oseb	102.835	11,05	33.779	3,15	0	0,00	26.334	1,32
Prihodki iz naslova vadnin	40.747	4,38	33.774	3,15	31.275	2,43	71.708	3,6
Prihodki od prodaje vstopnic	36.428	3,92	17.051	1,59	6.312	0,50	37.222	1,87
Prihodki iz naslova sponzorstva	550.796	59,22	639.089	59,68	751.843	58,56	599.977	30,11
Nadomestila za prestop igralcev	119.615	12,86	265	24,74	76.000	5,59	1.115.175	55,97
Prihodki iz naslova TV prenosa	0	0	5.006	0,46	21.850	1,70	7.038	0,35
Odpis obveznosti	0	0	0	0	14.572	1,13	13.500	0,68
Drugi prihodki	13.515	1,45	3.164	0,34	7.762	0,6	4.486	0,23
SKUPAJ	930.213	100	1.070.778	100	1.283.679	100	1.992.503	100

Vir: Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2008, 2009; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2009, 2010; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2010, 2011; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2011, 2012.

Ocenjujem, da so postavke znotraj prihodkov relativno volatilne, z izjemo prihodkov iz sponzorstva, ki so si po vrednosti vsako leto zelo blizu, predvsem na račun dolgoročno sklenjenih sponzorskih pogodb z generalnim sponzorjem Luko Koper in Grafistom d. o. o. Iz Tabele 3 se v letu 2010 izpostavljajo tudi donacije s strani UEFA, namenjene izgradnji stadiona in uspešnim predstavam članskega moštva v kvalifikacijah za nastop na evropskem tekmovanju Liga prvakov, kar je posledično prineslo nekaj svežega denarja v klubsko blagajno. Nogometni klub Koper beleži pozitiven trend tudi v okviru vadnin, saj se je z novo

infrastrukturo povečalo število otrok mladinskega pogona, z novim stadionom je poskočila tudi vrednost prodanih vstopnic, ki pa še vedno beleži zanemarljiv delež v celotni strukturi. Med donacije pravnih in fizičnih oseb spada skupina manjših podjetij in posameznikov, ki s svojimi storitvami pomagajo klubu. Mednje sodijo gostinske in hotelske storitve, prevozi, oprema itn. Pri oceni skupnih prihodkov je spodbudno to, da so se slednji v primerjavi z letom 2008 več kot podvojili in zabeležili 114-odstotno rast.

3.2.5.2 Poslovni odhodki

Na strani odhodkov lahko iz vsebine licenciranja razberemo, da so klubi v povprečju za mladinski pogon namenili 276.000 evrov, kar pomeni okvirnih 14,5 odstotka proračuna povprečnega nogometnega kluba v Sloveniji. Še vedno je zaskrbljujoč podatek, da kar 83 odstotkov proračunskih sredstev namenijo izplačevanju plač, kar je zelo velik odstotek v primerjavi s tujino (Kos, 2011). Slednje omejuje proračunska sredstva klubov, ki bi lahko bila namenjena drugim prioritetam, kot so trženje, tekoče poslovanje in organizacija dogodkov.

V tabeli (Tabela 4) je prikazana struktura odhodkov Nogometnega kluba Koper za obdobje 2008-2011. Največje breme predstavlja ravno postavka storitev, ki je v letu 2011 znašala 1.754.765 evrov in beležila najvišjo vrednost v analiziranem obdobju (93,88 odstotka). Znotraj strukture stroškov storitev zaseda največji odstotek strošek provizij ob prestopih igralcev (31,34 odstotka), medtem ko je strošek poklicnih športnikov in trenerjev ocenjen na 529.227 evrov oziroma 30,15 odstotka (Nogometni klub Koper, 2011). Preostale stroškovne postavke znotraj storitev so še stroški pogostitev igralcev, intelektualnih storitev, varovanja, najemnin, prevoza itn. Med stroški materiala, ki znašajo 68.038 evrov je najbolj izpostavljen strošek nabave opreme za člansko moštvo in mladinski pogon. Strošek dela, v katerega štejemo plače 1,52 zaposlenih, potne stroške in dajatve zaposlenim znaša 45.318 evrov. Skupni odhodki so se iz leta 2008 do leta 2011 povečali za 72,16 odstotka in zabeležili vrednost 1.898.098 evrov. Slednje je posledica povečanih vložkov v igralski kader, inflacije, menjave dobaviteljev in gospodarske krize. Ključni problem izdatkov je ravno v majhnem manevrskem prostoru, saj večino namenijo plačam.

Tabela 4: Struktura poslovnih odhodkov v obdobju 2008-2011

	2008	Delež	2009	Delež	2010	Delež	2011	Delež
Vrsta stroška	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Stroški materiala	48.063	4,42	37.439	2,70	15.154	1,11	86.038	3,64
Stroški storitev	948.206	87,35	1.274.184	92,02	1.240.221	91,60	1.754.765	93,88
Stroški dela	86.389	7,96	69.334	5,01	63.780	4,70	45.318	2,42
Odpisi vrednosti	2.328	0,21	1.908	0,14	34.922	2,58	977	0,05
Drugi odhodki	660	0,06	7.750	0,13	243	0,01	0	0,00
SKUPAJ	1.085.646	100	1.384.615	100	1.354.320	100	1.869.098	100

Vir: Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2008, 2009; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2009, 2010; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2010, 2011; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2011, 2012.

3.2.5.3 Poslovni izid

Prihodki iz poslovanja so v primerjavi z letom 2008 narastli za 2,14-krat na vrednost 1,99 milijona evrov oziroma beležili 15,1-odstotno rast v letu 2009, 19,88-odstotno rast v letu 2010

in 55-odstotno rast v letu 2011. Poslovni odhodki so v primerjavi z letom 2008 ravno tako narastli za 72 odstotkov in pristali na vrednosti 1,87 milijona evrov, medtem ko beležimo 27,54-odstotno rast odhodkov v letu 2009, 2,19-odstotni upad v letu 2010 in 38-odstotno rast v 2011. Splošno gledano se z rastjo prihodkov višajo tudi odhodki, za razliko od leta 2011 pa so bili tej vedno višji od prihodkov in temu primerno skozi prikazano izgubo večali vrednost negativnega kapitala kluba.

Tabela 5 vsebuje vrednosti dobička in izgub iz poslovanja Nogometnega kluba Koper za obračunsko obdobje 2008-2011. Nogometni klub Koper je sicer v letu 2011 prikazal manjši dobiček, drugače pa je vsa pretekla leta posloval z izgubo. Na višino dobička ali izgube najbolj vpliva gibanje krivulje odhodkov, saj slednja globoko presega eksistenčne zmožnosti kluba, kar je razvidno v sami razčlenitvi stroškov.

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida Nogometnega kluba Koper za obdobje 2008-2011

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA PO LETIH (v evrih)	2008	2009	2010	2011
Prihodki iz poslovanja	930.213	1.070.778	1.283.679	1.992.503
Odhodki iz poslovanja	1.085.646	1.384.615	1.354.320	1.869.098
Dobiček/izguba iz poslovanja	-155.433	-313.837	-70.641	123.405
Prihodki od financiranja	118.421	3.675	252	5.579
Odhodki od financiranja	4.971	22.147	53.165	61.101
Dobiček/izguba iz financiranja	11.345	-18.472	-52.913	-55.522
Dobiček/izguba iz rednega poslovanja	-41.983	-332.309	-123.554	67.883
Izredni prihodki	40.165	20.274	1.353	181
Izredni odhodki	66.380	18.169	46.660	52.015
Dobiček/izguba iz izrednega poslovanja	-26.215	2.105	-45.307	-51.834
Celotni dobiček/izguba	-68.198	-330.204	-168.861	16.049
Davek iz dobička	0	0	0	0
Čisti dobiček/izguba	-68.198	-330.204	-168.861	16.049

Vir: Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2008, 2009; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2009, 2010; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2010, 2011; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2011, 2012.

3.2.6 Analiza poslovne uspešnosti za obdobje 2008-2011

3.2.6.1 Kazalniki poslovanja in stanja financiranja

Ob merjenju uspešnosti je potrebno upoštevati določene kazalnike uspešnosti, s katerimi dobimo oceno, v kakšnem ciklu se gospodarski subjekt nahaja. Turk (2001, str. 608) definira razdelitev kazalnikov na kazalnike vodoravnega finančnega ustroja, kazalnike obračanja, kazalnike stanja financiranja, kazalnike gospodarnosti in kazalnike donosnosti. Potrebno je razlikovati med oceno kazalnikov za gospodarsko družbo in za društvo, saj sta njun temeljni namen in statusna ureditev drugačna. Društvo nima lastniške strukture, saj je samo sebi lastnik, zato se iz konteksta izločata pojma kapital in dobiček. Ker je produkt nogometnega

kluba storitev (nima zalog), sem se usmeril v nekaj izbranih kazalcev z zadnjih treh omenjenih področij: financiranje, gospodarnost in donosnost (Tabela 6).

Tabela 6: Kazalniki poslovanja in stanja financiranja za obdobje 2008-2010

KAZALNIKI POSLOVANJA IN STANJA FINANCIRANJA PO LETIH	2008	2009	2010
Delež sklada v virih sredstev	-4,10	-7,26	-5,15
Delež dolga v virih sredstev	4,99	8,23	6,03
Koeficient gospodarnosti	0,86	0,77	0,95
Koeficient celotne gospodarnosti	0,94	0,77	0,88
Koeficient čiste donosnosti prihodkov	-0,06	-0,30	-0,13
Koeficient čiste donosnosti sklada društva	-0,18	-1,25	-0,30

Vir: Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2008, 2009; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2009, 2010; Nogometni klub Koper, Poročilo o poslovanju v letu 2010, 2011.

Kazalniki stanja financiranja izhajajo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja. Delež sklada v virih sredstev opisuje stopnjo lastniškega financiranja, oziroma sredstev društva financiranih z društvenim skladom. Previsoka vrednost kazalnika lahko pomeni neracionalno financiranje društva, odvisno od priložnostnih stroškov med dolžniškim in lastniškim financiranjem. Kot vidimo, so izračuni za vsa tri leta negativni, kar pomeni, da smo priča negativnemu društvenemu skladu oziroma dolžniškemu financiranju, kar potrjuje delež dolga v virih sredstev. Slednji zajema pozitivne vrednosti, z najvišjo v letu 2008, to je 8,23. Večje vrednosti nakazujejo prezadolženost in tveganje za naložbe upnikov. Na primeru Nogometnega kluba Koper lahko razberemo, da gre v večini za dolžniško financiranje.

Koeficient gospodarnosti nam s primerjavo med poslovnimi prihodki in odhodki prikaže učinkovitost poslovanja društva. Vrednost koeficienta je bila vsa leta manjša od 1. To pomeni, da so bili odhodki večji od prihodkov. Večji koeficient pomeni, da podjetje z manjšimi odhodki ustvari enak prihodek oziroma z enakimi odhodki večji prihodek. Koeficient celotne gospodarnosti je zelo podoben predhodnemu kazalniku, le da primerjamo vse odhodke in prihodke. Če primerjamo oba kazalca, lahko ocenimo vpliv, ki ga imajo finančni ter izredni prihodki in odhodki na poslovanje društva. Glede na to, da vrednosti obeh kazalcev ne odstopata veliko, lahko trdimo, da se večina poslovanja kluba odvija skozi prihodke in odhodke iz poslovanja. Koeficient čiste donosnosti prihodkov pokaže delež čistega presežka prihodkov nad odhodki ali odhodkov nad prihodki v celotnih prihodkih. Kazalnik zajema največjo vrednost v letu 2009, in sicer -0,30. Slednje pomeni, da je v omenjenem letu Nogometni klub Koper imel največjo izgubo iz poslovanja.

Koeficient čiste donosnosti sklada društva nam pokaže uspešnost uporabe sredstev v poslovni dejavnosti podjetja ne glede na način, s katerimi so bila sredstva pridobljena. Kazalnik se dotika pojma lastniškega financiranja, saj beleži učinkovitost upravljanja s skladom društva. Koeficient izračunamo s količnikom presežka prihodkov nad odhodki in povprečnim stanjem društvenega sklada. V našem primeru vidimo, da sredstva niso učinkovito in uspešno unovčena, saj imamo za vsa tri leta negativen predznak pred vrednostjo kazalnika.

3.3 SWOT analiza

Pri načrtovanju sprememb je potrebno imeti jasno sliko stanja, v katerem se Nogometni klub Koper nahaja. SWOT analiza (angl. strenghts, weaknesess, opportunities, threats) je namenjena predvsem prepoznavanju dinamike trga in kondicije podjetja, ki mora jasno poznati svoje prednosti, da jih na trgu izrablja pred konkurenco, ter priložnosti, ki jih mora izkoristiti, v kolikor do njih pride. Izpostaviti velja še nevarnosti, katerim se mora podjetje izogniti, in slabosti, ki jih mora odpraviti. Na podlagi analize Nogometnega kluba Koper lahko pripravimo izhodišča načrta reorganizacije kluba, predstavljenega v nadaljevanju.

Ključne ugotovitve prinašajo spoznanje, da je največja prednost Nogometnega kluba Koper v tem, da gre za klub, ki je v panogi delujoč že več desetletij in predstavlja simbol športa v regiji. Temu primerno poseduje uveljavljeno in prepoznavno blagovno znamko, ki lahko doseže slehrnega posameznika v lokalnem okolju. Dodatno ima na razpolago ustrezno športno infrastrukturo za izvajanje svoje dejavnosti, ter izkušnje pri delu in vzgoji mladih nogometašev. Slabosti se v nasprotju s prednostmi kažejo v nestrokovnosti vodenja kluba, nepoznavanju potreb trga in nezmožnosti prilagajanja razmeram na trgu. Posledica slabega vodenja se odraža v slabih finančnih rezultatih, upadu zanimanja za nogomet in nezaupanju poslovnih partnerjev ter trga.

Priložnosti, ki bi izboljšale položaj kluba, so predvsem aktivno trženje in izvajanje spremljevalnih storitev, organizacijsko in statusno preoblikovanje ter bistveno večja vpetost kluba na družbeno-kulturnem področju. V kolikor se omenjenega ne izvede, bo klub deležen nevarnosti, kot so stečaj, upad povpraševanja, izguba licence in nezmožnost izvedbe reorganizacije, s katero bi prišlo do poplavlja upnikov. V primeru stečaja velja še omeniti, da bi klub lahko bil izpostavljen dokončnemu sesutju blagovne znamke in se v obstoječi obliki ne bi zmozel vrniti nazaj med nogometno elito, zato so težnje po njegovem reševanju toliko večje. Iz Tabele 7 lahko na podlagi SWOT matrike razberemo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so ključne za oblikovanje alternativnih strategij poslovanja kluba v bodoče.

Tabela 7: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
- nogometna tradicija in prepoznavnost v regiji - kakovost vzgoje članov mladinsko pionirskega pogona - aktivni prodajni kanali (povezanost s tujimi evropskimi klubi pri prodaji igralcev) - možnost izkoriščanja moderne športne infrastrukture (ŠRC Bonifika) - sposobnost organizacije športnih prireditev - komuniciranje z mediji	- neurejena organizacijska struktura - nerentabilnost temeljne dejavnosti kluba - finančna odvisnost od sponzorjev - nedodelana ponudba spremljevalnih storitev - nepoznavanje potreb uporabnikov storitev - negativen kapital in plačilna nedisciplina - nizko zaupanje v vodstvo - nestrokovnost in nizka motiviranost zaposlenih v klubu

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Priložnosti	Nevarnosti
- ponudba spremljevalnih storitev, ki zagotavljajo zabavo, užitek in sprostitev - organizacijsko in statusno preoblikovanje (povečanje članstva) - širitev aktivnosti na družbeno-kulturno področje - možnost strateškega povezovanja s tujimi klubi (izmenjava znanj in kadra ter finančna podpora) - možnost trženja športne infrastrukture v športne in turistične namene	- prisilna poravnava, stečaj ali likvidacija - zavrnitev načrta poplačila zapadlih obveznosti s strani upnikov - upad povpraševanja po domačem igralskem kadru (upad prihodkov) - stagnacija gospodarstva in nespodbudno okolje za sponzorje - upad zanimanja za nogomet v Sloveniji - izguba licence za nastop v 1. SNL

4 IZHODIŠČA NAČRTA REORGANIZACIJE ZA OBDOBJE 2011-2015

Poslovanje Nogometnega kluba Koper beleži slabe poslovne rezultate eksistenčnega pomena, zato je potrebno na podlagi ugotovitev izdelati celovito strategijo reorganizacije kluba, ki bo zagotovila njegov obstoj. V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve, ki so vezane na obstoječ model poslovanja Nogometnega kluba Koper, razloge za reorganizacijo, strateške cilje in usmeritve, katerim mora klub v tem kontekstu slediti, ter predlog novega poslovnega modela, s katerim želimo doseči preobrat v poslovanju.

4.1 Razlogi za reorganizacijo

4.1.1 Problematika Nogometnega kluba Koper

Za uspešno načrtovanje in izvedbo poslovno-finančnih ukrepov moramo primarno oceniti stanje in se soočiti s problematiko Nogometnega kluba Koper. Ugotavljam, da so najbolj izpostavljene značilnosti razvidne iz bilančnih podatkov, javnih časopisnih objav, analiz raziskovalnih novinarjev in osebnih izkušenj. Poslovni model kluba v večini sloni na sponzorjih, katerih zanimanje za nogomet je minimalno. Ponudba je skopa, brez dodatnih aktivnosti, ki bi privabile občinstvo na tribune. V zadnjih letih se vse napore za rešitev finančne situacije vlaga v prodajo najboljšega igralskega kadra. Osnovna storitev v panogi nogomet, ki je trženje vstopnin za nogometne tekme, ni rentabilna, istočasno pa klub ni sposoben ustvarjati dodane vrednosti iz spremljevalnih dejavnosti. Da bi se stagnacija dejavnosti kluba usmerila v pozitivno smer, se je potrebno soočiti s cilji, vezanimi na finančni nadzor nad klubom in obvladovanje stroškov, prioriteto dati hitrim prilivom denarnih sredstev ter oblikovanju jasne strategije trženja in učinkovitejše prodaje, kar pomeni jasno izoblikovan storitveni portfelj. Doseči je potrebno preobrat v poslovanju, in sicer skozi nov model poslovanja.

