

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

UROŠ VODOPIVEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NOVE FINANČNE REGULATIVE EVROPSKE
NOGOMETNE ZVEZE NA POSLOVANJE IZBRANIH TREH
VELIKIH EVROPSKIH NOGOMETNIH KLUBOV: A.C. MILAN, F.C.
REAL MADRID IN CHELSEA F.C.**

Ljubljana, september 2013

UROŠ VODOPIVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Uroš Vodopivec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vpliv nove finančne regulative Evropske nogometne zveze na poslovanje izbranih treh velikih evropskih nogometnih klubov: A.C. Milan, F.C. Real Madrid in Chelsea F.C., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Alešem Ahčanom.

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 predloženega 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 TRŽNE ZAKONITOSTI NA EVROPSKEM NOGOMETNEM TRGU	3
1.1 Značilnosti trga nogometnih igralcev v Evropi	3
1.2 Pravne in ekonomske spremembe na evropskem nogometnem trgu	4
1.2.1 Pojav primera Bosman in njegove posledice.....	4
1.2.2 Pojav finančne krize in vpliv na evropski klubski nogomet.....	6
2 FINANČNA ANALIZA STANJA PETIH NAJVEČJIH EVROPSKIH NOGOMETNIH LIG	7
2.1 Evropski nogometni trg z vidika prihodkov	7
2.1.1 Prihodki petih najmočnejših evropskih lig v zadnjih desetih letih.....	9
2.1.2 Struktura prihodkov v petih najmočnejših evropskih ligah.....	10
2.2 Velikost izdatkov za plače.....	11
2.2.1 Gibanje izdatkov za plače v petih najmočnejših evropskih ligah.....	11
2.2.2 Primerjava izdatkov za plače in prihodkov v petih najmočnejših ligah	12
2.3 Temeljita finančna analiza petih najmočnejših evropskih lig	13
2.3.1 Analiza stanja v angleški Premier League.....	13
2.3.2 Analiza stanja v španski La Ligi.....	16
2.3.3 Analiza stanja v italijanski Serie A.....	19
2.3.4 Analiza stanja v nemški Bundesligi	21
2.3.5 Analiza stanja v francoski Ligue 1	22
3 UVEDBA FINANČNEGA FAIR PLAYA S STRANI UEFA KOT ODGOVOR NA RAZMERE V EVROPSKEM KLUBSKEM NOGOMETU.....	24

3.1 Kaj je finačni Fair Play (FFP).....	24
3.2 Dejavniki in vzroki uvedbe pravil finančnega Fair Playa (FFPR)	24
3.3 Cilji pravil finančnega Fair Playa (FFPR).....	25
3.4 Licenciranje nogometnih klubov pod okriljem UEFA v skladu z novo finančno regulativo.....	26
3.4.1 Predstavitev akterjev pri postopku licenciranja nogometnih klubov pod okriljem UEFA	26
3.4.2 Analiza in pregled licenciranja evropskih klubov za sezono 2012/2013	27
3.5 Kriteriji in pravila za dodelitev licence za nastopanje na evropskih tekmovanjih pod okriljem UEFA.....	29
3.5.1 Športni kriteriji	29
3.5.2 Infrastrukturni kriteriji.....	30
3.5.3 Kadrovske in administrativne kriterije.....	30
3.5.4 Pravni kriteriji	31
3.5.5 Finančni kriteriji.....	31
3.6 Faze postopne implementacije FFPR	32
3.6.1 Prva faza, ki temelji na analizi bilanc nogometnih klubov iz obdobj 2011/2012, 2012/2013 in 2013/2014.....	33
3.6.2 Druga faza, ki temelji na analizi bilanc nogometnih klubov iz obdobj 2014/2015, 2015/2016 in 2016/2017	34
3.6.3 Tretja oziroma Break-Even Point faza	35
3.7 Postopek za izračun točke preloma pri FFPR.....	37
3.7.1 Ocena relevantnih prihodkov	37
3.7.2 Ocena relevantnih odhodkov.....	37
3.7.3 Plan vrednotenja plač nogometašev v pogodbah iz prestopnih dejavnosti	37

4 PRIPRAVA FINANČNE PROJEKCIJE IN SIMULACIJA ANALIZE IN IMPLEMENTACIJE FFPR.....	38
4.1 Opredelitev predmeta proučevanja in metodologije pri analizi	38
4.2 Priprava finančne projekcije po FFPR na primeru kluba A.C. Milan	39
4.2.1 Predstavitev poslovanja nogometnega kluba A.C. Milan	39
4.2.2 Prikaz in izračun relevantnih prihodkov in odhodkov na podlagi pravil FFP....	40
4.2.3 Izračun t.i. točke preloma po FFP predpostavkah	46
4.2.4 Ugotovitve in interpretacija pridobljenih rezultatov	47
4.3 Priprava finančne projekcije po FFPR na primeru kluba F.C. Real Madrid ...	47
4.3.1 Predstavitev poslovanja nogometnega kluba F.C. Real Madrid.....	47
4.3.2 Prikaz in izračun relevantnih prihodkov in odhodkov na podlagi pravil FFP....	48
4.3.3 Izračun t.i. točke preloma po FFP predpostavkah	55
4.3.4 Ugotovitve in interpretacija pridobljenih rezultatov	56
4.4 Priprava finančne projekcije po FFPR na primeru kluba Chelsea F.C.	57
4.4.1 Predstavitev poslovanja nogometnega kluba Chelsea F.C.	57
4.4.2 Prikaz in izračun relevantnih prihodkov in odhodkov na podlagi pravil FFP....	58
4.4.3 Izračun t.i. točke preloma po FFP.....	64
4.4.4 Ugotovitve in interpretacija pridobljenih rezultatov	65
4.5 Analiza ugotovitev končnih rezultatov za proučevane nogometne klube	66
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	70
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura prihodkov v petih proučevanih evropskih ligah v sezoni 2010/2011...	10
Tabela 2: Direktne investicije angleških klubov v izgradnjo infrastrukture v mio EUR.....	14
Tabela 3: Vrednost blagovnih znamk angleških klubov Premier League v letu 2012 v mio USD.....	15
Tabela 4: Skupni stroški plač zaposlenih v obdobju od sezone 2004/2005-2010/2011 v £.	16
Tabela 5: Vrednost blagovnih znamk španskih klubov BBVA Lige v letu 2012 v milijon USD.....	17
Tabela 6: Prikaz športnih klubov z najvišjimi izdatki za plače v letu 2012.....	18
Tabela 7: Vrednost blagovnih znamk italijanskih klubov Serie A v letu 2012 v mio USD	19
Tabela 8: Vrednost blagovnih znamk nemških klubov v Bundesligi v letu 2012 v milijon USD.....	21
Tabela 9: Vrednost blagovnih znamk francoskih klubov v Ligue 1 v letu 2012 v milijon USD.....	23
Tabela 10: Obdobja spremljanja in dovoljene izgube pri novih finančnih pravilih.....	33
Tabela 11: Prikaz vrednotenja plač v pogodbah iz naslova prestopnih dejavnosti v skladu z FFPR v mio EUR	38
Tabela 15: Prikaz poslovanja nogometnega kluba A.C. Milan v sezonah 2009/2010 in 2010/2011.....	39
Tabela 16: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2011/2012.....	40
Tabela 17: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2012/2013.....	40
Tabela 18: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2011/2012.....	41
Tabela 19: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013.....	41
Tabela 20: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezoni 2011/2012 in 2012/2013.....	42
Tabela 21: Prikaz amortizacijskega načrta za A.C. Milan za sezoni 2011/2012 in 2012/2013.....	43
Tabela 22: Prikaz spremembe plač nogometašev za A.C. Milan za sezoni 2011/2012 in 2012/2013.....	44
Tabela 23: Prikaz sprememb pri amortizaciji in plačah nogometašev za A.C. Milan za sezono 2012/2013.....	45

Tabela 24: Prikaz finančnih projekcij za proučevani sezoni za A.C. Milan	46
Tabela 25: Prikaz simulacije in rezultata testa FFP za A.C. Milan	47
Tabela 26: Prikaz poslovanja nogometnega kluba F.C. Real Madrid v sezoni 2009/2010 in 2010/2011	48
Tabela 27: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2011/2012	49
Tabela 28: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2012/2013	49
Tabela 29: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2011/2012	50
Tabela 30: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013	50
Tabela 31: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezoni 2011/2012 in 2012/2013	51
Tabela 32: Prikaz amortizacijskega načrta za F.C. Real Madrid za sezoni 2011/2012 in 2012/2013	52
Tabela 33: Prikaz spremembe plač nogometašev za F.C. Real Madrid za sezoni 2011/2012 in 2012/2013	53
Tabela 34: Prikaz sprememb pri amortizaciji in plačah nogometašev za F.C. Real Madrid za sezono 2012/2013	54
Tabela 35: Prikaz finančnih projekcij za proučevani sezoni za F.C. Real Madrid	55
Tabela 36: Prikaz simulacije in rezultata testa FFP za F.C. Real Madrid	56
Tabela 37: Prikaz poslovanja nogometnega kluba Chelsea F.C. v sezoni 2009/2010 in 2010/2011	57
Tabela 38: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2011/2012	58
Tabela 39: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2012/2013	58
Tabela 40: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2011/2012	59
Tabela 41: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013	60
Tabela 42: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezoni 2011/2012 in 2012/2013	60
Tabela 43: Prikaz amortizacijskega načrta za Chelsea F.C. za sezoni 2011/2012 in 2012/2013	61
Tabela 44: Prikaz spremembe plač nogometašev za Chelsea F.C. za sezoni 2011/2012 in 2012/2013	62

Tabela 45: Prikaz sprememb pri amortizaciji in plačah nogometašev za Chelsea F.C. za sezono 2012/2013.....	63
Tabela 46: Prikaz finančnih projekcij za proučevani sezoni za Chelsea F.C.....	64
Tabela 47: Prikaz simulacije in rezultata testa FFP za Chelsea F.C.	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Velikost prihodkov* petih največjih evropskih nogometnih lig v sezoni 2010/2011 v %.....	8
Slika 2: Prihodki po tekmovanjih* pod okriljem UEFA v sezoni 2010/2011 v %	8
Slika 3: Skupni prihodki petih proučevanih nogometnih lig v sezonah 1998/1999-2008/2009 v mio EUR.....	9
Slika 4: Gibanje izdatkov za plače v petih najmočnejših evropskih nogometnih ligah v sezonah 1998/1999-2007/2008 v mio EUR	12
Slika 5: Prikaz razmerja med prihodki in izdatki za plače v petih najmočnejših evropskih nogometnih ligah v sezonah 1998/1999-2007/2008 v odstotkih	13
Slika 6: Celotni prihodki evropskih nogometnih klubov v sezoni 2010/2011 v mio EUR.	17
Slika 7: Struktura prihodkov v italijanski Serie A v obdobju 2007-2010.....	20
Slika 8: Celotni odhodki v italijanski Serie A v obdobju 2007-2010 v mio EUR	20
Slika 9: Celotni stroški v nemški Bundesligi v sezoni 2010-2011 v %	22
Slika 10: Prikaz podelitev licenc klubom za igranje na tekmovanjih UEFA v sezoni 2012/2013.....	28
Slika 11: Najpogostejši vzroki za končno zavrnitev licence klubom v sezoni 2012/2013 .	28
Slika 12: Shematski prikaz obdobja spremljanja pri implementaciji FFPR.....	32
Slika 13: Kronološki prikaz implementacije FFPR za sezono 2013/2014.....	34
Slika 14: Kronološki prikaz implementacije FFPR za sezono 2014/2015.....	35

UVOD

Šport ima že od nekdaj pomembno vlogo tako v življenju posameznikov kot v družbi. Za nekatere predstavlja aktivno in sproščujoče izkoriščanje prostega časa, za druge pa način za pridobivanje hitrih in velikih zaslužkov. Skozi zgodovino se pomen športa ni veliko spreminjal, saj je rek »kruha in iger« še vedno aktualen. Z razvojem novih tehnologij, globalizacijo in spreminjanjem družbenih ureditev je šport postal pomemben del zabavne in medijske industrije. Športna industrija tako uspešno konkurira modni, glasbeni in filmski industriji ter počasi pridobiva primat vodilne industrije v svetovnem medijskem prostoru. Velik del športne industrije predstavlja evropski klubski nogomet. Njegovo atraktivnost in medijsko prepoznavnost potrjujejo tudi podatki gledanosti. Finale Lige prvakov leta 2009 si je ogledalo 109 milijonov ljudi, kar je preseglo celo ogled Super Bowl-a (106 milijonov gledalcev) istega leta (Evans, 2010). Nogometni trg je globalni trg, ki naj bi bil z vidika prihodkov v sezoni 2010/2011 vreden okoli 16,9 milijarde evrov (Jones, 2012, str. 8).

Konec leta 2007 je svetovni nogometni trg doživel korenite spremembe. S pojavom vsesplošne finančne in dolžniške krize je evropski klubski nogomet doživel pravi šok. Večina evropskih klubov se je soočalo s težavami pri odplačevanju dolgov in pridobivanju novih finančnih sredstev za financiranje svoje dejavnosti. Kreditni krč je odprl pot novim modelom lastništva. Vstop tujega kapitala predvsem iz arabskega sveta in vzhodne Evrope je le še poglobil krizo, saj so se klubi dodatno zadolževali (primer: klub Manchester City in Chelsea).