Veliko športnih institucij in drugih podjetij pogosto propade, ker ne prepoznajo pravočasno potrebe po reorganizaciji. V primeru Nogometnega kluba Koper bi do nje morale priti že

davno v preteklosti, pa vendarle se je klub ohranjalo pri življenju iz političnih in družbeno-koristnih razlogov. Ob dejavnikih, kot so negativen kapital, upad povpraševanja po ogledu tekem in absolutno previsoki stroški v primerjavi s proračunom kluba, bi moralo vodstvo nemudoma izbrati ukrepe, ki bi omenjenim trendom spremenili smer.

Tajnikar (2006, str. 243) navaja tri oblike reševanja podjetij, in sicer s preobratom, z organiziranjem zdravih jeder v podjetju oziroma s t. i. feniksi ter s prodajo podjetja. Kot dodatna možnost se izpostavlja stečaj, v primeru, da reorganizacija ni izvedljiva. Reorganizacija s preobratom je smiselna, ko lahko podjetje naredimo profitno v celoti, medtem ko organizacija zdravih jeder pomeni prenos profitnega dela poslovanja na novo družbo, neprofitni del pa se ohrani na stari družbi, ki jo vodstvo spravi v stečaj. Pri prodaji podjetja v težavah večinoma prodajamo podjetje, ki je sprejemljivo za izvedbo reorganizacije pod novim lastnikom, ki ima znanje in denar. V primeru Nogometnega kluba Koper ugotavljam, da sta edini opciji reorganizacija s preobratom oziroma stečaj kluba. Zaradi pravil licenciranja ni možno deliti zdravega dela (v našem primeru Mladinsko-pionirski pogon) in nerentabilnega dela (člansko moštvo). Ravno tako kluba ni moč prodati, saj je statusno registriran kot društvo.

4.1.2 Reorganizacija podjetja s preobratom

Reorganizacija podjetja definira prestrukturiranje poslovanja družbe, ki je usmerjeno na izvajanje temeljne dejavnosti podjetja, ter prestrukturiranje poslovnih struktur in procesov, v katerem ostajamo osredotočeni na reševanje podjetja v težavah ali izboljšanje njegovih prvin poslovanja (Reorganization, 2013). Izhodišče je spremenjen miselni pristop in prevetritev glavnih področij poslovanja. Razlogi za reorganizacijo so praviloma težnje po večji donosnosti, boljši organiziranosti, spremembi lastniške strukture ali samo odziv na slabo poslovanje podjetja, ki mu grozi stečaj (Norley, Marshall & Swanson, 2008, str. xix). Strateško prestrukturiranje poslovnih procesov zmanjšuje izgube, hkrati pa blaži napetosti med upniki in lastniki kapitala.

Modelov, kako rešiti podjetje v krizi, je veliko, razlikujejo pa se v večini na ravni časovne komponente, prioritetnih aktivnosti in vlogi lastniškega preoblikovanja. Slatter (1999, str. 75) na primer izpostavlja proces strategije reševanja podjetja, ki se prične s stabilizacijo krize, z vodenjem, s podporo lastnikov, strateškim osredotočanjem, z organizacijskimi spremembami, izboljšavami ključnih procesov in s finančnim prestrukturiranjem. Ena izmed možnosti reševanja podjetij je s t. i. preobratom oziroma zasukom (angl. *turnaround*), katerega glavna značilnost je zamenjava obstoječega vodstva s kriznim menedžmentom.

Tajnikar (2006, str. 247) izpostavlja dve fazi preobrata, in sicer prva faza, tako imenovana prva pomoč, omejena na kratko obdobje, ter druga faza, ki lahko traja več let, vključuje pa podfaze, med katere uvrščamo:

- načrtovanje preobrata,

- kratkoročni preobrat,
- dolgoročno stabilizacijo poslovanja.

V fazi prve pomoči je potrebno prepoznati problematiko poslovanja, s katero se podjetje srečuje, in ugotoviti, ali obstajajo možnosti za njegovo rešitev. Na podlagi ugotovljenega sklepa se v nadaljevanju odločimo za prisilno poravnavo oziroma stečaj ali pa za izvedbo preobrata. Področja, na katerih vodstvo sprejme kratkoročne ukrepe, so povezana z obveznostmi podjetja, načrtovanjem prodaje, zniževanjem stroškov in izdatkov, načrtovanjem denarnih tokov ter organizacijskih in lastninskih sprememb (Tajnikar, 2006, str. 247-254).

V drugem koraku sledi načrtovanje preobrata, v sklopu katerega se moramo predvsem osredotočiti na pripravo kriznega plana, ki vsebuje opis problematike, analizo njenih vzrokov in predlog ukrepov ter smernic, s katerimi si krizni menedžment lahko pomaga. Kratkoročni preobrat v nadaljevanju predstavlja obdobje, ko podjetje izvaja optimizacijo poslovanja in sprejema odločitve za namene zagotavljanja finančne stabilnosti. Sprejemajo se predvsem kratkoročni ukrepi za zagotavljanje dolgoročne vzdržnosti, med katere lahko uvrščamo določitev stroškovnih centrov, pregled zalog, inventuro opreme in zgradb, usklajevanje nabave, prodaje in proizvodnih procesov. V zaključni fazi preobrata je pomembna dolgoročna stabilizacija poslovanja, v okviru katere vodstvo sprejema temeljite spremembe na področju financiranja, optimizacije procesov, lastniške strukture in pozicioniranosti na trgu.

V kolikor bi želeli ostati osredotočeni zgolj na finančno področje in reorganizacijo povezano z njim, je potrebno v fazi prve pomoči analizirati in izpeljati nekaj ključnih izhodišč, s katerimi pristopimo k reševanju problema. V teoretičnem smislu Tajnikar (2006, str. 248-249) izpostavlja štiri korake, ki jih mora podjetje izpolniti v naslednjih treh mesecih:

- analiza kreditnih obveznosti (spisek kreditodajalcev in razporeditev kreditnih obveznosti na tiste, ki jih je podjetje v omenjenem obdobju sposobno plačati in tiste, za katere je zaželen moratorij);
- analiza obveznosti do dobaviteljev (razporeditev obveznosti na tiste, ki se jih lahko redno plačuje v razumnem plačilnem roku in tiste, ki jih podjetje lahko plačuje le s podaljšanjem plačilnih rokov);
- analiza predplačanih naročil in časovnih obveznosti nabav (dogovor s kupci glede višje vrednosti avansnih plačil oziroma poplačilu zapadlih terjatev);
- načrtovanje denarnih tokov na dnevni ravni (načrtovanje prihodkov od prodaje, finančnih in izrednih prihodkov, izterjave neplačanih terjatev, predplačil, razpoložljivih sredstev likvidnostnih posojil itd.)

Glede na status kluba v Mestni občini Koper in interesnih skupinah, ki posredno ali neposredno vplivajo na njegov obstoj, ocenjujem, da je doba sprejetja primernih ukrepov nekoliko daljša. Izpostaviti je potrebno še zakonodajo in statut društva, ki ureja naloge in procese zamenjave nadzornega in upravnega nadzora, kar terja svoj čas. V praksi je moč

izpeljati reorganizacijo s preobratom z nekaj ključnimi kratkoročnimi ukrepi v razmiku enega do šestih mesecev. Mednje sodijo:

- menjava vodstva in izbor tima za izvedbo zasuka ter določitev delovnih nalog za posamezno delovno mesto,
- strateška analiza ključnih dejavnikov in stroškovnih mest, ki vplivajo na obstoj kluba,
- prekinitev večine pogodb s poklicnimi športniki in z drugimi zaposlenimi ter določitev novega plačilnega sistema, ki bo podpiral kratkoročno vzdržen proračun,
- potrditev načrta reorganizacije in konverzija izbranih terjatev strateških upnikov na novoustanovljeno gospodarsko družbo v lasti Nogometnega kluba Koper,
- izdelava in implementacija modela pridobivanja manjših sponzorjev za doseg večje razpršenosti portfelja sponzorjev na območju obalno-kraške regije,
- izdelava in implementacija strategije trženja z namenom povečanja obiska na stadionu in prepoznavnosti blagovne znamke na območju obalno-kraške regije,
- izvajanje programa spremljevalnih storitev oziroma aktivnosti,
- spremembe v članstvu in organizacijski strukturi na način včlanjevanja novih članov s prodajo letnih abonmajev (kupec letnega abonmaja pridobi možnost postati član kluba) ter z neformalno priključitvijo predstavnika staršev in navijačev k upravnemu odboru kluba.

4.1.3 Metode poslovne in finančne reorganizacije

Celovita strategija preobrata je sestavljena iz spleta generičnih strategij (metod), opredeljenih v samem načrtu preobrata. Uprava Nogometnega kluba Koper se mora kot dolжник postaviti v vlogo prvega nosilca reševanja nastale situacije in projektno predstaviti svojim upnikom način, kako bo poplačala njihove terjatve in istočasno zagotovila likvidno poslovanje. Načrt reorganizacije izbranega nogometnega kluba mora vsebovati metode reorganizacije, med katere uvrščamo (Slatter, 1990, str. 43-45):

- poplačilo terjatev v denarju z zmanjšanjem in/ali odložitvijo dospelosti,
- poplačilo terjatev v nadomestnem premoženju,
- konverzijo terjatev v lastniške deleže,
- zmanjšanje števila zaposlenih,
- zamenjavo posloводства,
- okrepljen finančni nadzor,
- spremembo proizvodno tržne strategije,
- odprodajo sredstev,
- ukrepe za zmanjšanje stroškov,
- finančno prestrukturiranje virov financiranja.

Pri zastavljanju primernih smernic reorganizacije podjetja je potrebno že v samem začetku podati in jasno definirati njegov temeljni namen delovanja in načrte za prihodnost. V nadaljevanju bom na primeru Nogometnega kluba Koper preoblikoval poslanstvo podjetja, podal vizijo, ki predstavlja pot, na katero se mora klub podati, ter merljive kratkoročne in

dolgoročne cilje, s katerimi je moč izmeriti uspeh ali neuspeh zastavljene finančne reorganizacije.

4.2 Strategija razvoja

4.2.1 Poslanstvo in vizija

Pri oblikovanju temeljev načrta finančne reorganizacije se moramo najprej dotakniti poslanstva, vizije in ciljev. Poslanstvo Nogometnega kluba Koper se mora prilagoditi nogometnim razmeram v Sloveniji in temeljiti na ideji kluba, ki ga skozi izvajanje obstranskih aktivnosti, aktivno članstvo in poslovna partnerstva oblikujejo občani in občanke ter lokalno gospodarstvo Mestne občine Koper. Gre za popolnoma spremenjen koncept delovanja nogometnega kluba, ki je do danes zadovoljeval zgolj eno potrebo kupcev, t.j. nogometna igra. Potrebno se je zavedati, da ima ključno vlogo pri razumevanju potreb, pričakovanj in želja kupcev oziroma obiskovalcev ravno dodatna obstranska ponudba v okviru organizacije tekem in drugih družabnih dogodkov. Zasuk v poslanstvu lahko klub doseže, v kolikor ohrani temeljno dejavnost, ki je vzgoja otrok v nogometnem duhu in organizacija nogometnih tekem, ter nameni bistveno večjo pozornost obstranskim dejavnostim (t. i. eksternalije).

Z omogočanjem članstva za kupce letnih abonmajev, zamenjavo modela sponzorstev iz dveh generalnih pokroviteljev na enega, z dodatkom razpršenega portfelja manjših pokroviteljev ter ustanovitvijo in priključitvijo različnih interesnih skupin, kot so svet staršev, predstavništvo navijačev, združenje prostovoljcev in poslovne družine pokroviteljev, dosežemo širšo vpetost posameznika v delovanje kluba in izpeljemo predvsem organizacijske spremembe, ki so osnova za spremembe v poslovnem modelu. Pogoj za ohranitev participacije so spremljevalne storitve, ki obiskovalcem ponujajo užitek, sprostitev in zabavo. Slednje lahko klub z uporabo športne infrastrukture razvija preko organizacije družabnih dogodkov, organiziranih športno-turističnih gostovanj za navijače, s kulturnimi prireditvami, z zabavnim programom pred in po tekmi ter drugimi vzvodi, ki zadovoljujejo dobro počutje posameznika. Narava poslanstva se mora odvijati v smeri soustvarjanja športnih in družabnih nepozabnih doživetij.

V finančnem smislu lahko ob zagotovljeni organizacijski in družbeno-kulturni participaciji ljubiteljev nogometa načrtujemo razpršeno strukturo sponzorjev, zmanjšamo tveganje odstopa enega ali več manjših in srednje velikih pokroviteljev, pridobimo na likvidnosti in omogočimo temelje dolgoročne vzdržnosti kluba. Klub mora obdržati potrebno strokovnost in moralnost ob samem vodenju, upravičevati mora kvalitetno razvijanje mladinske nogometne šole, dobrih uspehov nogometnega moštva in transparentnost prodaje igrskega kadra, stremeti mora k vse večji vključitvi lokalnega prebivalstva k soustvarjanju blagovne znamke kluba in izvajanju prostovoljskih aktivnosti, skrbeti za finančno stabilnost in zgleden odnos do poslovnih partnerjev. Obiskovalcem je potrebno nuditi kakovostno nogometno igro in celovito ponudbo spremljevalnih storitev, ob kateri bodo učinki doseženi skozi pripadnost, zadovoljstvo in pozitivne občutke ob ogledu nogometnih tekem. Za izvedbo preobrata v

poslovanju moramo v osnovi torej spremeniti celoten poslovni koncept, začenjajoč s poslanstvom.

Vizija se osredotoča na prihodnost, zato je mora biti v okviru strategij razvoja vsebinsko vezana na vlogo najmočnejšega in največjega predstavnika primorske regije, ki redno sodeluje v evropskih tekmovanjih in vsakoletno naskakuje vrh slovenskega nogometnega prizorišča. Izobraževanje športnega kadra mora postati prioriteta za ohranjanje kakovosti dela in zagotavljanje konkurenčnosti na športnem področju. V poslovnem smislu vizija vključuje postavitev temeljev tržne, kadrovske in finančne infrastrukture, prestrukturiranje finančnih obveznosti, zagotovitev letnega proračuna v višini dveh milijonov evrov do leta 2015, povečanje povprečnega števila obiskovalcev na letni ravni za 100 odstotkov ter večjo prepoznavnost lokalnih podjetij (pokrovitelji) in posameznika v procesu razvoja blagovne znamke.

V fazi reorganizacije Nogometnega kluba Koper je cilj pridobiti več kot 1000 članov društva, ki bi vanj lahko vstopili z nakupom abonmaja, in skozi presežke prihodkov nad odhodki poplačati večino upnikov. Klub mora svoje člane in privrženke aktivno vključevati v letni program spremljevalnih aktivnosti (družabno-kulturne aktivnosti), ki morajo postati stalnica ob organizaciji domačih nogometnih tekem in dogajanja okoli njih. Ravno slednje bo posledično vplivalo na zanimanje pokroviteljev do sponzoriranja kluba, katerih ciljno število se z novim poslovnim modelom dvigne iz par posameznih, ki so trenutno v poslovnem razmerju s klubom, na več kot 100. Ob tem bo poleg enega generalnega pokrovitelja prisotnih vsaj 15 tistih, ki sodijo po zneskih pokroviteljstva v srednji pokroviteljski razred, in 100 manjših, katerih zneski letno ne bodo presegli 1000 evrov.

4.2.2 Kratkoročni in dolgoročni strateški cilji

V procesu načrta reorganizacije je potrebno prenoviti in jasneje izoblikovati tudi **cilje**, ki v večini izhajajo iz analize trenutnega stanja, v katerem se nahaja klub. Glede na to, da je Nogometni klub Koper postavljen v zelo težavno situacijo, ga ta postavlja v položaj, ko je potrebno prestrukturirati večino področij poslovanja. Slednje stremi k večplastnem zasledovanju ciljev, ki morajo določati jasen končni rezultat, iz njih morajo biti razvidna stanje in predvidevanja, na katerih so postavljeni, opredeljeni morajo biti s kazalci uspešnosti in časovnimi roki, v katerih bodo izpolnjeni (Baker, 1998, str. 121). Pri načrtovanju reorganizacije podjetja s preobratom moramo konkretne cilje zelo jasno predvideti in jih na podlagi periodične komponente umestiti v časovni okvir. Spremembe so namenjene zniževanju stroškov in večanju dodane vrednosti, istočasno pa temeljijo na ljudeh in njihovih sposobnostih. Prioritetne razvojne aktivnosti v obdobju 2012-2015 so:

- notranja rast in uresničevanje novih razvojnih priložnosti,
- zagotavljanje dolgoročne stabilnosti proračuna, kratkoročne likvidnosti in sprejemljive strukture virov financiranja (proračunsko pravilo, ki regulira plačilno politiko, v kateri lahko klub potroši le toliko, kolikor ustvari),

- prodajna učinkovitost (razvoj trženjske infrastrukture ter pogojev za pospešeno pridobivanje manjših in srednje velikih sponzorjev),
- izvajanje programa spremljevalnih storitev in drugih aktivnosti (prireditve, organizacija gostovanj, turnirjev in zabave za otroke, družabni program pred tekmo in po njej),
- razvoj zaposlenih in njihovih kompetenc,
- povečanje članstva v društvu in participacija lokalnega prebivalstva (priklučitev predstavnika staršev in navijačev k upravnemu odboru),
- izvedba načrtovanih strateških razvojnih projektov (Nogometna akademija FC Luka Koper, ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo v vsaj 51 % lasti FC Koper).