Krovna Evropska nogometna zveza (v nadaljevanju UEFA) je leta 2009 pripravila novo finančno regulativo, ki bi evropskim klubom izboljšala poslovanje in jim povrnila pretekli ugled. Glavni cilj in namen pravil nove finančne regulative imenovane finančni fair play (v nadaljevanju FFP) je postopno zmanjševanje dolgov in spodbujanje klubov, da poslujejo na podlagi lastnih prihodkov in dosežejo dolgoročno finančno stabilnost. Upoštevanje predpisov regulative in zmanjšanje morebitnih kreditnih in tržnih tveganj, bi UEFA dosegla s spremljanjem poslovanja klubov. Pojavila pa so se odprta vprašanja glede izvajanja morebitnih sankcij za klube kršitelje regulative in glede uspešnosti spremljanja bilanc stanja tistih klubov, ki jih revizijska hiša Deloitte imenuje »Nedotakljivi« (angl. *Untouchables*). To so klubi, ki generirajo največje prihodke iz poslovanja in so hkrati najbolj zadolženi (Vöpel, 2011, str. 1).

Namen magistrskega dela je informirati in predstaviti nogometnim finančnim managerjem, športnim direktorjem in tudi širši javnosti značilnosti in pomen nove finančne regulative, ki jo je začela izvajati UEFA. V magistrskem delu želim proučiti poslovanje evropskih nogometnih klubov A.C. Milan, F.C. Real Madrid in Chelsea F.C., ki jih prištevamo k bogatejšim klubom v svojih ligah. Za prva dva sem se odločil zato, ker imata najvišje prihodke iz poslovanja, sta najuspešnejša v evropskih klubskih tekmovanjih pod okriljem

UEFA in imata dolgoletno nogometno tradicijo. Za Chelsea F.C. sem se odločil zato, ker je primer kluba z visokim deležem zasebnega nedomačega kapitala, v lasti ruskega poslovneža Romana Abramoviča. Poslovanje kluba zaznamujejo drage investicije, predvsem v nakupe novih igralcev, ki vedno bolj slabijo njegov finančni položaj.

Raziskati želim vzroke in dejavnike, ki so privedli proučevane klube do nenehnega zadolževanja in celo negativnega poslovnega izida. Analizirati želim značilnosti in kazalnike uspešnosti pravil finančnega fair playa (v nadaljevanju FFPR), ki jih je uveljavila UEFA, a jih še ni začela izvajati. V nalogi se bom osredotočil na celotni proces izvajanja FFPR in ugotavljal morebitne pomanjkljivosti oziroma slabosti regulative ter njene morebitne učinke na poslovanje evropskih klubov.

Cilji magistrskega dela so:

- temeljito analizirati značilnosti FFP in njene morebitne posledice na poslovanje evropskih nogometnih klubov,
- temeljita analiza izkazov poslovnih izidov za sezoni 2009/2010 in 2010/2011 za tri proučevane evropske nogometne klube (A.C. Milan, F.C. Real Madrid in Chelsea F.C.),
- priprava finančnih projekcij izkazov poslovnih izidov za izbrane nogometne klube za prvo obdobje spremljanja, ki ga predstavlja nogometna sezona 2013/2014. Projekcija bo vključevala simulacijo analize in implementacije FFPR (kalkulacija relevantnih prihodkov in relevantnih odhodkov ter izračun t.i. točke preloma).

Cilj naloge je ugotoviti uspešnost doseganja točke preloma proučevanih klubov na podlagi pridobljenih informacij o poslovanju omenjenih klubov in procedure spremljanja nadzora, ki ga bo uporabila UEFA. S primerjalno analizo bom preveril uspešnost FFPR in ugotovil ali bodo izbrani klubi uspešno prestali test, ki ga določa FFPR.

Magistrsko delo bo v prvem in deloma tudi v drugem delu vsebovalo poglobljen analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Prvi in drugi del magistrskega dela bo analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katero bom združil spoznanja mnogih avtorjev s področja poslovanja evropskih nogometnih velikanov in analiz FFP. Prvi del bo temeljil na celoviti predstavitvi problematike in namena magistrskega dela. Vključeval bo deskripcijo uvedbe novih pravnih regulativ (primer Bosman) in pojava finančne krize, ki je imel izreden vpliv na uveljavitev FFPR. Drugi del bo služil vsesplošni ekonomski analizi evropskega nogometa in pripadajočih klubov. V tretjem delu se bom osredotočil na postopek uveljavitve FFPR. Ta del bo služil za kasnejšo analizo in implementacijo FFPR na izbranih nogometnih klubih. V četrtem empiričnem delu bom pripravil finančne projekcije s pomočjo simulacije analize in implementacije FFPR na treh izbranih klubih.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij. Tematika pa bo dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodnem poglavju bom predstavil obravnavano problematiko in opredelil načrt raziskave. Posvetil se bom analizi pravnih in ekonomskih sprememb, ki so imele izreden vpliv na poslovanje posameznih evropskih klubov. V drugem poglavju bom naredil ekonomski pregled stanja petih največjih evropskih nogometnih lig. V pripadajočih podpoglavjih bom na kratko predstavil strukturo prihodkov, gibanje in analizo izdatkov za plače v omenjenih petih največjih evropskih ligah. Individualno bom analiziral stanje v posameznih evropskih ligah in tako podrobneje proučil vpliv gospodarske recesije na njihovo poslovanje. V tretjem poglavju se bom posvetil uvedbi FFPR, ki jih je UEFA pripravila kot odgovor na slabo finančno poslovanje evropskih klubov. Predstavil bom kriterije za dodelitev licence nogometnim klubom s strani UEFA in jih podrobneje analiziral. V nadaljevanju bom opisal faze postopne implementacije FFPR in predstavil tudi postopek izračuna t.i. točke preloma, ki ga predpisujejo pravila FFP. Predstavil bom sankcije, ki naj bi jih izvajala UEFA za tiste klube kršitelje, ki ne izpolnjujejo pogojev predpisanih v FFPR.

V četrtem poglavju bom poskusil implementirati FFPR na tri izbrane evropske nogometne klube in izdelati finančno projekcijo njihovih poslovnih izkazov za sezono 2011/2012 in sezono 2012/2013 in sicer za prvo leto spremljanja, ki bo sezona 2013/2014. Na podlagi mojih predpostavk bom izračunal relevantne prihodke in relevantne odhodke, ki jih določa predpisana finančna regulativa. S pomočjo izračunov navedenih kategorij bom lahko predvidel ali bodo izbrani klubi prestali test FFP ali ne. V tem delu magistrskega dela mi bodo v pomoč teoretična znanja iz prvih dveh poglavij. Magistrsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

1 TRŽNE ZAKONITOSTI NA EVROPSKEM NOGOMETNEM TRGU

1.1 Značilnosti trga nogometnih igralcev v Evropi

Nogomet je v očeh javnosti definiran kot najbolj pomembna postranska stvar na svetu. Za razliko od ostalih športov, ni v ospredju le vsaka štiri leta ko gre za velika športna tekmovanja (Evropsko in Svetovno prvenstvo, Olimpijske igre), temveč je prisoten na vsakem koraku. K temu je veliko pripomogla tudi globalizacija in razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije. Množice nogometnih privrženecv lahko v neposrednem televizijskem prenosu ali preko interneta spremljajo nogometne tekme različnih evropskih državnih prvenstev (špansko, italijansko, angleško) kjerkoli in kadarkoli.

Ključni vidik nogometa predstavljajo nogometaši. Odprtost in fleksibilnost trga delovne sile na področju športa je prinesla korenite spremembe. V evropskih klubih je vse več tujih nogometašev iz različnih kontinentov. Poleg tega veliko evropskih nogometašev sploh ne igra v svojih državah. Liberalizacija trga delovne sile je močno vplivala na lastnosti evropskega nogometa. S prihodom tujih nogometašev se je spremenil stil igre in

mentaliteta. Posledica tega je stagnacija razvoja mladih nadarjenih domačih igralcev, ki ne dobijo možnosti zaposlitve v svojih nogometnih klubih. Ta pojav ni prisoten le na klubskem nivoju, temveč je zasidran tudi v državnih reprezentancah. Mednarodna federacija nogometnih zvez (v nadaljevanju FIFA) je poskušala z različnimi ukrepi preprečiti, da bi se ta praksa izvajala tudi pri oblikovanju reprezentanc, a neuspešno. Danes je veliko državnih nogometnih reprezentanc sestavljenih iz tujih nogometašev. K temu je veliko pripomogla tudi enostavnejša in hitrejša pridobitev tujega državljanstva (Brownstone, 2010, str. 5-6).

1.2 Pravne in ekonomske spremembe na evropskem nogometnem trgu

Na evropskem nogometnem trgu sta se pojavili dve ključni spremembi, ki sta v veliki meri vplivali na sedanjo usmeritev evropskega klubskega nogometa. Prva sprememba je bila pravna in sicer uvedba t.i. Bosmanovega pravila v sezoni 1996/1997. Na podlagi pravila je igralec ob poteku pogodbe pridobil status prostega igralca, ki mu je omogočil prestop v drug klub brez plačila odškodnine. To je predstavljalo pomemben preobrat na področju trga delovne sile.

Druga, ekonomska sprememba je bila posledica vsesplošne gospodarske in finančne krize, ki je zajela svet ob koncu leta 2007. Ta ni prizadela le nacionalnih gospodarstev po svetu, temveč je z vse večjo globalizacijo edinstveno vplivala tudi na nogomet. Jasni pokazatelji krize so bili povečanje mobilnosti nogometnih igralcev, vlaganje tujega, nedomačega kapitala v nogometne klube in vpletenost tradicionalnih in alternativnih medijev v šport. Evropski nogometni klubi so od začetka recesije do danes izredno poslabšali svoje poslovanje, kar je posledica neustreznega managementa in povečevanja kazalnika finančnega vzvoda, ki je koeficient razmerja med dolžniškim in lastniškim kapitalom v podjetju. Prav povečevanje kazalnika finančnega vzvoda sili nogometne klube v začaran krog, ki se konča z dodatnim zadolževanjem predvsem na dolgi rok (Grasso, 2011, str. 5). V nadaljevanju bom podrobneje predstavil primer Bosman in njegove posledice ter pojav finančne krize, ki je pustila ogromen pečat v evropskem klubskem nogometu.

1.2.1 Pojav primera Bosman in njegove posledice

Če želimo razumeti pravne spremembe, ki jih je prinesel Bosmanov proces, moramo najprej spoznati stanje pred procesom, ki je bilo z vidika prava urejeno pomanjkljivo. Konec 19. stoletja je bil trg nogometnih igralcev organiziran po sistemu »zadržati in prodati sistem« (angl. *retain and transfer system*). Značilnost tega sistema je bila omejena mobilnost igralcev med posameznimi klubi, saj so imeli klubi popoln nadzor nad zaposlovanjem igralcev. Klubi so po preteku pogodbe z igralcem od potencialnih novih klubov zahtevali odškodnine. V primeru, da se kluba nista mogla dogovoriti o višini odškodnine, je o tem odločala UEFA. Izračunala je vrednost igralca oziroma višino odškodnine. Ko je igralcu potekla pogodba s klubom, ta ni imel pravice podpisati nove z

drugim klubom, dokler ni bila plačana predpisana odškodnina. Ta sistem je omogočal klubom, da so lahko zadržali igralca vse do konca njihove kariere (Schmidt, 2007, str. 14). Vse pogodbe so bile določene letno in ekskluzivno pod pogoji kluba in ne igralca. Konec sezone je lahko klub igralca uvrstil na t.i. prestopno ali zadržano listo. Igralec je lahko zamenjal klub le, če je nov klub staremu plačal odškodnino kot nadomestilo za igralčeve storitve. Na primer v Angliji so morali nogometaši vložiti klubu prošnjo za morebitni prestop. Velikokrat so ti prošnjo zavrnili, da bi omejili mobilnost igralcev in višino njihovih plač ter preprečili koncentracijo najboljših igralcev v najbogatejših klubih. Značilnost tega sistema prestopov je bila, da je prišlo do prestopa le, če sta se s tem strinjala oba vpletena kluba (Brownstone, 2010, str. 5).

Pred začetkom sezone 1978/1979 je bil dotedanji sistem »zadržati in prodati« ukinjen. Ustanovil se je nov sistem, ki se je imenoval svoboda do nove pogodbe (ang. *free agency*). Ob izteku pogodbe je igralec lahko prosto izbral nov klub. V primeru, da se njegov klub ni strinjal s prestopom v nov klub, je moral igralec še vedno plačati odškodnino, ki pa se je določila s pogajanjem obeh vpletenih klubov. Pomembna novost novega sistema je bila uvedba nogometnih zastopnikov ali agentov, ki so se v imenu igralcev pogajali z vodstvom kluba. Szymanski (1996, str. 96) je ugotovil, da so se izdatki za plače po vpeljavi »free agency« sistema znatno povečali. V obdobju od 1978 do 1997 so ti v povprečju dosegli 16,9% letno rast pri letni inflaciji 6,2%.