V Tabeli 8 prikazujem strateške cilje, s katerimi želimo načrtovati aktivnosti in merila uspešnosti na področju trženja, kadrov, organiziranosti in financiranja. Slednji so predpogoj za oblikovanje strateških usmeritev v nadaljevanju.

Tabela 8: Kratkoročni in dolgoročni cilji načrta reorganizacije

KRATKOROČNI CILJI	ROK IZVEDBE	MERILO USPEŠNOSTI	DOLGOROČNI CILJI	ROK IZVEDBE	MERILO USPEŠNOSTI
Dogovor med dolžnikom in upniki (sprejetje načrta reorganizacije)	31. 03. 2012	Podpisano soglasje	Poplačilo vsaj 50 % finančnih obveznosti po cesijski pogodbi	31. 12. 2013	Primerjava vrednosti finančnih obveznosti
Ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo ter konverzija terjatev v lastniške deleže	31. 03. 2012	Registracija podjetja in cesijska pogodba	Načrtovano razmerje med dolgom in kapitalom v razmerju 50:50	31. 12. 2015	Količnik med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev
Implementacija programa spremljevalnih storitev	31. 12. 2012	Obiskanost glede na prireditve	Letna obiskanost tekem višja od 46.000 obiskovalcev	30. 06. 2015	Vsota obiskovalcev na leto
Oblikovanje celostne podobe in politika sooblikovanja blagovne znamke	30. 06. 2012	Obiskanost spletne strani	Implementacija tehnologije in zbirke podatkov	31. 12. 2015	Zadovoljstvo uporabnikov in prodajna učinkovitost
Povečanje članstva	31. 12. 2012	Število članov	Pridobivanje novih sponzorjev	30. 06. 2015	Število sponzorskih pogodb
Rebalans letnega proračuna	30. 06. 2012	Pozitiven obratni kapital	60-odstotna ciljna vrednost stroškov dela v celotnih odhodkih	31. 12. 2015	Stroški za plače in zunanje storitve povezane z delom
Sklenitev sporazuma z nogometnimi agenti	30. 06. 2012	Število pooblastil	20-odstotna letna rast prihodkov	31. 12. 2015	Prihodki iz poslovanja
Opredelitev delovnih področij in nalog posameznega delovnega mesta	30. 06. 2012	Delovna pokritost področij	Sistematizacija delovnih mest in nova plačna politika	30. 06. 2013	Aktiven sistem plač in nagrad

4.2.3 Glavne predpostavke finančne reorganizacije

V zadnjem času se med pogoste oblike reševanja podjetja v težavah uvršča metoda reorganizacije s prisilno poravnavo, ki jo ureja Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Ur.l. RS, št. 67/1993, 74/1994 Odl.US: U-I-17/94). Prvi odstavek 47. člena tega zakona narekuje, da mora dolžnik razvrstiti terjatve v razrede terjatev glede na pravni in poslovni temelj in druge znake istovrstnosti (na primer razred terjatev iz kratkoročnih likvidnostnih kreditov, razred terjatev iz dolgoročnih investicijskih kreditov, razred terjatev dolžnikovih dobaviteljev, razred terjatev dolžnikovih kupcev oziroma naročnikov, razred terjatev pri dolžniku zaposlenih delavcev nad višino iz drugega odstavka 160. člena tega zakona in podobno), če za posamezne razrede ponudi različno sorazmerno znižanje terjatev.

Izhodišče za začetek izvajanja ukrepov prisilne poravnave je priprava načrta finančne reorganizacije podjetja, ki ga morajo upniki večinsko potrditi. Večina v tem primeru pomeni soglasje upnikov, ki imajo do podjetja več kot 60 odstotkov vseh terjatev. Drugi odstavek 48. člena veleva, da če je ponujeno izplačilo terjatev posameznega razreda v zmanjšanem znesku, ne sme biti odstotek, ki ga dolžnik ponuja upnikom za poplačilo njihovih terjatev, manjši kot 50 odstotkov, če ponuja plačilo v roku enega leta, in ne manjši kot 60 odstotkov, če ponuja plačilo v roku dveh let. V načrtu morajo biti jasno zastavljeni ukrepi in vrednosti poplačil posameznih upnikov po razredih. V sklopu magistrske naloge predlagam naslednje ukrepe:

- ustanovitev nove gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo v 51-odstotni lasti Nogometnega kluba Koper, medtem ko bo preostanek lastništva namenjen upnikom, ki bodo konvertirali svoje terjatve v lastniški delež,
- 100-odstotno poplačilo dolgoročnih finančnih obveznosti,
- 100-odstotno poplačilo navadnih terjatev do države in drugih pogodbenih razmerij,
- 80-odstotno poplačilo obveznosti iz kratkoročnih likvidnostnih kreditov,
- 60-odstotno poplačilo nestrateških upnikov in dolžnikovih dobaviteljev,
- 50-odstotno poplačilo dolžnikovih zaposlenih delavcev in pogodbenega kadra,
- 60-odstotna konverzija terjatev strateških upnikov v lastniški delež novoustanovljene družbe z omejeno odgovornostjo z odpisom preostale vrednosti terjatev.

4.2.3.1 Lastniška struktura po konverziji terjatev upnikov

Zakon o društvih (Ur.l. RS, št. 64/2011-UPB2, 24. člen) določa premoženje društev, katerega delitev na ustanovitelje je nična. Društvo kot tako torej ne more prenesti lastništva ustanoviteljem ali tretjim osebam, ne more opraviti konverzije terjatev v poslovni delež in se ne more spojiti z gospodarsko družbo, ampak so spojitve lahko opravljene le na nivoju društev. Izhodišče načrta reorganizacije je ustanovitev nove gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo, katere 51-odstotni lastnik bo društvo oziroma Nogometni klub Koper. Nov pravni subjekt bo po pravilniku NZS lahko prejel licenco za delovanje v okvirih tekmovanja iste institucije, istočasno pa se bo nanj vezalo poslovanje uprave in članskega moštva, medtem ko bo mladinski pogon ostal pod okriljem društva.

Vzorčno lahko po 47. členu Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji razvrstimo terjatve v naslednje razrede:

Razred A: terjatve iz dolgoročnih investicijskih kreditov, prejetih od fizične osebe (Milan Mandarič) v višini 448.328 evrov in pravne osebe (MM Šport d. o. o.) v višini 884.559 evrov, skupno 1.332.887 evrov. Predlog prestrukturiranja dolgoročnih posojil vključuje letno odplačilo v višini 20 odstotkov glavnice, 5-letno ročnost s pričetkom odplačevanja v prvem letu in stopnjo obrestne mere v višini medbančne obrestne mere EURIBOR.

Razred B: razred navadnih terjatev iz poslovanja, ki se poplačajo 20-odstotno letno. Mednje sodijo terjatve za obračunani DDV v višini 11.677 evrov, terjatve do državnih institucij v višini 62.599 evrov, ostale kratkoročne terjatve iz drugih pogodbenih razmerij v višini 76.353 evrov in terjatve iz obresti v višini 32.127 evrov, skupno 182.756 evrov.

Razred C: terjatve iz kratkoročnih likvidnostnih kreditov, prejetih s strani podjetij Grafist d. o. o. v višini 155.320 evrov in Marina Koper d. o. o. v višini 74.229 evrov. Skupna obveznost znaša 229.549 evrov, od tega se 20 odstotkov vrednosti posameznega posojila prenese v razred F in konvertira v kapital novoustanovljene družbe. Preostanek vrednosti (80 odstotkov) se prestrukturira v dolgoročni kredit s 5-letno ročnostjo in stopnjo obrestne mere v višini medbančne obrestne mere EURIBOR. V Tabeli 9 je delež poplačil označen z oznako **.

Razred D: razred terjatev dolžnikovih dobaviteljev, za katere se izrecno zahteva sistemsko poplačilo celotne vrednosti in ne sodijo med strateške upnike dolžnika. Višina tovrstnih terjatev znaša 264.076 evrov, predlog prestrukturiranja vključuje 60-odstotno poplačilo celotne vrednosti, in sicer 20 odstotkov letno ter 10 odstotkov od kupnine pri prodaji igralcev v tekočem letu. V razred D uvrščam dobavitelje, katerih dejavnost ni neposredno povezana z dejavnostjo Nogometnega kluba Koper.

Razred E: razred terjatev pri dolžniku zaposlenih delavcev in pogodbeno zaposlenega kadra, v katerega so vključeni vsi redno zaposleni delavci, zabeleženi v postavki kratkoročnih obveznosti do zaposlencev v višini 14.453 evrov in pogodbeni delavci, zabeleženi v postavki kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev, katerih terjatev znaša 57.288 evrov. Skupna vrednost terjatev razreda E znaša 71.741 evrov, medtem ko bi ponudba upnikom prinašala zgolj 50-odstotno odplačilo, preostanek bi klub odpisal.

Razred F: razred terjatev upnikov konvertantov, ki jih predlog načrta reorganizacije Nogometnega kluba Koper ocenjuje kot strateške upnike. Slednji so v prvi fazi predmet cesijske pogodbe o prenosu 60 odstotkov terjatev na novoustanovljeno družbo z omejeno odgovornostjo. Preostanek vrednosti se odpiše. V drugi fazi sledi konverzija terjatev v osnovni kapital in posledično vpis upnika v lastniško strukturo novoustanovljene družbe. Glede na višino posamezne terjatve upnika se slednjemu dodeli sorazmerni delež znotraj razpoložljivega 49-odstotnega deleža, kateremu se klub lahko odreče po pravilih NZS. Mednje sodijo terjatve iz kratkoročnih poslovnih obveznosti dolžnika do podjetij Veolia transport d. o. o. v višini 35.762 evrov, Hotel Bio d. o. o. v višini 25.384 evrov in Sintal Obala d. o. o. v višini 24.347 evrov. Skupnih terjatev je 85.493 evrov, od tega bo v kapital konvertiranih 51.296 evrov, odpisanih pa 34.098 evrov.

Tabela 9: Razvrstitev terjatev v razrede

Razredi upnikov	Saldo obveznosti	Delež poplačila v %	Obveznosti poplačila
A	1.332.887	100	1.332.887
B	182.756	100	182.756
C	229.549	80 + 20**	183.639
D	264.076	60	158.446
E	71.741	50	35.871
*	117.737	50	58.869
F	85.493	konverzija	konverzija
SKUPAJ	2.284.239		1.952.467

Upnikov, katerih zneski terjatev niso večji od 5.000 evrov, nisem umestil v poseben razred, ampak bodo po predlogu poplačil 50-odstotno poplačani iz tekočega poslovanja. Tovrstnih terjatev je 117.737 evrov. V zgornji tabeli (Tabela 9) so označeni z oznako *.

4.3 Strateške usmeritve Nogometnega kluba Koper

Z novim konceptom želim predvsem predstaviti razpršen portfelj virov financiranja nogometnega kluba, ki ga je moč v Sloveniji doseči zgolj s participacijo posameznika in dostopnostjo kluba do lokalnega okolja. Širše članstvo v klubu, večja participacija in spodbujanje posameznika k sooblikovanju klubske prihodnosti prinašajo več prihodkov z naslova članarin, vadnin, vstopnin, sredstev manjših in srednje velikih sponzorjev, države, krovne organizacije, medijev in zanimanja tujih klubov za domače nogometaše, ki jih lahko v nadaljevanju klub proda za večje vsote denarja. Ciljna usmeritev trženja storitev mora biti izpeljana na nivoju celotne obalno-kraške regije, saj si klub posledično zagotovi večje tržišče. Ravno tako mora klub ohraniti orientiranost na tuje trge, vezano na trženje igralškega kadra, in sicer na podlagi sodelovanja z nogometnimi agenti in klubi iz tujine. Gre za ponavljajoč se vzorec, v katerem uspeh prinaša le način prepletanja množice obiskovalcev, lokalnega gospodarstva in vzgoje domačih igralcev, ki na dolgi rok prinašajo rezultatski uspeh. V kolikor želimo strniti celoto soodvisnih dejavnikov, potrebujemo strateške spremembe v samih podstrukturah delovanja kluba.

4.3.1 Aktivno trženje osnovnih in spremljevalnih storitev

Cilj trženja je graditi podobo blagovne znamke, izdelati cenovno politiko, uvesti načrt oglaševanja in privabiti na stadion čim večje število pristašev koprškega nogometa. Kotler (1996, str. 372) navaja, da mora podjetje imeti širši pogled na celoten trg in predvidevati njegovo razvojno pot, na kateri se pojavljajo nove potrebe, konkurenti, tehnologija, tržne poti in drugo. Trenutno je področje trženja v klubu na zelo nizki operativni ravni, brez izdelanega koncepta in brez poznavanja svojih kupcev. Potrebno je zgraditi t. i. trženjsko infrastrukturo, oceniti oglaševalski prostor in narediti program oglaševanja. Program oglaševanja opredeljuje različne komunikacijske kanale na treh izbranih področjih:

- mediji (brošure, radio, TV, spletna stran),

- dogodki (prireditve),
- ostalo (stojnica, oglaševanje preko plakatov, nagradne igre, brezplačne vstopnice itn.).

Pri izbiri strategije trženja se opiram na strategijo diferenciacije, s katero lahko Nogometni klub Koper ponudi ciljni skupini celovito ponudbo izdelkov, priznana blagovno znamko in neprestano težnjo po novi ali nadgrajeni izbiri produktov ali storitev. Navajam različne pristope in aktivnosti k trženju, s katerimi lahko klub poveča dobro ime blagovne znamke:

- športni artikli v sklopu spletne trgovine,
- informativni spletni portal Nogometnega kluba Koper (ažurnost informacij, ankete, igre, forum),
- oglasne površine na in ob stadionu Bonifika,
- ugodnosti letnih abonmajev (popusti pri sponzorjih),
- poslana ponudba in vabila na elektronsko pošto, poštni naslov in mobilni telefon,
- nagradne igre v času tekem (bogate nagrade),
- nakup vstopnice prek spleta,
- oglaševanje na prireditvah in
- drugo.

Zavedanje, kaj lahko klub ponudi, je prioriteta za načrtovanje in spodbudo po potrošnji s strani ciljne skupine potrošnikov, katerim je ponudba namenjena. Slednja kot taka ne bo spodbudila povpraševanja, ki stagnira, zato je potrebno vpeljati t. i. spremljevalne storitve. Gre za aktivnosti in storitve, ki niso neposredno povezane z nogometom, pa vendarle jih klub lahko izvaja v namen zadovoljevanja potreb svojih kupcev, kot so potreba po zabavi, sprostitvi in užitku. Večja kot je participacija posameznika v postranskih aktivnostih kluba, večjo protivrednost bo klub prejel na področju trženja osnovnih storitev, povezanih z nogometom. Med spremljevalne storitve sodijo:

- izvajanje programa pred tekmo in po njej (pikniki, kulturne prireditve, zabava za najmlajše, varstvo otrok med tekmo, nagradne igre),
- organizirana potovanja na gostujoče tekme, podprta s turističnim programom (poleg ogleda nogometne tekme lahko klub organizira še ogled znamenitosti posameznega kraja),
- tradicionalne prireditve (nogometni turnirji za različne interesne skupine, dan odprtih vrat, luške igre, koncerti),
- družbeno-koristne aktivnosti (čistilne, dobrodelne in krvodajalske akcije),
- prostovoljne aktivnosti in
- drugo.

Spremljevalne storitve v praksi ne zahtevajo večjih denarnih vložkov, prinašajo pa veliko pozitivnih dejavnikov, kot so druženje, povezovanje, spoznavanje in zadovoljstvo. Povezanost posameznika s klubom je ključnega pomena za zagotovitev rasti obiskanosti tekem, ki se odraža skozi prodajo vstopnin in drugih storitev neposredno povezanih s

športom. Temu primerno bo Nogometni klub Koper poleg povečane prodaje vstopnic povečal število sponzorjev in višino sredstev od televizijskih pravic.

Na področju sponzorstva je Mestna občina Koper pripravila Ponudbo pokroviteljstva in oglaševanja FC Koper (v nadaljevanju Ponudba FC Koper) za sezono 2011/2012 (Priloga 3), s katero želi vodstvo kluba resno nastopiti pri pridobivanju sponzorjev in večji angažiranosti lokalnega podjetništva v sodelovanju s klubom. Ponudba FC Koper razvršča sponzorje po zneskih, ki so jih pripravljeni vložiti v klub:

- Pokrovitelji mladinskih selekcij (zneski od 200 do 3.000 evrov),
- Bronasti pokrovitelj (do 10.000 evrov),
- Srebrni pokrovitelj (do 50.000 evrov),
- Zlati pokrovitelj FC Koper in članske ekipe Luka Koper (do 100.000 evrov),
- Generalni pokrovitelj FC Koper (nad 100.000 evrov).