Jean-Marc Bosman je bil belgijski poklicni nogometaš, ki ni postal slaven zaradi svojih nogometnih spretnosti, ampak zaradi dolgoletnih sodnih postopkov, ki so korenito spremenili pravila, ki urejajo razmerja v poklicnem športu. Vse se je začelo leta 1986, ko je Bosman podpisal profesionalno pogodbo z belgijskim klubom Standard Liege. Le dve leti kasneje je prestopil v manjši klub SA Royal Club Liegeois in z njim podpisal dveletno pogodbo za 120.000 belgijskih frankov mesečno. Pred iztekom te pogodbe so mu ponudili novo enoletno pogodbo za 30.000 belgijskih frankov mesečno, ki pa je Bosman ni želel podpisati, zato je bil uvrščen na transferno listo. Ker Bosmanov stari klub (Club Liegeois) ni mogel ovirati prestopa in zahtevati visoke odškodnine, je UEFA določila odškodnino v višini 12 milijonov frankov. Bosman se je dogovoril za prestop v francoski klub US Dunkerque. Novi klub se je zavezal, da bo plačal desetino odškodnine in odkupil igralca v celoti za dodatnih 4,8 milijonov frankov. Zaradi dvomov v izplačilo, stari klub ni dostavil certifikata belgijski nogometni zvezi (BFA), ki bi dovolila prestop nogometaša v Francijo. Posledično tudi Francoska nogometna zveza (FFF) ni prejela certifikata in prestop se ni izvedel. Club Liegeois je Bosmana suspendiral in mu prepovedal igranje nogometa za vso naslednjo sezono. V obdobju od 1990 do 1995 je Bosman bil bitko na belgijskih sodiščih za doseg pravic iz pogodbe, a neuspešno (Schmidt, 2007, str. 15-17).

Evropsko sodišče je natančno preučilo njegov primer in odločilo v njegov prid. Odločitev sodišča je imela velike posledice na (Schmidt, 2007, str. 26):

- odpravo plačila odškodnine za transnacionalni prestop igralca, ki mu poteče pogodba znotraj območja Evropske unije (v nadaljevanju EU) za prebivalce EU (svoboda gibanja in svobodna izbira pri podpisu pogodbe),
- ukinitve nacionalnih kvot za državljane EU v klubskem nogometu v EU.

Odprava plačila odškodnine pri prestopih igralcev je prisilila klube, da so ponudili dolgoročne pogodbe, da bi preprečili izgubo igralca in posledično zaslužka. Svoboda gibanja igralcev pri prestopih je povečala pogajalsko moč igralcev, ki so zahtevali višje plače. Posledično so si lahko najbogatejši klubi zagotovili najboljše igralce. Ukinitve nacionalnih kvot je omogočila prestopi tujih igralcev znotraj držav EU. V sezoni 1995/1996 je imela italijanska Serie A 61 tujih nogometašev, šest let kasneje pa se je njihovo število povečalo za 306,6% (Grasso, 2010/2011, str. 8-9). Bosmanov primer predstavlja mejnik v zaposlovanju tujih nogometašev v EU. Kljub nasprotovanjem sta se svetovni organizaciji kot sta UEFA in FIFA morali podrediti odločitvam Evropskega sodišča, ki je podalo spremembe in popravke takratnega transfernega sistema. Nov prenovljeni transferni sistem je imel naslednja pravila (Schmidt, 2007, str. 26):

- minimalno trajanje pogodbe (1 leto) in maksimalno trajanje pogodbe (5 let),
- pogodbe morajo biti varne vsaj tri leta (do 28. let starosti igralca) in dve leti po tej starosti,
- določen je sistem sankcij v primeru enostranskega kršenja pogodbe,
- pri prestopu igralca (mlajši od 23. let) se uvede kompenzacija kot poplačilo za vložen trud v razvoj igralca.

Odločitev v Bosmanovem procesu je pripomogla tudi k boljšem sodelovanju med klubi in igralci. UEFA in FIFA sta začeli upoštevati voljo nogometašev, ki so bili zastopani s strani mednarodne organizacije FIFPro (angl. *International Federation of Professional Footballers*).

1.2.2 Pojav finančne krize in vpliv na evropski klubski nogomet

Evropski klubski nogomet je doživel popolno preobrazbo s pojavom finančne krize ob koncu leta 2007. Evropski nogometni klubi so v času gospodarske rasti v obdobju 2004-2007 znatno povečevali kazalnik finančnega vzvoda. Kot večina uspešnih podjetij so tudi evropski klubi dobili poceni kredite za financiranje svojih aktivnosti (investicije v material in opremo, novo športno infrastrukturo). Velik delež investicij so predstavljali nakupi novih igralcev nad tržno ceno. S pojavom kreditnega krča so se nogometnim klubom znatno zmanjšali poslovni prihodki. Finančni dolgovi so postali problem klubov in bank, ki so jim posojale denar. Negativne posledice globalne finančne krize so občutile tudi evropske lige. Učinki globalizacije: povečanje mobilnosti nogometnih igralcev, vlaganje tujega kapitala v nogometne klube in vpletenost tradicionalnih in alternativnih medijev v šport so še dodatno poglobili krizo (Vöpel, 2011, str. 55).

Statistični podatki, ki jih letno pripravi in objavi UEFA (2008, str. 12-16, 2010, str. 18), prikazujejo poslovanje evropskih nogometnih klubov. Ti podatki so naravnost zaskrbljujoči:

- 61% evropskih nogometnih klubov je v letu 2010 v izkazu poslovnega izida poročalo o izgubi iz poslovanja,
- kar 36% evropskih nogometnih klubov je v letu 2010 poročalo o negativnem deležu lastniškega kapitala,
- finančni dolg vseh evropskih klubov v letu 2008, ki nastopajo v prvih ligah, je znašal kar 5,5 milijarde dolarjev,
- finančni dolg petih najbogatejših klubov v angleški Premier League v letu 2008 je predstavljal kar 64,4% celotnega skupnega finančnega dolga v angleški Premier League,
- v sezoni 2009/2010 je le 15 od 132 italijanskih klubov, ki nastopajo v italijanskih nogometnih divizijah, poslovalo z dobičkom,
- v italijanskem prvenstvu Serie A se je v triletnem obdobju (od 2007/2008 do 2009/2010) finančni dolg povečal za 46,7%.

2 FINANČNA ANALIZA STANJA PETIH NAJVEČJIH EVROPSKIH NOGOMETNIH LIG

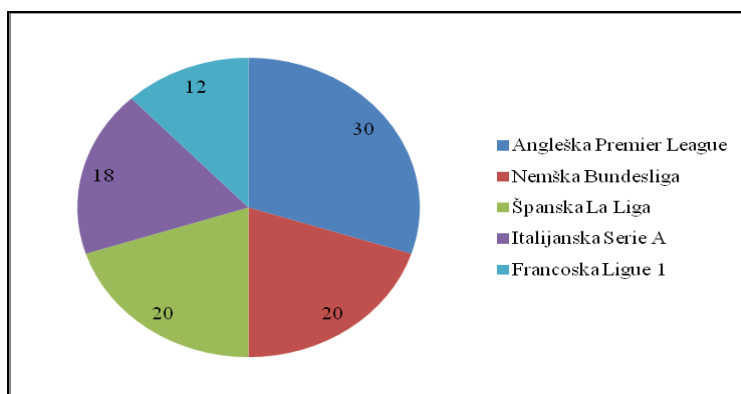
2.1 Evropski nogometni trg z vidika prihodkov

Nogomet je najbolj priljubljen globalni šport, kar vpliva tudi na količino prihodkov, ki jih klubi ustvarjajo iz različnih virov kot so sponzorstvo, oglaševanje, prodaja medijskih pravic (TV in internet) in prihodki od prodaje vstopnic. Njegova priljubljenost pa pozitivno vpliva tudi na razvoj turizma v lokalni skupnosti, saj posamezna evropska nogometna državna prvenstva letno ustvarjajo visoke prihodke (Paratici, 2009, str. 10-12).