V zloženki so prikazane tudi oglaševalne površine, med katere sodijo oglaševanje na dresih, stadionu in velikem reklamnem zaslonu med nogometno tekmo. Zunanji oglaševalec, ki ni nujno sponzor, lahko izbira med različnimi cenovnimi razredi, namestitvijo njegove reklame in frekvenco oglaševanja. Z metodo segmentacije je klub ubral tudi različne tržne pristope za najzvestejše obiskovalce, in sicer v obliki popustov ob nakupih letnega abonmaja. Na spletni strani Nogometnega kluba Koper so podane naslednje cene abonmajev:

- Rumeni & Družinski Rumeni (en abonma za ceno 80 evrov na osebo, pri družinskem pa dodatni abonma za vsakega družinskega člana mlajšega od 14 let),
- Duo & Družinski Duo (dva abonmaja v vrednosti 140 evrov, pri družinskem pa dodatni abonma za vsakega družinskega člana mlajšega od 14 let za vsakega abonenta),
- Modri (velja za dijake, študente in upokoјence, cena znaša 60 evrov).

Poleg abonmajev je moč kupiti tudi enkratne vstopnice v vrednosti 10 evrov na osebo oziroma 5 evrov za dijake, študente in upokoјence. Otroci do 14. leta imajo brezplačen vstop. Ocenjujem, da gre v primeru sponzorjev, oglaševalcev in občinstva za krog odvisnosti. Večja kot je obiskanost, večje je zanimanje lokalnih podjetij pri oglaševanju svojih produktov in storitev. Pri tem ne smemo spregledati gospodarske situacije v Sloveniji, ki resno ogroža profesionalni ekipni šport in terja večje vsote vloženih sredstev. Temu primerno sem do leta 2015 omejil status sponzorjev na dva generalna pokrovitelja, 5 srebrnih, 10 bronastih in 30 pokroviteljev mladinskih selekcij (Priloga 1).

V Tabeli 10 so prikazani prihodki od trženja storitev, med katerimi največjo vrednost beležijo sponzorstva. Koncept temelji na financiranju z dvema večjima sponzorjema, ki bi v prvem letu klubu namenila 0,6 milijona evrov in na kopici manjših sponzorjev, katerih vrednost bi z leti naraščala, in sicer iz začetnih 66 tisoč na 132 tisoč evrov (Priloga 1). S pozitivnim trendom obiskanosti tekem, katerega povprečna rast obiskanosti je za obračunsko obdobje ocenjena na 35 odstotkov, bi slednje s seboj prineslo tudi manjši trend rasti prihodkov iz televizijskih pravic. V letu 2015 je načrtovana vrednost prihodkov od vstopnin ocenjena na

207.360 evrov. Izračunana je na podlagi povprečne obiskanosti tekem v višini 1.645 obiskovalcev na tekmo, vključuje segmentacijo zanimanja za tekmo na nadpovprečno, katere cena vstopnice znaša 10 evrov, ter povprečno in podpovprečno, katere cena znaša 5 evrov.

Tabela 10: Prihodki z naslova trženja storitev

Prihodki iz naslova trženja (v evrih)	2012	2013	2014	2015
Vstopnice	86.250	110.000	169.200	207.360
Sponzorstva	666.000	686.400	732.000	732.000
TV pravice	10.000	12.000	14.400	17.280

Cilj tržnega komuniciranja je informirati ljubitelje koprskega nogometa glede dogajanja v klubu in ob njem, ponuditi paleto artiklov in storitev z namenom spodbude po nakupu, hkrati pa graditi krog privrženecv na temeljih pripadnosti, prisotnosti in finančne podpore.

4.3.2 Razvoj kadrov in implementacija tehnologije

Razvoj kadrov na športnem in poslovnem področju je ključnega pomena za notranjo rast kluba. Zagotavljanje ustrezne kakovosti nogometne vzgoje, podprte z ustreznim poslovnim konceptom, ustvarja dodano vrednost za vse interesne skupine. Dejavniki, katerim mora klub nameniti pozornost, so:

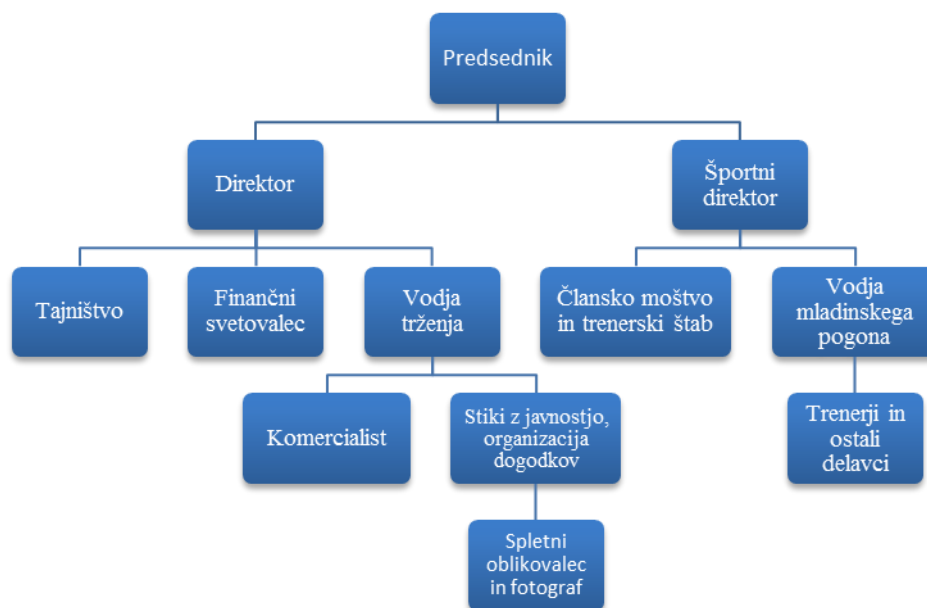
- načrtovanje in zaposlovanje ljudi (ključno je najti prave ljudi za delo, ki ga je treba opraviti, da bi dosegli poslovne cilje podjetja),
- izobraževanje in usposabljanje (proces nadgradnje in utrjevanja veščin, znanj, postopkov in tehnik, ki omogočajo učinkovitejše delo),
- sistematizacija delovnih mest (načrtovanje zaposlovanja in razvoja potrebnih veščin in osnova za uvedbo učinkovitega sistema nagrajevanja),
- sistem nagrajevanja (nagrajevanje za rezultatske dosežke članskega moštva in poslovne rezultate zaposlenih) in
- organizacijska struktura (oblikovanje organizacijske kulture, ki zaposlenim nudi možnost osebnostnega razvoja in zadovoljstva pri delu).

V okviru kadrovanja je potrebno zaposlovati pravilno, in sicer v toku procesa razvoja posameznih delovnih funkcij znotraj kluba. Do leta 2015 je ciljna vrednost zaposlenih v klubu ocenjena na tri ljudi, preostanek pa bo aktiven večinoma v obliki pogodbe o samozaposlitvi oziroma individualne pogodbe med Nogometnim klubom Koper in samostojnim podjetnikom.

Slika 13 prikazuje načrtovano strukturo zaposlenih po področjih, na osnovi katere bodo aktivirane vse potrebne poslovne funkcije za nemoteno delovanje kluba. Področje trženja zaposluje tri funkcije, odgovorno osebo za stike z javnostjo, vzdrževalca spletnih vsebin in komercialista. Prva je vezana na zaposlenega, odgovornega za stike z javnostjo, organizacijo dogodkov in poslovnih konferenc ter pisanje brošur, novic in člankov za spletno stran. Druga funkcija se navezuje na oblikovanje spletne strani, spletne trgovine in fotografske produkcije. Komercialist deluje v vlogi iskalca sponzorjev, skrbnika nad abonmaji in trženjem blagovne

znamke. Finančno področje dopolnjuje finančni in poslovni svetovalec, ki poskrbi za nadzor nad porabo kluba, bilančno prestrukturiranje ter zagotavljanje sredstev za nakupe igralcev in financiranje operativnega delovanja kluba.

Slika 13: Optimalna organizacijska struktura



Poleg kadrov je v okvirih nalog pomembno tudi delovno okolje in stik institucije s trgov. Na podlagi učinkovitega menedžmenta odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM) lahko prilagodimo ponudbo željam obiskovalcev, ljubiteljem nogometa, občasnim obiskovalcem, uporabnikom interneta ali celo profilu ljudi, ki jih nogomet ne pritegne dovolj, da bi se udeležili katere izmed prvenstvenih tekem ali spremljevalnih storitev. Orodja, kot so socialna omrežja, spletna stran in ostali nizkocenovni informacijski kanali, služijo ravno komunikaciji nogometnega kluba z javnostjo. Izkoriščanje omenjenih virov pomeni investicijo v dobro fotografsko, oblikovalno in t. i. *audio/video* opremo, s katero pridelaymo prizore, ki jih kasneje objavljamo na spletu.

Tehnološko področje velja za najbolj nerazvitega v slovenskem nogometnem prostoru, saj izčrpanost klubov ne omogoča nakupa ali najema tehnologije, namenjene izboljšavam ponudbe za obiskovalce. Vložki v tehnologijo praviloma predstavljajo investicije v dolgoročne koristi, zato je njihova prisotnost povezana s stabilnostjo kluba in finančnimi zmožnostmi. Kot prvi tehnološki korak se pojavlja možnost sodelovanja s podjetjem Eventim CTS, ki skrbi za distributersko prodajo vstopnic in integracijo sistema avtomatskega prepoznavanja vstopnic s kodo. V kolikor se bosta na koprski Bonifiki dogradili še preostali dve tribuni (trenutno sta montažni tribuni), se bo kapaciteta stadiona iz trenutnih 4200 sedežev podvojila. V tem primeru nastopa na slovenskem trgu podjetje Stadion d. o. o., ki s svojo tehnologijo skrbi za preglednost in evidenco nad rezervacijami sedežev in njihovo zasedenostjo. Nogometni klub Koper lahko na ta način odkupi programsko aplikacijo za sledenje rezervaciji posameznega sedeža, ki obiskovalcu omogoča izbiro, kje želi sedeti in koliko denarja želi za posamezen sedež odšteti. S podjetjem Editor d. o. o. lahko pride do

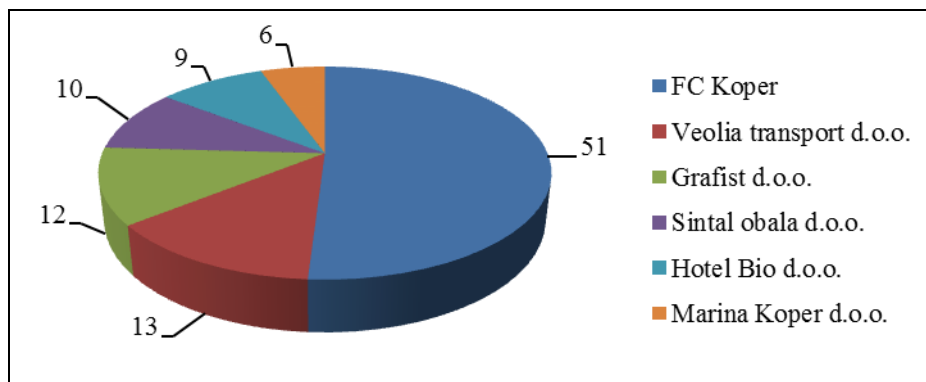
dogovora o spletni televiziji FCKOPER.TV, ki bi bila kot prva spletna televizija v Sloveniji, plasirana s strani nogometnega kluba. Posledično bi omogočala prenose nogometnih tekem, oddaj, reportaž in bila prostor za sponzorje in ostale oglaševalce.

4.3.3 Povečanje članstva in razpršena lastniška struktura

Statusno preoblikovanje je prvi pogoj za izvedbo načrta reorganizacije nogometnega kluba, saj zahteva ustanovitev gospodarske družbe v 51-odstotni lasti društva, v kolikor želimo prenesti in konvertirati terjatve upnikov v lastniške deleže. Istočasno to velja za strateško usmeritev nadaljnjega delovanja kluba kot celote. Članstvo in lastništvo sta dve konceptualno popolnoma različni zadevi, pa vendarle jih športna zakonodaja lahko neposredno povezuje. Evropski trendi nakazujejo delitev mladinskega pogona ter članskega moštva in uprave na društven in lastninski del. Prednosti omenjenega so predvsem preglednost nad poslovanjem, zadoščanje željam sponzorjev, ki želijo sponzorirati zgolj eno izmed enot, in navsezadnje varnost mladinskega pogona, v primeru, da gre gospodarska družba v stečaj.

Na Sliki 14 je predstavljena lastniška struktura gospodarske družbe po konverziji terjatev v lastniške deleže iz točke 4.2.3.1. Zelo pomembno je, da se dogovor o konverziji sklene s strateškimi upniki, ki izvajajo ključne poslovne in finančne storitve v korist kluba. Veolia transport d. o. o. izvaja prevoze, Sintal obala d. o. o. storitve varovanja prireditvev, Hotel Bio d. o. o. nudi gostinske storitve in prenočišča, Grafist d. o. o. pa velja za sponzorja in posojilodajalca. Povezovanje s strateškimi partnerji ponuja nižje vstopne stroške osnovnih storitev za nemoteno delovanje kluba in določeno mero fleksibilnosti v sodelovanju.

Slika 14: Lastniška struktura po konverziji terjatev v lastniške deleže v %



Po izvedbi statusnega preoblikovanja bo klub pričel z ločevanjem funkcije neprofitne in profitne organizacije. Prodaja poklicnih nogometašev, trženje spletnih artiklov in druge oblike prodaje veljajo za profitno naravnane poslovne dogodke, zato je pomembno, da se jih izvaja preko gospodarske družbe. Istočasno na društvu ostanejo prihodki, ki so definirani v zakonodaji o poslovanju društev, kot so članarine, vstopnine, donatorstva in sponzorstva.

4.3.4 Dolgoročna finančna vzdržnost klubskega proračuna

Področje financ je eno kompleksnejših opravil, ki ga mora klub nadgraditi. Za vse finančne transferje mora imeti športna institucija jasno zagotovljene zmogljivosti, ki se jih prekorači le v izrednih razmerah. Nikakor ni racionalno nehumano zadolževanje kluba po principu posojil t. i. generalnih sponzorjev, katerih nameni so velikokrat politični in neposlovni. Cilj mora biti dolgoročna finančna vzdržnost klubskega proračuna, ki zagotavlja potrošnjo v tolikšni meri, kot je sredstev na razpolago. Izdelati je potrebno optimalno strukturo financiranja, priskrbiti vire za nakupe igralcev in financiranje spremljevalnih dejavnosti ter odplačati dolgeve iz preteklih let. Poslovna plat pokriva tudi financiranje rednega poslovanja kluba, zagotavljanje izplačila plač, plačevanje obveznosti do dobaviteljev in ostalih zunanjih izvajalcev, izdelavo letnih in polletnih poročil, izdelavo dokumentacije za ustreznost kriterijem, ki jih nalaga UEFA, ter pomoč in svetovanje pri odločanju direktorja in upravnega odbora. Ključni korak k izboljšani finančni sliki je načrtovanje prihodkov in odhodkov, ki je povzeto v naslednji točki (4.4.5.1).

4.3.4.1 Načrtovani prihodki in odhodki

Pri načrtovanju prihodkov in odhodkov moramo biti zelo pazljivi, saj so pretirano optimistični plani lahko prej v škodo kot korist glede na situacijo, v kateri se danes nahaja nogomet. Tako prihodki kot odhodki so bili v preteklih letih v relativno stalnem sorazmerju, tako da v kolikor želimo drastično spremeniti korelacijo med njima, je potrebno dvig ali padec omenjenih postavk poslovnega izida dobro argumentirati in utemeljiti z razlogi.

Tabela 11: Načrtovani prihodki iz poslovanja za obdobje 2012-2015

NAČRTOVANI PRIHODKI (v evrih)	2011	2012	2013	2014	2015
Vrsta prihodka					
Prihodki iz javnih sredstev	27.063	27.000	27.000	27.000	27.000
Donacije iz drugih fundacij - UEFA/NZS	116.334	5000	30.000	85.000	85.000
Prihodki od vadnin	71.708	60.000	69.000	79.350	91.253
Prihodki od prodaje vstopnic	37.222	86.250	110.000	169.200	207.360
Prihodki od sponzorstva	599.977	666.000	686.400	732.000	732.000
Nadomestila za prestop igralcev	1.115.175	300.000	350.000	400.000	500.000
Prihodki od TV prenosa	7.038	10.000	12.000	14.400	17.280
Odpis obveznosti	13.500	200.370	0	0	0
Drugi prihodki	4.486	0	0	0	0
SKUPAJ	1.992.503	1.354.620	1.284.400	1.506.950	1.659.893

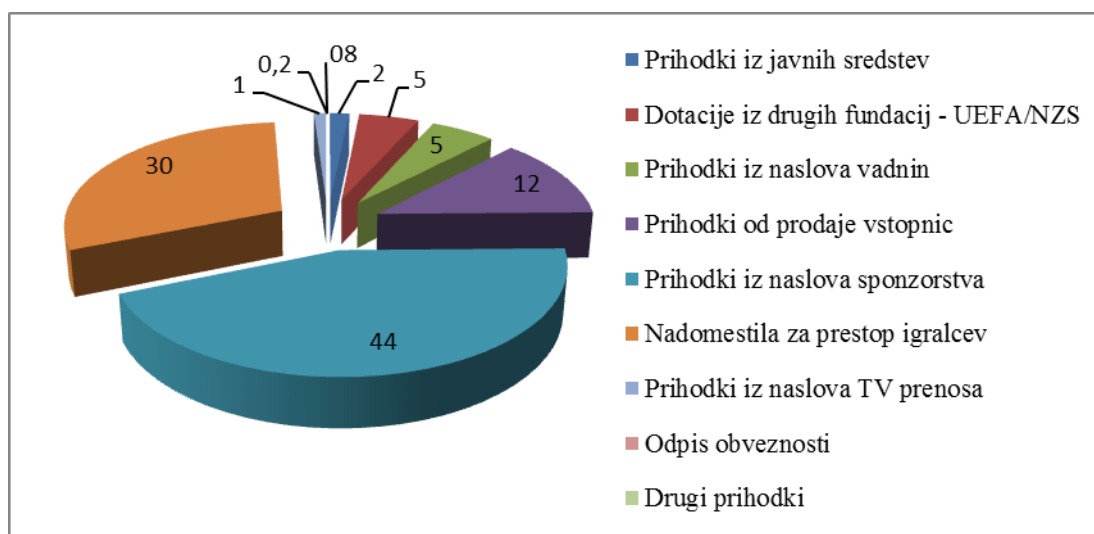
Načrtovani prihodki iz poslovanja bodo v prihodnje temeljili na večji vrednosti prodaje igralcev (prihodki iz prestopnih dejavnosti), vstopnic, televizijskih pravic in večjemu številu malih, srednjih in velikih sponzorjev. V zgornji tabeli (Tabela 11) je prikazano gibanje celotnih prihodkov za obdobje 2012-2015. Celotni prihodki bodo v prvem letu (2012) znašali 1,3 milijona evrov (z vštetim odpisom terjatev in obveznosti zaradi reorganizacije). Redne prihodke iz poslovanja načrtujem na 1,15 milijona evrov. Poleg prihodkov iz točke 4.4.1 se

kot vir financiranja ohranjajo prihodki iz javnih sredstev (razpisi Mestne občine Koper), donacije s strani Nogometne zveze Slovenije in krovne organizacije UEFA, vadbine, izračunane na ravni 200 otrok mladinskega pogona, ki bi mesečno vplačali 25 evrov (60.000 evrov na leto), ter prihodkov iz prestopnih dejavnosti, katerih ciljna vrednost v letu 2015 znaša 500.000 evrov.

Rast donacij s strani obeh krovnih organizacij je posledica rezultatske uspešnosti in nastopa v kvalifikacijah za evropska tekmovanja. Rast prihodkov od vadb in je ocenjena na 15 odstotkov letno, kar je posledica povečanja števila otrok mladinskega pogona in dviga vrednosti mesečne članarine. Z rezultatsko uspešnostjo se viša tudi vrednost igrskega kadra in zanimanja zanj. Ker Nogometni klub Koper operira z bazenom mladih perspektivnih nogometašev, ki so v zadnjem obdobju zelo atraktivni za večje klube iz Španije, Italije in Nemčije, načrtujem povprečno letno prodajo vsaj dveh poklicnih nogometašev, katerih realna cena se glede na dinamiko trga giblje med 150 in 250 tisoč evri.

Za celotno načrtovano obdobje izpostavljam tri ključne postavke celotnih prihodkov, katerim pripisujem rast: sponzorstva (3,2-odstotna povprečna rast v obdobju), nadomestila za prestop igralcev (18,6-odstotna povprečna rast v obdobju) in prihodki od prodaje vstopnic (34,9-odstotna povprečna rast v obdobju) kot posledica učinkov spremljevalnih storitev.

Slika 15: Načrtovana struktura prihodkov za leto 2015 v %



Na Sliki 15 je prikazana ciljna struktura prihodkov ob koncu načrtovanega investicijskega obdobja 2012-2015. Cilj načrtovanja prihodkov je tudi zmanjšati odvisnost kluba od sponzorjev in s povečanim obiskom nogometnih tekem ter z višjo iztrženo vsoto iz prestopnih dejavnosti pokriti nastalo razliko. Ciljna vrednost sponzorskih sredstev za leto 2015 znaša 732.000 evrov. V primerjavi z letom 2010, ki predstavlja nekoliko bolj realno finančno sliko za primerjavo, se bo deležna vrednost sponzorstev v celotni strukturi prihodkov bistveno zmanjšala, in sicer iz 58,6 odstotka na 41,1 odstotka. Po drugi strani se bo malenkost povečala in ohranila aktivnost na strani prihodkov od prodaje igralcev, ki bo beležila 30-odstotno vrednost v strukturi. Nogometni klub Koper bo torej z vstopnicami in s prodajo igralcev

ustvaril približno 42-odstotkov celotnih prihodkov, kar bo upravičilo delno samofinanciranje dejavnosti kluba.

Načrtovani odhodki iz poslovanja so nekoliko kompleksnejša in manj fleksibilna komponenta poslovnega izida, saj so v praksi praviloma zasedeni z deležem stroškov za plače, ki je v slovenskih klubih zelo visok. V Sloveniji se večino poklicnih športnikov zaposluje v obliki zunanjih izvajalcev (samostojni podjetnik – poklicni športnik), kar posledično pomeni, da so stroški plač integrirani v stroške storitev. Evropski nogometni klubi namenijo za plače med 60 in 70 odstotkov celotnih odhodkov, kar je v slovenskem prostoru bistveno težje doseči, v kolikor ne vzpostavimo korelacije med rezultati, sredstvi, namenjenimi za plače, in vrednostjo zagotovljenih pogodbenih prihodkov, ki so stalni. V spodnji tabeli (Tabela 12) so prikazane stroškovne postavke celotnih poslovnih odhodkov za načrtovano obdobje 2012-2015.

Tabela 12: Načrtovani odhodki iz poslovanja za obdobje 2012-2015

NAČRTOVANI ODHODKI (v evrih)	2011	2012	2013	2014	2015
Vrsta stroška					
Stroški materiala	68.038	15.553	16.289	18.002	19.396
Stroški storitev	1.754.765	967.148	1.018.943	1.071.847	1.105.272
Stroški dela	45.318	55.656	55.656	55.656	55.656
Odpisi vrednosti	977	33	2.167	7.600	11.600
Drugi odhodki	0	168.968	0	0	0
SKUPAJ	1.869.098	1.207.358	1.093.055	1.153.105	1.191.924

Stroški materiala so v primerjavi z letom 2011 bistveno manjši, saj ne vključujejo nepotrebnih izdatkov, ki bi služili potrebam delovanja kluba. V kalkulacijo so všeti letni stroški nabave opreme, gorivo, elektrika, pisarniški material in strošek izdelave vstopnic in letnih abonmajev. Povprečna rast omenjene postavke znaša 7,6 odstotkov, predvsem na račun povečanega obiska in stroškov povezanih z njim. Za obračunsko obdobje je ocenjena vrednost stroškov dela za vsa leta enaka, saj ne načrtujem dodatnih zaposlovanj. Vrednost stroškov dela bo tako znašala 55.656 evrov, zajeti so stroški za plače poslovnega sekretarja, vodje marketinga in vodje mladinskega pogona. Drugi ali izredni odhodki predstavljajo predmet odpisa posojil, danih fizičnim osebam pred nastopom cesijske pogodbe. Slednji so ocenjeni kot neizterljivi in v breme kluba.

Kot največja strukturna postavka med poslovnimi odhodki se izkazujejo stroški storitev, ki so predstavljeni v Prilogi 2. V kalkulacijo so vračunane vse postavke stroškov, ki jih Nogometni klub Koper beleži v letnem poročilu. Za stroške storitev načrtujem 4,5-odstotno povprečno letno rast z okvirno končno vrednostjo 1,1 milijona evrov. Mednje sodijo stroški plač poklicnih športnikov, trenerjev in drugih zunanjih delavcev, ki bodo v letu 2015 zajemali 65,9-odstotni delež v celotni strukturi odhodkov, kar je primerljivo s trendi v evropskem nogometu. Fiksni mesečni strošek članske ekipe kot največjega stroškovnega centra znaša 43.590 evrov in je sestavljen iz igrskega kadra in trenerskega štaba.

V Tabeli 13 so prikazani plačilni razredi poklicnih nogometašev članskega moštva in trenerskega štaba, bruto strošek za klub na mesečni ravni v evrih, število igralcev posameznega razreda in izračunan mesečni strošek članskega moštva. Sistematizacija ne vključuje stroškov uprave, operativnih delavcev in trenerjev mladinskega pogona.

Tabela 13: Plačilni razredi in strošek članskega moštva

PLAČILNI RAZREDI	Mesečna cena storitve v evrih	Število igralcev	SKUPAJ
Razred A	2.400	3	7.200
Razred B	1.800	5	9.000
Razred C	1.440	8	11520
Razred D	1.080	5	5.400
Razred E	750	5	3.750
Trener	2.400	1	2.400
Trenerski štab	1.440	3	4.320
SKUPAJ		30	43.590

V kolikor povzamemo mesečni izračun višine poslovnih prihodkov in odhodkov, ugotovimo, da bo v prvem letu mesečni strošek poslovanja enak 86.530 evrov, medtem ko bo mesečni prihodek enak 96.188 evrov. Kosmati dobiček iz mesečnega poslovanja bo torej znašal 9.658 evrov, kar bo predstavljalo vir sredstev za poplačilo obveznosti do upnikov iz preteklih let. Tovrstne simulacije nakazujejo značilnosti dolgoročno vzdržnega proračuna.

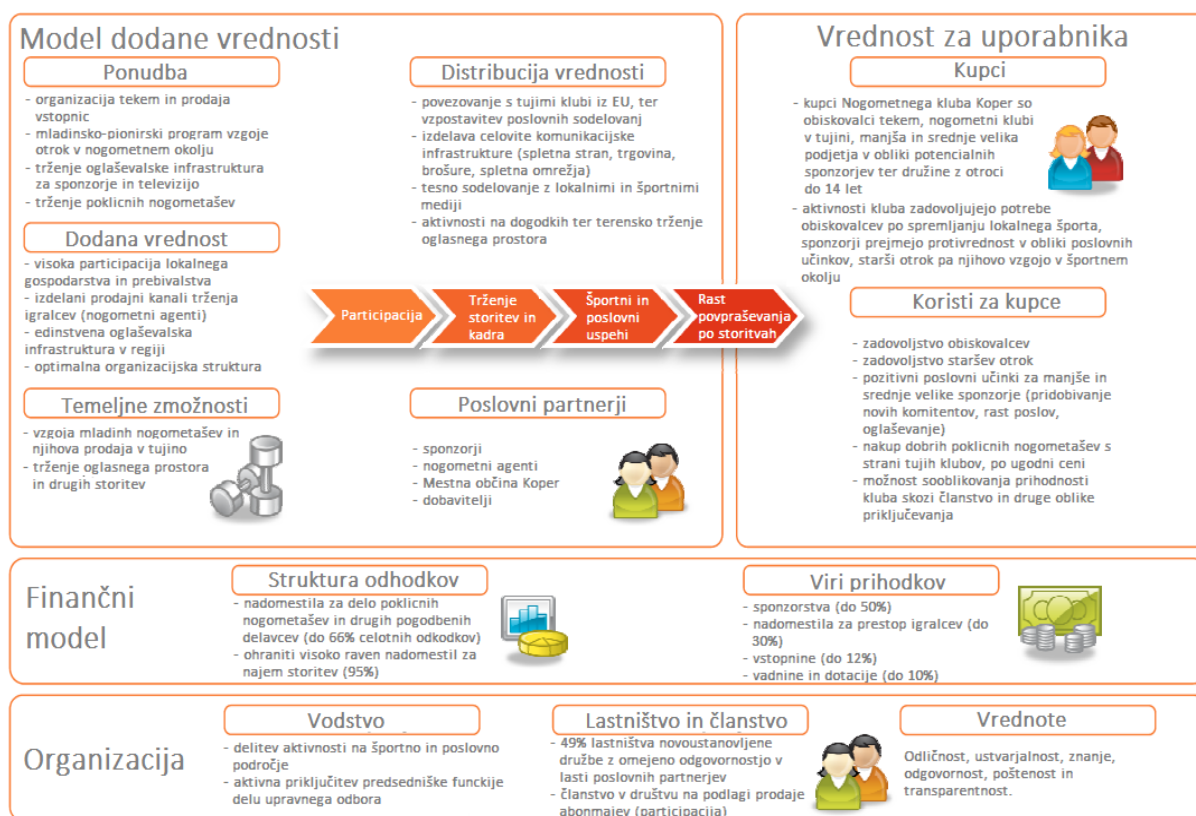
4.4 Predlog preoblikovanja poslovnega modela

Nogometni klub Koper je primoran nadgraditi in prilagoditi svoj poslovni model razmeram na trgu ter strateškim ciljem in usmeritvam, zastavljenim v sklopu načrta reorganizacije. Vse napore mora usmeriti v povečanje participacije, povpraševanja po storitvah in spodbujanje zanimanja za lokalni nogomet. Ravno omenjeni trije elementi omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti, merljive skozi pozitivne finančne učinke. Iz Točke 3.1.2 je razvidno, da se vodstvo poslužuje ustvarjanja dodane vrednosti skozi vlaganja v igralski kader in nadaljno prodajo tega v tujino, kar ni dovolj za dolgoročno vzdržnost poslovanja, saj je vse odvisno od rezultatske uspešnosti. Stroški vloženih sredstev so previsoki, obiskanost je nizka, manjši in srednje veliki potencialni sponzorji ne prejmejo protivrednosti za vložena sredstva, istočasno pa smo priča propadanju domačega nogometnega kadra in posledično negativnemu javnemu mnenju, ki se odraža na manjšem zanimanju in potrošnji.

Na Sliki 16 je predstavljen prilagojen poslovni model kluba, ki svoje temelje poslovanja gradi v prvi fazi na participaciji lokalnega prebivalstva v obliki članstva, in z aktivnim izvajanjem spremljevalnih storitev, ki participacijo spodbujajo. Ob dosegu dovoljšne širine ciljnih uporabnikov lahko vodstvo prične s ciljnim trženjem in promocijo blagovne znamke. Trženje je podkrepljeno s pomočjo izobraževanja kadra in uvedbo tehnologije, s katero si klub lahko pomaga pri prepoznavanju potreb svojih uporabnikov. Istočasno se lahko sklepajo

sodelovanja s tujimi nogometnimi klubi, vezana na trženje igrskega kadra. Plod kvalitetnega in optimalnega dela različnih področij kluba predstavljajo pozitivni športni in poslovni uspehi, kar se odraža v zasledovanju zastavljenih finančnih ciljev reorganizacije v nadaljevanju. Končno dodano vrednost omogoča trg, in sicer na podlagi rasti povpraševanja, merjene v obliki obiskanosti tekem, sklenjenih pogodb z manjšimi in s srednje velikimi sponzorji, prodaje igrskega kadra in participacijo.

Slika 16: Predlog poslovnega modela Nogometnega kluba Koper



Razlika v aktualnem in predlaganem poslovnem modelu je spremenjen koncept distribucije vrednosti za uporabnika. Pri prvem je vodilo za obisk tekem pogojen s športnimi rezultati, medtem ko se model, ki ga predlagam v sklopu naloge, opira predvsem na koristi za uporabnika, kot so počutje, postranske aktivnosti posameznika, pripadnost in soudeleževanje. Temu primerno bistveno zmanjšamo odvisnost obstoja kluba od rezultatske uspešnosti in ohranimo zanimanje za nogomet preko aktivnega vključevanja posameznika v spremljevalne aktivnosti kluba.

5 FINANČNI NAČRT S PREDRAČUNSKIMI IZKAZI ZA OBDOBJE 2012-2015

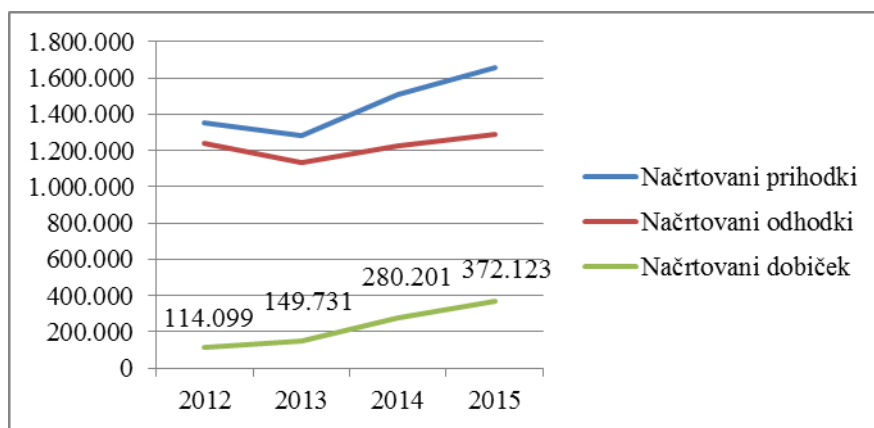
Finančni plan predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Znotraj plana so zajete postavke, kot so načrtovanje dobička, predračun denarnih tokov, bilance stanja in izkaza poslovnega uspeha ter za konec še ocenjeni finančni kazalniki in ekonomika podjetja. Namen plana sta podprtje poslovne strategije s finančnimi projekcijami in ocena investicijskih

priložnosti kot temelj izbire prave strategije razvoja. Z lastniškim povezovanjem društva z gospodarsko družbo (d. o. o.) se vzporedno izvaja ločeno knjigovodstvo in sledi predpisom in zakonom različnih pravnih subjektov, zato v nadaljevanju predstavljam konsolidirano bilanco stanja in izkaz poslovnega izida za obdobje 2012-2015 s poudarkom na novoustanovljeni gospodarski družbi, ki bo prevzela nase večino poslovanja.

5.1 Načrtovanje dobička

Cilj reorganizacije poslovanja in izvedbe programov dodane vrednosti je ustvariti rentabilen nogometni klub, kar pa je v današnjih razmerah nekoliko težje, saj večina slovenskih klubov ustvarja izgube. Pri načrtovanju dobička je potrebno upoštevati predvidene prihodke in stroške izbranega obračunskega obdobja. Cilj je predvsem ohraniti relativno statične fiksne stroške ob postopni rasti prihodkov. Pri oceni stroškov velja izpostaviti še amortizacijo, ki nastaja zaradi prenašanja nabavne vrednosti amortiziranega sredstva na poslovne učinke.