Sport Business Group pri revizijski hiši Deloitte predstavlja v svoji zadnji publikaciji Annual Review of Football Finance (2012, str. 8) najnovejše podatke o poslovanju evropskih nogometnih lig pod okriljem UEFA. Analitiki ocenjujejo, da je bil nogometni trg z vidika prihodkov v sezoni 2010/2011 vreden 16,9 milijarde EUR. Od tega znaša delež prihodkov petih največjih evropskih lig kar 51% oziroma 8,6 milijarde EUR. V samem vrhu je angleška Premier League (v nadaljevanju angleška liga) z 2.500 mio EUR, kar je v primerjavi s prejšnjo sezono kar 12% več. Sledi ji nemška Bundesliga (v nadaljevanju nemška liga) s 1.746 mio EUR prihodkov (5% rast v primerjavi s prejšnjo sezono). Tretje mesto zaseda španska La Liga (v nadaljevanju španska liga) s 1.718 mio EUR prihodkov (povečanje za 5% v primerjavi s prejšnjim letom). Sledi ji italijanska Serie A (v nadaljevanju italijanska liga), ki je v sezoni 2010/2011 ustvarila 1.553 mio EUR prihodkov (le za 1% opazno povečanje v primerjavi s prejšnjo sezono). Na repu peterice je francoska

Ligue 1 (v nadaljevanju francoska liga) s 1.040 mio EUR prihodkov (3% padec v primerjavi s predhodnim letom).

Slika 1: Velikost prihodkov petih največjih evropskih nogometnih lig v sezoni 2010/2011 v %*

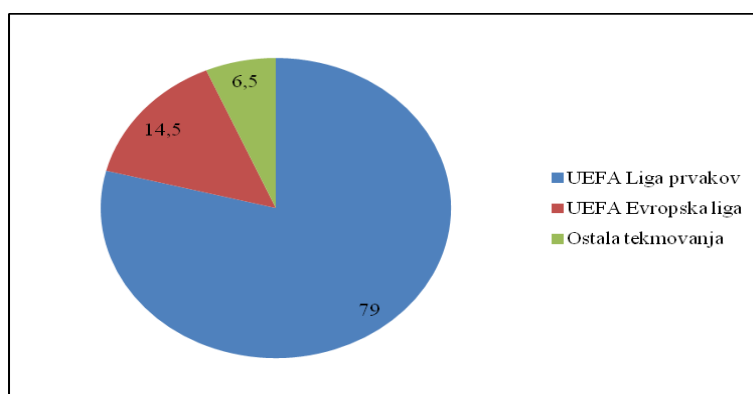


Legenda: *Celotna vrednost trga je ocenjena na 16,9 milijarde EUR. Vrednost prihodkov petih največjih nogometnih evropskih lig znaša skupaj 8,6 milijarde EUR.

Vir: Prirejeno po D. Jones, Annual Review of Football Finance, 2012, str. 8.

V nadaljevanju bom predstavil še ustvarjene prihodke po tekmovanjih v organizaciji UEFA. Iz slike 2 je razvidno, da je UEFA Liga prvakov tekmovanje z najvišjim deležem ustvarjenih prihodkov. V sezoni 2010/2011 so ti znašali kar 1.117,8 mio EUR. Druga manj prestižna Evropska liga je v isti sezoni ustvarila le 210,4 mio EUR prihodkov. Glavni viri prihodkov obeh tekmovanj pod okriljem UEFA so predvsem TV-pravice in sponzorske pogodbe.

Slika 2: Prihodki po tekmovanjih pod okriljem UEFA v sezoni 2010/2011 v %*



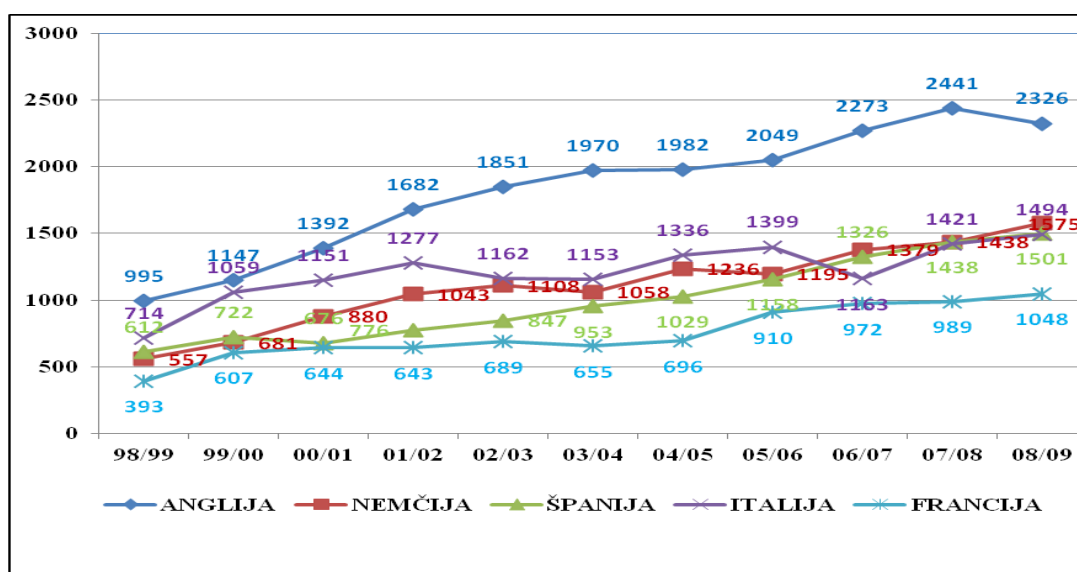
Legenda: *Prihodki: UEFA Liga prvakov 1147,8 mio €, UEFA Evropska liga 210,4 mio €, Ostala tekmovanja 94,9 mio €.

Vir: Prirejeno po D. Jones, Annual Review of Football Finance, 2010, str. 7.