Slika 17: Načrtovani dobiček v obdobju 2012-2015 v EUR



Slika 17 ponazarja gibanje dobička v evrih v obdobju 2012–2015, ki v letu 2015 beleži vrednost 372.123 evrov. Največjo vlogo v končni vrednosti čistega dobička bo imela rast prihodkov iz prestopnih dejavnosti ob predpostavki, da bo prisotna zmerna rast prihodkov od sponzorstev in prodanih vstopnic. Načrtovana povprečna stopnja rasti je ocenjena na 50 odstotkov letno oziroma v povprečju 1,5-kratnik dobička preteklega leta.

5.2 Kratkoročno načrtovanje denarnih tokov

Namen kratkoročnega načrtovanja denarnih tokov je ocena likvidnostnega tveganja. Vsako podjetje naj bi imelo določeno likvidnostno rezervo (sredstva na transakcijskem računu in kratkoročne finančne naložbe), namenjeno financiranju primanjkljaja denarnih sredstev (Simoneti, 2005). Cilj je razumeti, ali bo rezerva zadostovala za pokrivanje potreb po denarju v obdobjih, ko bodo odlivi večji od prilivov, ali pa bo potrebno najeti zunanje vire financiranja. Na podlagi zagotovitve vzdržnih sponzorskih pogodb in težnje po vse večjih prilivih iz prestopnih dejavnosti se bo z leti ustvarjal pozitiven denarni tok, kar bo

Nogometnemu klubu Koper omogočilo večjo likvidnost in možnost odplačila obveznosti iz preteklih let do strateških in drugih upnikov pred reorganizacijo.

V Tabeli 14 je prikazano gibanje denarnega toka v obdobju 2012-2015, ki je v celotnem načrtovanem obdobju zadosten za pokrivanje tekočih obveznosti poslovanja. Med postavkami za izračun denarnih tokov nosi negativno vrednost postavka *povečanja dolga*, česar razlog je zmanjšanje finančnih in poslovnih obveznosti ter financiranje istih obveznosti z denarnimi sredstvi. Ker so prilivi večji od odlivov, je moč znižati raven zadolževanja in povečati raven financiranja z lastnimi sredstvi. Pozitiven denarni tok bo v prvem letu nastopa reorganizacije poslovanja znašal 168.339 evrov in v naslednjih letih beležil pozitiven trend rasti omenjene vrednosti. Leta 2015 bo ta znašal 349.720 evrov, kar pritrjuje k tezi dolgoročno vzdržnega proračuna in odpravi likvidnostnih težav.

Tabela 14: Izkaz denarnih tokov za obdobje 2012-2015

IZKAZ DENARNIH TOKOV (v EUR)	2012	2013	2014	2015
DENAR KONEC OBDOBJA	38.450	66.956	390.664	740.383
ČISTI DOBIČEK	114.100	149.731	280.202	372.122
AMORTIZACIJA	33	2.167	7.600	11.600
POVEČANJE DOLGA	-227.641	-306.768	-279.836	-326.433
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	-281.847	-183.376	-315.742	-292.431
DENARNI TOK	168.339	28.506	323.708	349.720

5.3 Predračunska bilanca stanja

Predračunska bilanca stanja je računovodski izkaz o načrtovanem obsegu in načrtovani sestavi sredstev ter obveznosti do njihovih virov za določeno leto oziroma obdobje (Turk et al., 2001, str. 549). S predračunsko bilanco stanja želimo nakazati finančne usmeritve kluba in optimalno strukturo financiranja. V sklopu povezovanja Nogometnega kluba Koper z novoustanovljeno gospodarsko družbo sem načrtovano finančno sliko predstavil v okvirih konsolidirane bilance stanja in izkaza poslovnega uspeha v nadaljevanju.

V Tabeli 15 je razvidno stanje ob nastopu cesijske pogodbe in prenosu terjatev in obveznosti na novo družbo. Oznaka -1 predstavlja časovno izhodišče pred pričetkom izvajanja poslovnih procesov, ob predpostavki prenosa terjatev in obveznosti na novoustanovljeno družbo. S pologom ustanovnega kapitala v višini 50.000 evrov se bo družba tudi pravno vpisala v register. Kot zanimivost se že v začetku izkazuje vrednost denarnih sredstev na računu v višini -129.889 evrov, ki je visoka in negativna. Slednje je predvsem posledica uravnavanja bilance stanja in začetne kapitalske neustreznosti. Večji obseg poslovanja prinaša tudi večje terjatve iz poslovanja. Do slednjih bo prišlo v večini zaradi uravnavanja bilančnih postavk po cesijski pogodbi, ki služijo kot protiutež poslovnim in finančnim obveznostim na pasivni strani bilance.

Na pasivni strani je bilo vodilo pri uresničevanju zastavljenih ciljev ohranitev ali povečanje kapitala, ki je beležil negativno vrednost pred reorganizacijo. V letu 2015 bo kapital beležil vrednost v višini 966.155 evrov in predstavljal 54 odstotkov bilančne vsote, kar nakazuje na visoko likvidnost in stabilnost poslovanja. Obveznosti iz cesijske pogodbe se bodo sistematično zniževale in bile ustrezno poplačane. Največjim upnikom se bodo terjatve zmanjšale na vrednost 0,71 milijona evrov, kar je 46 odstotkov manj kot pred reorganizacijo. Obveznosti do preostalih upnikov bodo v večini poplačane.

Tabela 15: Konsolidirana predračunska bilanca stanja za obdobje 2012-2015

BILANCA STANJA (v EUR)	-1*	2012	2013	2014	2015
SREDSTVA	2.002.468	1.888.927	1.731.890	1.732.256	1.777.945
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	2.132.357	1.850.477	1.664.934	1.341.592	1.037.562
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	1.167	22.800	15.200	23.600
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	2.132.357	1.849.310	1.642.134	1.326.392	1.013.962
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0
DENAR	-129.889	3.845	66.956	390.664	740.383
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.002.468	1.888.927	1.731.890	1.732.256	1.777.945
KAPITAL	50.000	164.100	313.831	594.033	966.155
OSNOVNI KAPITAL	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	114.100	263.831	544.033	916.155
DOLG	1.952.468	1.724.827	1.418.059	1.138.222	811.789
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	1.516.526	1.391.025	1.230.524	1.022.022	743.521
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	435.942	333.802	187.535	116.200	68.268

Legenda: * časovno izhodišče ob ustanovitvi nove gospodarske družbe in prenosu terjatev po cesijski pogodbi

5.4 Predračunski izkaz poslovnega izida

Prevelike vrednosti dolga v preteklih letih so upočasnile možnost hitrega finančnega preobrata in ohranile saldo omenjenih postavk še vedno negativen. Vsekakor pa je spodbudno zniževanje odhodkov iz financiranja s povprečno letno stopnjo upada, ki znaša 18,6 odstotka. Slednje pomeni, da se glavnica iz cesijskih posojil znižuje, kar vpliva na nižjo vrednost stroškov obresti in manjšo izpostavljenost kluba do kreditodajalcev.

V prvem letu (2012) nastopa novoustanovljene družbe načrtujem tudi celoten odpis finančnih naložb oziroma posojil, danih fizičnim osebam. Na drugi strani bo v korist kluba izveden tudi odpis dolga do upnikov iz razredov D, E in *, navedenih pod točko 4.3.3, kar bo vplivalo na vrednost izrednih prihodkov. Ob visoki stopnji dobičkonosnosti bo klub ustvarjal tudi višje obveznosti od davka na dobiček, med katere ni vnesena mesečna akontacija, ki bi omenjeno vrednost razmejila.

V Tabeli 16 je predstavljena dinamika gibanja poslovnega izida do leta 2015. Poslovni izid nakazuje, da je z izdelano strategijo moč načrtovati kosmati dobiček iz poslovanja, ki je ocenjen na 467.969 evrov v letu 2015. Prihodki bodo v zadnjem letu načrtovanega obdobja znašali okvirnih 1,6 milijona evrov, kar je povsem dosegljivo in primerljivo s prihodki iz preteklih let. Večji obseg poslovanja sicer načrtuje tudi postopno zmanjšanje poslovnih obveznosti, obveznosti iz financiranja, posameznih odpisov vrednosti in drugih nastalih stroškov, zaradi česar se posledično nižajo prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki in odhodki.

Tabela 16: Konsolidirani predračunski izkaz poslovnega izida

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA (v EUR)	2012	2013	2014	2015
PRIHODKI POSLOVANJA	1.154.250	1.284.400	1.506.950	1.659.893
ODHODKI IZ POSLOVANJA	1.038.357	1.090.887	1.145.505	1.180.324
AMORTIZACIJA	33	2.167	760	11.600
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	115.860	191.346	360.685	467.969
STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	115.860	191.346	360.685	467.969
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	4.638	4181	3.593	2.816
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	111.222	187.165	357.092	465.153
IZREDNI PRIHODKI	200.370	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	168.968	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	142.624	187.165	357.092	465.153
DAVEK NA DOBIČEK	28.525	37.433	70.051	93.030
ČISTI DOBIČEK	114.099	149.732	287.041	372.123

5.5 Predračunski kazalniki poslovanja

Namen računovodskih izkazov je dajati informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja organizacije, ki so koristne širokemu krogu uporabnikov pri njihovem odločanju (Turk et al., 2001, str. 703). S predračunskimi kazalniki poslovanja nakažemo ključne vrednosti, ki vrednotijo izdelano strategijo kot uspešno ali neuspešno. S statusnim preoblikovanjem Nogometnega kluba Koper in prenosom glavnine poslovanja na gospodarsko družbo se moramo distancirati od značilnosti analize poslovanja društev. Kazalniki poslovanja temu primerno beležijo drugačne predpostavke in vrednosti, zajete v finančne izkaze za gospodarske družbe.

Tabela 17 vsebuje indikatorje, ki pričajo o izboljšani kapitalski ustreznosti, zniževanju vrednosti dolga v financiranju, rasti gospodarnosti na račun višjih prihodkov in izboljšani dobičkonosnosti kapitala zaradi financiranja poslovanja na podlagi ustvarjenih dobičkov. Eden najpomembnejših kazalnikov je profitabilnost posla, pri katerem profit ali dobiček primerjamo s kapitalom, vloženim v posel, in dobimo tako imenovano donosnost posameznega posla (Tajnikar, 2002, str. 26). T. i. profitna stopnja, ki vrednoti razmerje med

vsoto dobička in obrestmi ter kapitala (tako dolžniškega kot lastniškega) znaša v zadnjem letu obračunskega obdobja 0,38. Slednje pomeni, da bo klub ob eni enoti vloženega kapitala ustvaril 0,38 denarnih enot dobička.

Tabela 17: Konsolidirani predračunski kazalniki poslovanja za obdobje 2012-2015

KAZALNIKI POSLOVANJA (v EUR)	2012	2013	2014	2015
Delež kapitala v financiranju (1)	0,09	0,18	0,34	0,54
Delež dolga v financiranju (2)	0,91	0,82	0,66	0,46
Koeficient gospodarnosti (3)	1,11	1,18	1,32	1,41
Koeficient celotne gospodarnosti (4)	1,12	1,17	1,31	1,39
Čista dobičkonosnost prihodkov (5)	0,10	0,12	0,19	0,22
Dobičkonosnost sredstev (6)	0,06	0,11	0,27	0,45
Dobičkonosnost kapitala (7)	0,70	0,61	0,61	0,48

Kazalniki financiranja beležijo povečano samofinanciranje, kar prikazuje razmerje med kapitalom in dolgom v primerjavi z obveznostmi do virov sredstev. V letu 2015 je načrtovana vrednost kapitala znotraj bilančne vsote enaka 54 odstotkov (1), sorazmerno se bo znižal tudi dolg in beležil 46 odstotkov vrednosti (2). V prvem letu bo rast kapitala večja v primerjavi z isto rastjo v zadnjem letu. Povprečna rast omenjenega kazalca za celotno obdobje je ocenjena na 85,4 odstotka.

Kazalniki gospodarnosti prikazujejo poslovno uspešnost skozi razmerje med prihodki in odhodki. Če je koeficient gospodarnosti (3) večji od 1, to pomeni, da podjetje posluje gospodarno. Na primeru Nogometnega kluba Koper omenjen koeficient postopno narašča s končno vrednostjo v letu 2015, ki bo znašala 1,41, kar je posledica višje rasti poslovnih prihodkov nad poslovnimi odhodki. Primerljivo rast lahko razberemo tudi v okvirih koeficienta celotne gospodarnosti (4), ki vključuje razmerje med celotnimi prihodki in odhodki, njegova vrednost pa bo leta 2015 za 24 odstotkov višja kot v 2012. Slednje potrjuje tudi koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov (5), ki izkazuje dosežen čisti poslovni izid gospodarske družbe na evro doseženih poslovnih prihodkov. Načrtujem, da bo v letu 2015 Nogometni klub Koper ustvaril dobiček v višini 22 odstotkov vrednosti poslovnih prihodkov.

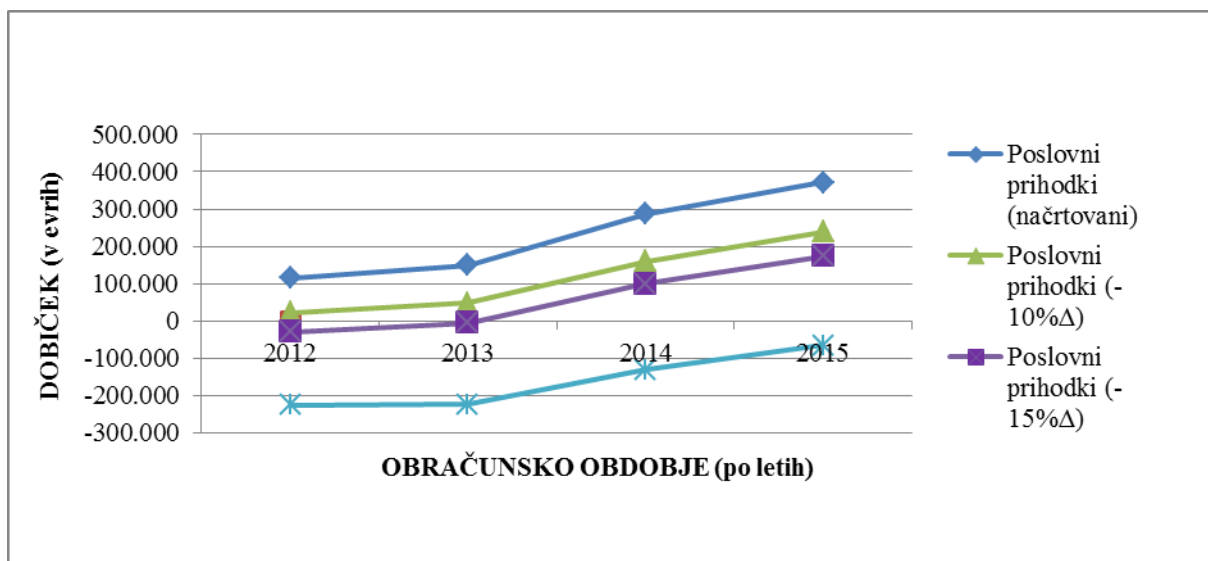
Kazalniki dobičkonosnosti prikazujejo profitabilnost oziroma donosnost poslovanja, ki je večinoma zanimiva za lastnike podjetij, saj jim ponazarja, koliko enot dobička ustvari 100 enot vloženega kapitala ali sredstev. Načrtovana dobičkonosnost sredstev (6) je za celotno obračunsko obdobje zelo stimulativna, saj beleži visoke rasti dobička v primerjavi z vloženimi sredstvi. Za ponazoritev, leta 2015 bo vrednost vloženih sredstev za 43 odstotkov manjša v primerjavi z letom 2012, dobičkonosnost teh pa bo 7,2-krat večja, kar pomeni, da bo Nogometni klub Koper z manj vloženimi sredstvi ustvaril višje donose. Pri kazalniku dobičkonosnosti kapitala je trend ravno obraten, in sicer v letu 2012 načrtujem zelo visoko vrednost koeficienta, ki bo prinesel kar 70 odstotkov donosa na vložen kapital, medtem ko se bo slednji z višjo rastjo kapitala v primerjavi z dobičkom v naslednjih letih postopno zniževal in v letu 2015 beležil vrednost 0,48. Upad je upravičen predvsem na račun višanja vrednosti kapitala in manjše odvisnosti od zunanjih virov financiranja.

5.6 Analiza občutljivosti

Analiza občutljivosti temelji na spremljanju sprememb ene od spremenljivk, na kateri temeljijo predračunski izkazi, in posredovanju informacij o odzivih na spremembo. Spletni slovar Investopedia navaja, da gre v primeru analize občutljivosti za posebno tehniko merjenja vpliva spremembe neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko ob določenem naboru predpostavk (Sensitivity Analysis, b.l.). Tovrstna metoda služi zagotavljanju informacij o možnih razponih rezultata in vodstvu podjetja omogoča, da določi tiste predpostavke, ki najbolj vplivajo na napovedi in na katere se je potrebno pri planiranju še posebej osredotočiti (Higgins, 1992, str. 100). V primeru Nogometnega kluba Koper je reorganizacija v veliki meri odvisna od poslovnih prihodkov. Več kot bo klub ustvaril, lažje bo poplačal svoje tekoče obveznosti in obveznosti iz preteklih let.

Pri analizi je najpomembneje ugotoviti, koliko vpliva upad poslovnih prihodkov na vrednost denarnega toka ob predpostavki, da ohranimo poslovne odhodke nespremenjene. Ključna predpostavka za izvedbo reorganizacije podjetja je sklenjen dogovor z upniki, ki bodo s soglasjem podprli načrt poplčila obveznosti iz preteklih let, predstavljen v točki 4.3.3. Nižji poslovni prihodki pomenijo tudi nižji dobiček v posameznem letu, kar je razvidno iz Slike 18.

Slika 18: Gibanje vrednosti dobička ob spremembi poslovnih prihodkov



Za vodstvo je ključnega pomena podatek o točki preloma, ki omogoča klubu nemoteno poplačevanje obveznosti brez dodatnega likvidnostnega zadolževanja. V Tabeli 18 je predstavljena dinamika gibanja denarnega toka ob znižanju poslovnih prihodkov za 10, 15 in 20 odstotkov. Na podlagi analize občutljivosti gibanja denarnih tokov lahko povzamemo, da lahko poslovni prihodki odstopajo za največ 10 odstotkov od načrtovanih. Pri 20-odstotnem odstopanju lahko napovemo neuspešnost izvedbe reorganizacije, medtem ko bi v primeru 15-odstotnega upada klub sicer beležil manjši izgubi v prvih dveh letih, vendar v nadaljevanju ustvarjal pozitiven denarni tok, ki bi ga ohranjal pri življenju.

Tabela 18: Poslovni izid ob spremembi vrednosti poslovnih prihodkov

Sprememba v poslovnih prihodkih	Poslovni izid po letih			
	2012	2013	2014	2015
Poslovni prihodki (načrtovani)	168.339	28.506	323.708	349.720
Poslovni prihodki (-10 %Δ)	50.990	-53.981	200.932	218.066
Poslovni prihodki (-15 %Δ)	-7.685	-107.429	143.450	153.338
Poslovni prihodki (-20 %Δ)	-207.177	-326.146	-113.363	-79.593

5.7 Analiza možnih rešitev

Nogometni klub Koper je postavljen v situacijo, ki stremi k hitremu ukrepanju, v kolikor obstaja upanje za njegov obstoj. Skozi analizo preteklega poslovanja in predstavitev predloga načrta reorganizacije ima vodstvo kluba pred seboj tri vrste rešitev, med katere uvrščam:

- prevzem kluba s strani največjega upnika, ki bi moral zagotoviti zadosten proračun za nemoteno poslovanje kluba,
- reorganizacijo s preobratom poslovanja, predstavljeno skozi magistrsko delo, ali pa
- pričetek postopka prisilne poravnave oziroma stečaja.

Prevzem Nogometnega kluba Koper s strani največjega upnika g. Milana Mandariča in povezanega podjetja MM Šport d. o. o., ki je v preteklosti že predsedoval klubu, predstavlja najboljšo finančno odločitev za klub, saj bi se z odlogom terjatev slednjemu sprostila kratkoročna obremenitev v višini približno 1,3 milijona evrov. Upnik bi bil sicer prisiljen vložiti dodatna sredstva v nadaljevanje izvajanja poslovnih in športnih aktivnosti, vendar bi preko prodaje igralškega kadra lahko vplival na razmerje med vloženimi in iztrženimi sredstvi. Prednost se kaže v nadzoru nad nastalo situacijo in ohranitvi kluba pri življenju, kar bi omogočalo povrnitev vložka. Nevarnost je v prvi vrsti umik generalnega sponzorja Luka Koper d. d., ki zagotavlja do polovice proračuna, ter neperspektivnost panoge in ligaškega tekmovanja.

Predlog načrta reorganizacije s preobratom temelji na poslovnem modelu distribucije dodane vrednosti s pomočjo participacije lokalnega prebivalstva in sponzorjev, ki bi pokrili večino mesečnih obveznosti kluba, medtem ko bi s prodajo v prvih letih uspeli pokriti večino obveznosti iz preteklih let. Koncept temelji na proračunskem pravilu, s katerim se klubu dovoli potrošiti le toliko, kolikor sam ustvari. Vse presežke prihodkov nad odhodki se nameni poplačilu zapadlih obveznosti. Nevarnost omenjenega koncepta je v stagnaciji sodelovanja lokalnega gospodarstva z lokalnim športom, manjši kupni moči in razmeram na evropskem nogometnem trgu, od katerega so domači klubi zaradi prodaje igralcev odvisni. Prednost vidim v ukrepih, ki bi spodbudili vrnitev množic na koprski stadion, kar bi posledično spodbudilo tudi lokalna podjetja k sponzoriranju klubskih aktivnosti in dvignilo raven kakovosti delovanja kluba. Na tovrsten način bi klub vlagal v mlad igralški kader, ga s pomočjo pooblaščenih posrednikov za prestopne dejavnosti prodal in uspešno poplačal upnike. Načrtovana reorganizacija je izvedljiva le, v kolikor vodstvo kluba uspe doseči

dogovor z upniki in skozi predlagani poslovni model realizirati višino poslovnih prihodkov, ki ne odstopa več kot 10 odstotkov od načrtovane vrednosti.

Četrta oblika rešitve, ki jo vodstvo lahko sprejme, je prenehanje delovanja ali stečaj. Dokončen neuspeh oziroma stečaj podjetja pomeni upravljanje in vodenje podjetja s strani stečajnega upravitelja in sodnega sveta, zaključevanje poslov, prodaja premoženja podjetja in čim višje poplačilo upnikov podjetja z denarjem, ki ga zasluži stečajni upravitelj s prodajo stečajne mase, to je premoženja podjetja (Tajnikar, 2006, str. 243). Ker klub nima veliko imovine in ker bi se igralski kader najverjetneje odločil za enostransko prekinitve pogodbe (torej ga ni moč iztržiti), ocenjujem, da bi bila stečajna masa v primeru postopka stečaja minimalna. Posledično bi morali vsi upniki po razglasitvi prenehanja delovanja družbe odpisati svoje terjatve, kar bi vplivalo na njihovo poslovanje. V kolikor bi v Kopru želel nastati nov klub, bi slednji pričel s tekmovanjem v najnižjih članskih in mladinskih ligah ter z gradnjo novega poglavja v zgodovini kluba od začetka. V kolikor bi iz konteksta izpustili 250 otrok mladinske šole, ki bi v tem primeru ostali brez kluba za eno sezono, in upnikov, ki bi morali izvesti visoke odpise terjatev, bi vodstvu kluba svetoval razglasitev stečajnega postopka. Zadolženost kluba je enostavno previsoka, zato je tveganje neplačila veliko. Pa vendarle osebno menim, da v kolikor se doseže načelni dogovor z upniki, obstaja rešitev za klub, in sicer z dobro zastavljenim načrtom reorganizacije, kar bi ohranilo mladinskopionirski pogon pri življenju, ljubiteljem nogometa pa še naprej ponujalo užitke, ki jih ta šport prinaša.

SKLEP

Slovenski nogomet je postal tarča resne likvidnostne podhranjenosti, upada zanimanja javnosti in na točki, ko prvoligaški klubi na nivoju članskih ekip ne bodo zmogli več ohranjati ravni profesionalizma, ampak se bo slednji prelevil v pol-amaterizem. Razlogi za nastalo situacijo se nahajajo predvsem v nestrokovnosti kadrov, ki klube vodijo, destimulativni državni zakonodaji na področju sponzorstev in donacij in preveliki odvisnosti od lokalnih gospodarstev, ki niso pripravljena in finančno zmožna financiranja potreb slovenskih klubov, saj protivrednost storitve, ki jo tej ponujajo, ne omogoča prepoznavnosti produktov in storitev skozi njihove blagovne znamke. Ključno vlogo bosta v prihodnje odigrala država in NZS. Z nadgrajenim Zakonom o društvih bi lahko država olajšala njihovo preoblikovanje v lastniške družbe, medtem ko bi znotraj predpisov o sponzoriranju športa lahko uvedla različne olajšave za podjetja, oziroma uvedla davek na sponzorstva in donacije, ki bi bil manjši od aktualnega davka na dodano vrednost. S tem bi lokalna gospodarstva spodbudili k vlaganju v šport in preko participacije povečali zanimanje zanj. Istočasno bi lahko Nogometna zveza Slovenije spodbudila privatizacijo društev z uvedbo predpisa, ki bi jim omogočal ustanovitev povezane gospodarske družbe, katere večinski delež bi lahko prodali potencialnim kupcem in hkrati nemoteno prenesli licenco za tekmovanje pod okriljem NZS na novo gospodarsko družbo. Temu primerno bi mladinski pogoni ostali pod okriljem društva, saj so za tovrstne aktivnosti tudi namenjena, medtem ko bi se dejavnost, ki je povezana z ustvarjanjem dobička, preselila na gospodarsko družbo v večinski lasti izbranega kupca ali strateškega partnerja. Le malo

gospodarskih družb v zasebni lasti si želi investirati v nogometni klub, katerega lastništvo ni v vsaj 51-odstotni lasti investitorja.

Nogometni klub Koper ponazarja specifičen primer slovenskega kluba, ki se preživlja na plečih lokalne politike in podjetij, povezanih z njo. Zadolženosti, ki klub že vrsto let sili na mejo stečaja, po mojem prepričanju ni moč obvladovati v nedogled. Tveganje, da bi eden izmed upnikov sprožil postopek prisilne poravnave, je tako visoko, da lahko Nogometni klub Koper v kratkem zaključi s poslovanjem in zatre še zadnjo bilko upanja za lokalni šport v panogi nogomet v Kopru. Da ne bi bilo tako, sem znotraj načrta reorganizacije poskušal pripraviti ključna izhodišča, ki bi klubu pomagala prepričati upnike v sprejetje strategije nadaljnega razvoja kluba in jim posledično omogočila povrnitev vseh ali vsaj dela njihovih terjatev. Škarje in platno imata v rokah največja upnika, to sta Milan Mandarič s povezanim podjetjem MM Sport d. o. o. in podjetje Grafist d. o. o., katerega lastnik je aktualni član nadzornega sveta kluba Ante Guberac. V sklopu magistrske naloge sem dodatno spoznal, da zgolj reorganizacija na področju organiziranosti in načrta za upnike ni dovolj. Spremljevalne storitve so tiste, ki so ključnega pomena za okrevanje.

Nogomet v Sloveniji ne more preživeti zgolj od prodaje vstopnic, saj je slednja zanemarljiva v primerjavi z razvitimi evropskimi državami. Znotraj načrta reorganizacije sem optimistično napovedal postopen dvig obiskanosti tekem, ki bo posledica izdelave celovitega trženjskega koncepta in spremljevalnih storitev, zanimivih tako za sponzorje kot obiskovalce. Klubi v Sloveniji bodo morali pričeti z izvajanjem obstranskih aktivnosti, ki niso neposredno povezane z nogometom, v kolikor bodo želeli pridobiti ali vsaj ohraniti kritično maso ljudi, zanimivo za sponzorje, od katerih bo soodvisen letni proračun. Na stroškovni strani reorganizacija temelji na konceptu zniževanja fiksnih stroškov poslovanja (predvsem stroški storitev za plače poklicnih športnikov), ki predstavljajo najvišjo vrednost mesečnih odlivov. Z višjo rastjo prihodkov v primerjavi z odhodki lahko napovemo tudi višje dobičke, skozi katere se ustvarja dodana vrednost in predvsem ustvarja pogoje za poplačilo poslovnih in finančnih obveznosti iz preteklih let. Reorganizacija mora biti izpeljana po metodi poslovnega preobrata, kar pomeni, da mora biti njen temeljni namen sprememba poslovnega modela kluba. S priključitvijo lokalnega prebivalstva in gospodarstva lahko klub doseže večjo participacijo, poseže v zanimanje za nogomet v regiji ter oblikuje svojo vizijo na podlagi tržnih usmeritev in ne zgolj športnih dosežkov. Štiri strateške usmeritve, ki posegajo na področja trženja, kadrov, tehnologije, lastništva, članstva in financiranja predstavljajo optimalen splet podpornih dejavnosti, ki so medsebojno soodvisne in edina pot iz krize.

Nogometni klub Koper je v svoji zgodovini beležil obdobja, ko so bile tribune polne in zanimanje za nogomet veliko, zato sem prepričan, da je zgodbo o nekoč uspešnem znamenitem nogometnem simbolu primorske regije možno ponoviti. Naloga za izvedbo načrta reorganizacije je za vodilne v klubu zelo zahtevna, vsekakor pa ne nemogoča. Magistrsko nalogo zaključujem s prizadevanjem, da bo načrt reorganizacije pripomogel pri odločanju in usmeritvah uprave, ter z upanjem, da se bo v mestu Koper ohranilo tisto, kar mu je lahko zaradi različnih razlogov odvzeto – prvoligaški nogomet.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2012). *Podatki iz letnih poročil društev za leti 2010 in 2011* (interno gradivo). Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
2. Amir, E., & Livine, G. (2005). Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(3/4), 0306-686X.
3. *Analiza licenciranja* (2012). Najdeno 22. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.prvaliga.si/novice/?id=1296>
4. Baker, J. M. (1998). *The Marketing Manual*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
5. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
6. Bednarik, J., Simoneti, M., Kline, M., Štrumbelj, B., Avakumovič, S., & Janjušević, P. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa: Sponzorski potenciali slovenskega športa*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
7. *Captains of Industry. Football Money League*. (2013). Najdeno 10. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/c0d0cc64dac5c310VgnVCM3000003456f70aRCD.htm
8. Cepec, M., & Lekše, M. (2009). *Računovodsko in finančno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
9. Cerović, B., & Ristić, B. (2013). V *10th International Conference on Challenges of Europe: The Quest for new Competitiveness* [zgoščenka]. Split: Faculty of Economics.
10. Certifikat kakovosti SGS (2012). NZS. Najdeno 12. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/nzs/licenciranje-klubov/certifikat-kakovosti>
11. Conn, D. (2012, 1. december). German model bangs the drum for club, country and the people's game. *The Guardian*. Najdeno 16. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/football/david-conn-inside-sport-blog/2012/dec/01/german-fan-owned-clubs-bundesliga>
12. *Davčna obravnava sponzorstva in donatorstva in prikaz razlik med njima*. Najdeno 14. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.interfin.si/davcna-obravnavasponzorstva-in-donatorstva-in-prikaz-razlik-med-njima/>
13. Ducrey, P., Ferreira, C. E., Huerta, G., & Marston, K. T. (2003). *UEFA and Football Governance. A New Model. Adaptations for the challenges of modern football*. Neuchâtel: Interantional Centre for Sports Studies.
14. Eisenberg, C. (2006). FIFA 1975-2000: Busines of a Football Development Organisation. *Historical Social Research*, 31(1), 55-68.
15. Evropski parlament (2007). Televizijske pravice v nogometu na stroške navijačev. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20070323FCS04520+0+DOC+XML+V0//SL#title>
16. FIFA (2012). *FIFA Statutes 2012*. Doha: FIFA.
17. Football Club Koper (2011). *Ponudba pokroviteljstva FC Koper in članske ekipe FC Luka Koper za sezono 2011/2012*. Koper: Football Club Koper.

18. *Football is "sick", storms Rumminigge*. Najdeno 18. maja 2011 na spletnem naslovu <http://espnfc.com/news/story?id=548988&cc=5739>
19. Grant, W. (2007). *An Analytical Framework for a Political Economy of Football*. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu http://wrap.warwick.ac.uk/2167/1/WRAP_Grant_7170438-pais-141009-is_a_political_economy_of_football_possible.pdf
20. Higgins, R. C. (1992). *Analysis for financial management* (3rd ed.). Homewood: Business One Irwin.
21. Hoen, H. W. (1998). *The Transformation of Economic Systems in Central Europe*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
22. Ilešič, M., Bergant Rakočević, V., Grilc, P., Podobnik, K., Levovnik, J., Jagodic, T., Možina, D., Gornik, M., & Vlahek, A. (2008). *Šport in pravo*. Ljubljana: GV Založba.
23. *Impact of Sports on Economies of Cities*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://truesportslegacy.com/2011/05/15/impact-of-sports-on-economies-of-cities/>
24. Ivanjko, Š. (2008). *Predlog pravne organiziranosti nogometnih klubov v Republiki Sloveniji* (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
25. Jančič, M. (2007). Holivudski model zvezdnitva v športu. *MM marketing magazin*, 27 (312), str. 8- 9.
26. Kokalj, V. (2006). *Zakon o društvih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
27. Kos, K. (2011). Trije ostali brez licence. Najdeno 6. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.nogomania.com/Slovenski-Nogomet/Prva-SNL/Novica/Trije-ostali-brez-licence.aspx>
28. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Lipovec, F. (1983). *Analiza poslovanja in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Delo – TOZD Gospodarski vestnik.
30. Makovec Brenčič, M., Gerlovič, D. & Šugman, R. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
31. McCarra, K. (2008, 26. junij). Platini sends financial warning to Europe's top clubs. *The Guardian*. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/football/2008/jun/26/premierleague.europeanfootball>
32. Nash, R. (2000). Globalised Football Fandom: Scandinavian Liverpool FC Supporters. *Football Studies*, 3(2), 5-7.
naslovu <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-nitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-football-money-league-2013.pdf>
33. Nogometna zveza Slovenije (2008a, 29. februar). *Obveznosti iz prestopnih dejavnosti (F.02)*. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
34. Nogometna zveza Slovenije (2008b, 4. junij). *Tekmovalni pravilnik NZS*. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
35. Nogometna zveza Slovenije (2010). *Pravilnik o licenciranju. Št. 6059/10*. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
36. Nogometna zveza Slovenije (2012, 19. april). *Statut NZS*. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.