2.1.1 Prihodki petih najmočnejših evropskih lig v zadnjih desetih letih

Če analiziram trend gibanja prihodkov v zadnjih desetih letih (obdobje od 1998/1999 do 2008/2009) za izbrano peterico evropskih nogometnih lig, ugotovim, da je Anglija dominantna nogometna sila. Iz slike 3 je razvidno, da je v nogometni sezoni 2008/2009 angleška liga ustvarila 2.326 mio EUR prihodkov, kar je za 4,71% manj kot v sezoni 2007/2008 in to zgolj na račun depreciacije britanske valute v primerjavi z evrom. Drugo mesto zaseda nemška liga, ki je v sezoni 2008/2009 ustvarila 1.575 mio EUR prihodkov (10% več v primerjavi s predhodno sezono). Tretje mesto pripada španski ligi s 1.501 mio EUR (rast 4% v primerjavi s predhodno sezono). Takoj za špansko je italijanska, ki je v sezoni 2008/2009 ustvarila 1.494 mio EUR prihodkov (povečanje za 5% v primerjavi s sezono 2007/2008). Na samem repu peterice je francoska liga, ki je vrednost prihodkov v sezoni 2008/2009 povečala za 6%. Iz gibanja prihodkov v desetletnem obdobju ugotovim, da so se v vseh proučevanih ligah prihodki povečali. Če se osredotočim na gibanje prihodkov med posameznimi sezonami, opazim, da je gibanje med ligami različno. V angleški ligi se je prihodek iz sezone v sezono konstantno povečeval. Zanimivi so posamezni upadi prihodkov v italijanski ligi. V sezoni 2003/2004 so znašali prihodki 1.153 mio EUR (0,9-krat nižji v primerjavi s sezono 2001/2002). Vzrok za 17% znižanje prihodkov v sezoni 2006/2007 je bilo prirejanje rezultatov na tekmah (afere Calciopoli). Posledica afere je bil odvzem točk klubom udeleženi v aferi in izpad glavnega akterja afere kluba Juventus v drugo italijansko ligo. V Nemčiji in Franciji razberem določene stagnacije in manjša zmanjšanja prihodkov med sezonami, medtem ko je le Španija dosegala konstantno rast prihodkov.

Slika 3: Skupni prihodki petih proučevanih nogometnih lig v sezonah 1998/1999-2008/2009 v mio EUR



Vir: Prirejeno po G. Grasso, *How Levelled Is The Football Playing Field*, (2010/11), str. 23.

2.1.2 Struktura prihodkov v petih najmočnejših evropskih ligah

Angleška liga je vodilna evropska liga v smislu ustvarjanja prihodkov iz treh kategorij oziroma virov prihodkov in sicer prihodkov iz naslova TV-pravic (ang. *broadcasting income*), prihodkov generiranih na dan tekme (ang. *match day income*) in prihodkov iz sponzorstva, reklam in ostalih komercialnih dejavnosti (ang. *sponsorship income*). Prihodki iz naslova TV-pravic predstavljajo prihodke, ki jih nogometni klubi ustvarijo s podpisom pogodbe z družbami, ki si lastijo pravice za prenos tekem domačega prvenstva kot tudi tekmovalj pod okriljem UEFA. Prav ta kategorija prihodkov je za nogometne klube najdonosnejša. Prihodki na dan tekme se generirajo iz same prodaje vstopnic. Pomemben faktor le-te je tudi ustrezna in sodobna nogometna infrastruktura. Tretjo kategorijo prihodkov predstavljajo sponzorstva, reklame in ostale komercialne dejavnosti. Pod ostale komercialne dejavnosti štejemo gostinske dejavnosti (angl. *catering*), oddajo konferenčnih dvoran (angl. *conferencing*) in prodajo klubskih artiklov (angl. *merchandising*) (Paratici, 2009, str. 10-13).

V Tabeli 1 so prikazane omenjene kategorije prihodkov za posamezno proučevano evropsko ligo izražene v odstotkih.

Tabela 1: Struktura prihodkov v petih proučevanih evropskih ligah v sezoni 2010/2011

Evropske nogometne lige	Vrednost prihodkov v mio EUR 2010/2011	Prihodki iz TV-pravic v %	Prihodki na dan tekme (vstopnina) v %	Prihodki iz reklam in komercialnih dejavnosti v %
Anglija	2.500	53	26	21
Nemčija	1.746	34	23	43
Španija	1.718	44	26	30
Italija	1.553	63	13	24
Francija	1.040	68	14	18

Vir: Prirejeno po G. Grasso, *How Leveled Is The Football Playing Field*, (2010/11), str. 24.

Iz tabele je razvidno, da klubi v Italiji in Franciji generirajo največ prihodkov iz naslova TV-pravic. V Franciji predstavlja omenjena kategorija 68% vseh ustvarjenih prihodkov (707 mio EUR). V sezoni 2004/2005 so francoski klubi podpisali visoke pogodbe s televizijsko družbo Canal Plus. V Italiji so ti prihodki v sezoni 2010/2011 znašali kar 63% odstotkov celotnih prihodkov (978 mio EUR) in so posledica dobre dostopnosti in široke ponudbe informacijsko-komunikacijskih tehnologij za spremljanje tekem (TV in internetni naročniški paketi ipd.) (Paratici, 2009, str. 12). Tretje mesto pripada Angliji s 53% celotnih prihodkov (1.325 mio EUR). Sledi ji Španija s 755 mio EUR prihodkov (44%). Največje

zasluge imata Real Madrid in Barcelona, ki sta v sezoni 2006/2007 podpisali novi pogodbi z družbo Mediapro. Na repu peterice je Nemčija s 34%, saj ima kolektivno prodajo TV-pravic (Jones, 2008, str. 13).

Pri kategoriji prihodkov ustvarjenih na dan tekme je stanje med evropskimi ligami različno. Najbolj konkurenčni sta angleška in španska liga s 26% celotnih prihodkov iz naslova prodaje vstopnic na dan tekme. Anglija ustvari 13 odstotnih točk prihodkov več kot Italija. Vzrok je v kvalitetni športni infrastrukturi, ki omogoča poslovnim partnerjem in obiskovalcem spremljanje tekem iz udobnih lož, možnost druženja po tekmah v konferenčnih dvoranh, ipd. Tretje mesto zaseda nemška liga s 401 mio EUR, ki je zaradi organizacije svetovnega prvenstva leta 2006 več investirala v infrastrukturo. Na repu lestvice sta Francija in Italija. Francija je v sezoni 2010/2011 ustvarila zgolj 146 mio EUR prihodkov. Razloge vidim v tem, da so francoski stadioni majhni in dotrajani. Upanje na boljšo prihodnost vlivajo le določeni francoski klubi (Marseille, Lille, Lyon), ki načrtujejo nove gradnje in obnovitve stadionov. Vzrok za negativni trend v Italiji je, da klubi nimajo lastništva nad infrastrukturo, temveč plačujejo letno najemnino lokalnim oblastem. Edino svetlo točko v Italiji predstavlja klub Juventus, ki je z izgradnjo novega sodobnega stadiona lep primer kako se z dobro načrtovanimi investicijami pride do uspešnih poslovnih rezultatov (Paratici, 2009, str. 10).