37. Nogometni klub Celje (2011). *Letno poročilo 2010*. Celje: Nogometni klub Celje.
38. Nogometni klub Koper (2006). *Statut* (interno gradivo). Koper: Nogometni klub Koper.
39. Nogometni klub Koper (2009). *Poročilo o poslovanju v letu 2008*. Koper: Nogometni klub Koper.
40. Nogometni klub Koper (2010). *Poročilo o poslovanju v letu 2009*. Koper: Nogometni klub Koper.
41. Nogometni klub Koper (2011). *Poročilo o poslovanju v letu 2010*. Koper: Nogometni klub Koper.
42. Nogometni klub Koper (2012). *Poročilo o poslovanju v letu 2011*. Koper: Nogometni klub Koper.
43. Norley, L., Marshall, P., & Swanson, J. (2008). *A Practitioner's Guide to Corporate Restructuring*. Old Woking: City & Financial Publishing.
44. NZS – Licenciranje klubov. Najdeno 14. junija na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/nzs/licenciranje-klubov>
45. *Poročilo licenčnega oddelka NZS*. Najdeno 15. junija na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/resources/files/doc/dokumenti/okroznice/okroznica-22.pdf>
46. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Reorganization (b.l.). V *Online Business Dictionary*. Najdeno 12. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/reorganization.html>
48. Revenue analysis, three pronged attack (b.l.). Najdeno 14. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league-2011/66f55ec578ffd210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.html
49. Rottenberg, S. (2000). Resource Allocation and Income Distribution in Professional Team Sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 11-20.
50. Saunders, A. (2000). *Financial institution management*. Boston: Irwin Mcgraw Hill.
51. Sensitivity Analysis (b.l.). V *Investopedia*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/s/sensitivityanalysis.asp>
52. Simoneti, M. (2005). Finančno načrtovanje [prosojnice]. Najdeno 13. Junija na spletnem naslovu www.pf.uni-lj.si/media/simoneti.marko.financno.nacrtovanje.ppt
53. Slack, T. (1997). *Understanding sports organisations*. Campaign: Human Kinetics.
54. Slatter, S. (1990). *Strategija izhoda iz krize v podjetju*. Ljubljana: Podjetnik.
55. Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. London: Penguin Books.
56. Slovenski inštitut za revizijo (2010). *Kontni okvir za društva in invalidske organizacije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
57. Slovenski računovodski standard 33 (2007) - Računovodske rešitve v društvih in invalidskih organizacijah. *Uradni list RS*, št. 3/2007.
58. *Strategija licenčnega sistema NZS*. Najdeno 22. julija na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/nzs/licenciranje-klubov/strategija-licenčnega-sistema>
59. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002): *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
60. Tajnikar, M. (2002). *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Gea College d.d..

61. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2001). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
63. UEFA (2005). *Vision Europe*. Nyon: UEFA.
64. UEFA (2007). *Statutes*. Nyon: UEFA.
65. UEFA (2008). *Here to Stay – UEFA Club licensing Report*. Nyon: UEFA.
66. UEFA (2009). The European Club Licensing Benchmarking Report. Financial year 2008. Najdeno 13. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/45/1453045_DOWNLOAD.pdf
67. UEFA (2012). The European Club Licensing Benchmarking Report. Financial year 2011. Najdeno 1. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/91/61/84/1916184_DOWNLOAD.pdf
68. *Uefa plans to restrict spending power of wealthy owners* (2010). *The Guardian*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/football/2010/mar/27/uefa-plans-restrict-spending>
69. UEFA warns clubs after deadline-day transfer spree (2011, 1. februar). *BBC*. Najdeno 14. junija na spletnem naslovu <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/europe/9384289.stm>
70. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS* št. 30/2012, 90/2007, 56/2008, 76/2008, 92/2008, 5/2009, 96/2009, 110/2009-ZDavP-2B (1/2010 popr.), 43/2010, 59/2011, 24/2012, 30/2012, 94/2012.
71. Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list RS* št. 117/2006, 33/2009, 85/2009, 10/2010-UPB2, 85/2010, 13/2011-UPB3, 18/2011, 78/2011, 38/2012.
72. Zakon o dohodnini. *Uradni list RS* št. 117/2006, 33/2007 *Odl.US*: U-I-198/05-12, 45/2007 *Odl.US*: U-I-260/04-28.
73. Zakon o društvih. *Uradni list RS* št. 61/2006, 91/2008 *Odl.US*: U-I-380/06-11, 102/2008 *Odl.US*: U-I-57/07-7.
74. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 *Odl.US*: U-I-268/06-35.
75. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. *Uradni list RS* št. 67/1993, 74/1994 *Odl.US*: U-I-17/94.
76. Zakon o športu. *Uradni list RS* št. 22/1998, 97/2001-ZSDP, 27/2002 *Odl.US*: U-I-210/98-32.
77. Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS*, št. 126/2007, 40/2009, 59/2009, 52/2010, 106/2010-ORZFPPIPP21, 26/2011, 47/2011, 87/2011-ZPUOOD, 23/2012 *Odl.US*: U-I-185/10-18.
78. Zavrl, A. (2009). *Finančni vidiki licenciranja nogometnih klubov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Zavrl, A. (b.l.). *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji* (interno gradivo). Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Načrtovanje obiskanosti tekem in prihodkov za obdobje 2012-2015	1
Priloga 2: Načrtovani stroški storitev za obdobje 2012 - 2015	3
Priloga 3: Poslovni rezultati nogometnih društev v Sloveniji v letih 2010-2011	5
Priloga 4: Ponudba pokroviteljstva in oglaševanja FC Koper	7

Priloga 1: Načrtovanje obiskanosti tekem in prihodkov za obdobje 2012-2015

Tabela 1: Načrtovana obiskanost tekem in prihodkov v letu 2012

Vstopnice	Število tekem	Povprečno število gledalcev	Število prodanih vstopnic	Cena (v EUR)	Prihodki skupaj
Nadpovprečna tekma	4	2.000	1.000	10	40.000
Povprečna tekma	6	1.000	500	5	15.000
Podpovprečna tekma	10	500	250	5	12.500
					67.500
Abonmaji	Cena	Količina	Skupaj		
	50	375	18.750		86.250

Sponzorstva	Število sponzorjev	Znesek	Prihodki/mesec	Prihodki/leto
Paket 300	20	100	2.000	24.000
Paket 500	5	300	1.500	18.000
Paket 1000	2	1.000	2.000	24.000
Generalni sponzor	2	300.000		600.000
				666.000

Tabela 2: Načrtovana obiskanost tekem in prihodkov v letu 2013

Vstopnice	Število tekem	Povprečno število gledalcev	Število prodanih vstopnic	Cena (v EUR)	Prihodki skupaj
Nadpovprečna tekma	6	2.000	1.000	10	60.000
Povprečna tekma	6	1.000	500	5	15.000
Podpovprečna tekma	10	600	300	5	15.000
					90.000
Abonmaji	Cena	Količina	Skupaj		
	50	400	20.000		110.000

Sponzorstva	Število sponzorjev	Znesek	Prihodki/mesec	Prihodki/leto
Paket 300	24	100	2.400	28.800
Paket 500	6	300	1.800	21.600
Paket 1000	3	1.000	3.000	36.000
Generalni sponzor	2	300.000		600.000
				686.400

Tabela 3: Načrtovana obiskanost tekem in prihodkov v letu 2014

Vstopnice	Število tekem	Povprečno število gledalcev	Število prodanih vstopnic	Cena (v EUR)	Prihodki skupaj
Nadpovprečna tekma	8	2.400	1.200	10	96.000
Povprečna tekma	10	1.200	600	5	30.000
Podpovprečna tekma	8	720	360	5	14.400
					140.400
Abonmaji	Cena	Količina	Skupaj		
	60	480	28.800		169.200

Sponzorstva	Število sponzorjev	Znesek	Prihodki/mesec	Prihodki/leto
Paket 300	30	100	3.000	36.000
Paket 500	10	300	3.000	36.000
Paket 1000	5	1.000	5.000	60.000
Generalni sponzor	2	300.000		600.000
				732.000

Tabela 4: Načrtovana obiskanost tekem in prihodkov v letu 2015

Vstopnice	Število tekem	Povprečno število gledalcev	Število prodanih vstopnic	Cena (v EUR)	Prihodki skupaj
Nadpovprečna tekma	8	2.880	1.440	10	115.200
Povprečna tekma	10	1.440	720	5	36.000
Podpovprečna tekma	10	864	432	5	21.600
					172.800
Abonmaji	Cena	Količina	Skupaj		
	60	576	34.560		207.360

Sponzorstva	Število sponzorjev	Znesek	Prihodki/mesec	Prihodki/leto
Paket 300	30	100	3.000	36.000
Paket 500	10	300	3.000	36.000
Paket 1000	5	1.000	5.000	60.000
Generalni sponzor	2	300.000		600.000
				732.000

Priloga 2: Načrtovani stroški storitev za obdobje 2012 - 2015

Tabela 5: Stroški storitev po postavkah za obdobje 2012-2015

STROŠKI STORITEV PO POSTAVKAH		MESEC												STROŠKI STORITEV PO POSTAVKAH	LETO				STOPNJA DDV
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	LETO:	2012	2013	2014	2015	
ZUNANJE STORITVE	0,0	74.762	74.762	77.262	74.762	74.762	77.262	134.762	74.762	77.262	74.762	74.762	77.262	ZUNANJE STORITVE	967.148	1.018.943	1.071.847	1.105.272	0,20
VSTOPNI DDV V STORITVAH		14.952	14.952	15.452	14.952	14.952	15.452	26.952	14.952	15.452	14.952	14.952	15.452	VSTOPNI DDV V STORITVAH	193.430	203.789	214.369	221.054	
Razred A		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	Razred A	86.400	86.400	86.400	86.400	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	MESEČNA CENA STORITVE	7.200	7.200	7.200	7.200	
ŠTEVILO IGRALCEV RAZREDA A		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	0,20
Razred B		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	Razred B	108.000	108.000	108.000	108.000	
MESEČNA CENA STORITVE		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	MESEČNA CENA STORITVE	9.000	9.000	9.000	9.000	0,20
ŠTEVILO IGRALCEV RAZREDA B		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	
Razred C		11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	Razred C	138.240	138.240	138.240	138.240	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	MESEČNA CENA STORITVE	11.520	11.520	11.520	11.520	
ŠTEVILO IGRALCEV RAZREDA C		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	0,20
Razred D		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	Razred D	64.800	64.800	64.800	64.800	
MESEČNA CENA STORITVE		1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	MESEČNA CENA STORITVE	5.400	5.400	5.400	5.400	0,20
ŠTEVILO IGRALCEV RAZREDA D		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	
Razred E		3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	Razred E	45.000	45.000	45.000	45.000	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	MESEČNA CENA STORITVE	3.750	3.750	3.750	3.750	
ŠTEVILO IGRALCEV RAZREDA E		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	0,20
Trenerski štab		6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	6.720	Trenerski štab	80.640	80.640	80.640	80.640	
MESEČNA CENA STORITVE		1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	1.344	MESEČNA CENA STORITVE	6.720	6.720	6.720	6.720	0,20
ŠTEVILO TRENERJEV		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	
Trenerji - mladinski pogon		10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	Trenerji - mladinski pogon	120.960	120.960	120.960	120.960	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	MESEČNA CENA STORITVE	10.080	10.080	10.080	10.080	
ŠTEVILO TRENERJEV		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	0,20
Zunanji delavci		4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	Uprava	52.560	52.560	52.560	52.560	
MESEČNA CENA STORITVE		876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	MESEČNA CENA STORITVE	4.380	4.380	4.380	4.380	0,20
ŠTEVILO ZUNANJIH DELAVCEV		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	
Disciplinske kazni NZS		0	0	2.500	0	0	2.500	0	0	2.500	0	0	2.500	Disciplinske kazni NZS	10.000	10.000	10.000	10.000	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		0	0	2.500	0	0	2.500	0	0	2.500	0	0	2.500	MESEČNA CENA STORITVE	2.500	2.500	2.500	2.500	
ŠTEVILO KAZNI		0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	ŠTEVILO KAZNI	4	4	4	4	0,20
Računovodske storitve		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	Računovodske storitve	3.600	3.600	3.600	3.600	
MESEČNA CENA STORITVE		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	MESEČNA CENA STORITVE	300	300	300	300	0,20
POTROŠEK NA ENOTO		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	
Stroški prestopov igralcev		0	0	0	0	0	0	60.000	0	0	0	0	0	Stroški prestopov igralcev	60.000	70.000	80.000	100.000	0,20
CENA STORITVE		0	0	0	0	0	0	60.000	0	0	0	0	0	CENA STORITVE	60.000	70.000	80.000	100.000	
POTROŠEK NA ENOTO		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	POTROŠEK NA ENOTO	1	1	1	1	

»se nadaljuje«

>>nadaljevanje<<

STROŠKI STORITEV PO POSTAVKAH		MESEC												STROŠKI STORITEV PO POSTAVKAH	LETO				STOPNJA DDV
OBD OBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	LETO:	2012	2013	2014	2015	
Zdravstveno-tehnične storitve		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	Zdravstveno-tehnične storitve	36.000	36.000	36.000	36.000	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	MESEČNA CENA STORITVE	3.000	3.000	3.000	3.000	
POTROŠEK NA ENOTO		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	0,20
Aranžmaji in priprave		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Aranžmaji in priprave	0	30.700	61.400	61.400	
CENA STORITVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	CENA STORITVE	0	30.700	30.700	30.700	0,20
POTROŠEK NA ENOTO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	1	2	2	
Premije in nagrade		3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	Premije in nagrade	39.744	43.718	48.090	52.899	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	3.312	CENA STORITVE	39.744	43.718	48.090	52.899	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	1	1	1	1	0,20
Stroški prevoza		2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	Stroški prevoza	33.900	37.290	41.019	45.121	
MESEČNA CENA STORITVE		2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	2.825	MESEČNA CENA STORITVE	2.825	3.108	3.418	3.760	0,20
POTROŠEK NA ENOTO		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	
Varovanje na tekmah		3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	Varovanje na tekmah	37.304	41.034	45.138	49.652	0,20
MESEČNA CENA STORITVE		3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	MESEČNA CENA STORITVE	3.109	3.420	3.761	4.138	
POTROŠEK NA ENOTO		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	0,20
Stroški reprezentance		4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	Stroški reprezentance	50.000	50.000	50.000	50.000	
MESEČNA CENA STORITVE		4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	MESEČNA CENA STORITVE	4.167	4.167	4.167	4.167	0,20
POTROŠEK NA ENOTO		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ŠTEVILO MESECEV	12	12	12	12	

Priloga 3: Poslovni rezultati nogometnih društev v Sloveniji v letih 2010-2011

Tabela 6: Konsolidiran izkaz poslovnega izida nogometnih društev v Sloveniji za obdobje 2010 - 2011

	SKUPAJ		OD TEGA: iz opravljanja pridobitne dejavnosti	
	2011	2010	2011	2010
1. Prihodki od dejavnosti (051 do 058)	8.893.375	10.096.637	6.173.529	7.907.285
a) dotacije iz Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji	0	0	0	0
b) dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	725.637	623.814	103.857	230.837
c) dotacije iz drugih fundacij, skladov in ustanov	485.964	124.019	59.853	0
č) donacije drugih pravnih in fizičnih oseb	1.261.062	1.455.722	0	74.084
d) prispevki uporabnikov posebnih socialnih programov	0	865	0	0
e) članarine in prispevki članov	162.789	151.576	32.221	35.614
f) prihodki od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov	6.153.080	7.613.556	5.883.675	7.446.504
g) ostali prihodki od dejavnosti	104.843	127.085	93.923	120.246
2. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
3. Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
4. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	1.428	0	0
5. Donosi od dejavnosti (050+059-060+061)	8.893.375	10.098.065	6.173.529	7.907.285
6. Stroški porabljenega materiala in prodanega trgovskega blaga (064-065+066)	653.140	595.337	549.388	482.348
a) Nabavna vrednost nabavljenega materiala in trgovskega blaga	653.628	594.298	549.852	481.332
b) Povečanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	488	0	464	0
c) Zmanjšanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	1.039	0	1.016
7. Stroški storitev	7.578.898	9.057.087	5.242.402	7.140.215
8. Stroški dela	850.243	1.077.300	558.114	569.292
9. Dotacije drugim pravnim osebam	5.550	9.930	0	0
10. Odpisi vrednosti	328.853	394.416	253.024	330.726
11. Drugi odhodki iz dejavnosti	74.252	107.743	64.758	92.400
11.a Skupaj odhodki iz dejavnosti (063+067+068+069+070+071)	9.490.936	11.241.813	6.667.686	8.614.981
12. Finančni prihodki	160.077	19.960	151.882	16.125
13. Finančni odhodki	163.006	156.660	115.365	137.377

>>se nadaljuje<<

»nadaljevanje«

14. Drugi prihodki	223.349	90.414	149.598	75.344
15. Drugi odhodki	169.204	186.640	123.431	156.969
16. Davek od dohodkov	5.078	4.652	5.078	4.652
17. Odloženi davki	0	0	0	0
18. Presežek prihodkov (062-072+073-074+075-076-077-078)	196.620	231.830	133.443	202.644
19. Presežek odhodkov (072-062-073+074-075+076+077+078)	748.043	1.613.156	569.994	1.117.869

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve , Podatki iz letnih poročil
društev za leti 2010 in 2011 (interno gradivo), 2012.

Priloga 4: Ponudba pokroviteljstva in oglaševanja FC Koper

Slika 1: Ponudba pokroviteljstva FC Koper in članske ekipe FC Luka Koper za sezono 2011/2012



Vir: Football Club Koper, Ponudba pokroviteljstva FC Koper in članske ekipe FC Luka Koper za sezono 2011/2012, 2011.