Če analiziram še prihodke iz sponzorstev in ostalih komercialnih dejavnosti, ugotovim, da ni bistvenih nihanj med posameznimi evropskimi ligami. Vodilna je nemška liga, ki ustvari 43% celotnih prihodkov (750 mio EUR) na račun sponzorstev in ostalih komercialnih dejavnosti. V primerjavi s francosko ligo, ki je na repu peterice (187 mio EUR), ustvari nemška za kar 25 odstotnih točk več prihodkov. Anglija in Italija konstantno povečujeta prihodke in sta v isti sezoni ustvarili iz naslova sponzorskih pogodb in prodaje klubskih artiklov 525 mio EUR oziroma 372 mio EUR.

2.2 Velikost izdatkov za plače

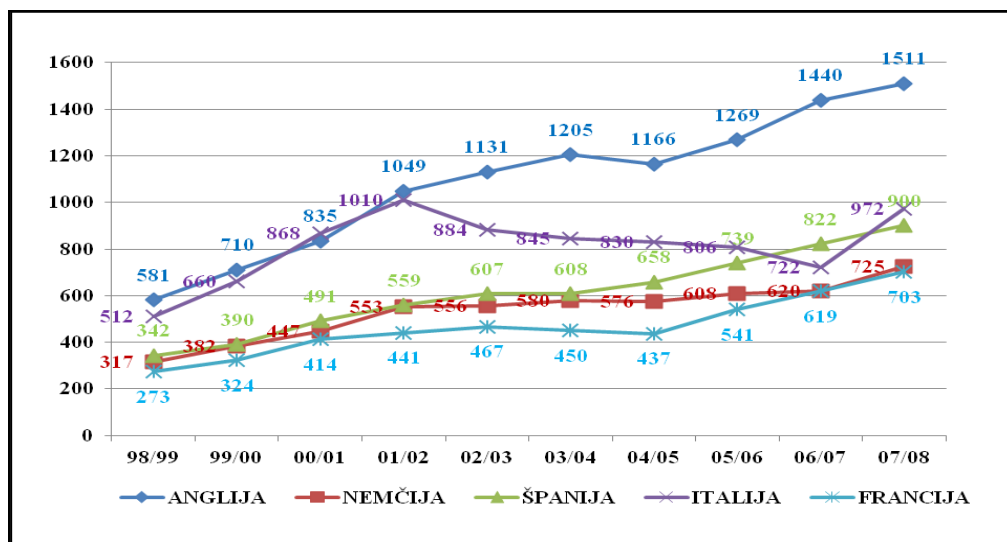
Na dobičkonosnost posameznih nogometnih klubov vpliva velikost in struktura stroškov. Glavni viri odhodkov posameznega kluba so plače zaposlenih in nogometašev, ki v povprečju predstavljajo dve tretjini vseh odhodkov. Na višino odhodkov vplivajo tudi odškodnine plačane ob prestopih igralcev, ki predstavljajo variabilne stroške kluba. Fiksne stroške kluba pa predstavljajo operativni stroški (stroški materiala, stroški vzdrževanja infrastrukture, potni stroški itd.), ki so nujni za nemoteno delovanje kluba kot celote. V nadaljevanju bom preučil gibanje izdatkov za plače v petih najmočnejših evropskih ligah (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 76-81).

2.2.1 Gibanje izdatkov za plače v petih najmočnejših evropskih ligah

Največji izziv za evropske nogometne klube predstavlja obvladovanje stroškov oziroma učinkovita stroškovna politika. V sezoni 2010/2011 so se izdatki za plače glede na

predhodno sezono povečali za kar 104 mio EUR in znašajo 5.600 mio EUR (Jones, 2012, str. 8). Slika 4 prikazuje gibanje izdatkov za plače v petih najmočnejših evropskih nogometnih ligah od sezone 1998/1999 do sezone 2007/2008.

Slika 4: Gibanje izdatkov za plače v petih najmočnejših evropskih nogometnih ligah v sezonah 1998/1999-2007/2008 v mio EUR



Vir: Prirejeno po G. Grasso, *How Leveled Is The Football Playing Field*, (2010/11), str. 26.

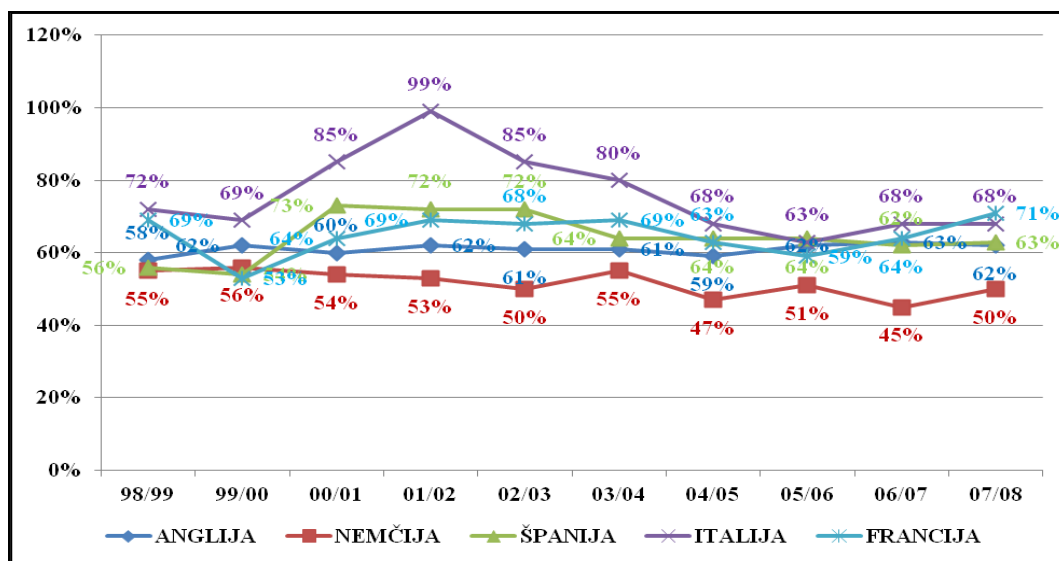
Angleška liga je v sezoni 2007/2008 povečala izdatke za plače za 71 mio EUR na skupno 1.511 mio EUR, kar je za dobrih 800 mio EUR več od francoske lige (703 mio EUR). Angleški ligi sledi italijanska, ki je povečala izdatke za plače v primerjavi s prejšnjo sezono za kar 250 mio EUR. Za njo je španska liga, ki je povečala izdatke za plače v isti sezoni zgolj za 78 mio EUR na 900 mio EUR. Nemška liga prednjači pred francosko in je v sezoni 2007/2008 namenila za plače 725 mio EUR. Vse lige razen italijanske so v vsakem letu obravnavanega obdobja povišale svoje izdatke za plače. Ekstremno zmanjšanje izdatkov za plače v Italiji je bilo posledica afere Calciopoli. V omenjenem času je postala italijanska liga manj tržno zanimiva za nogometne prestopne različnih nogometnih zvezdnikov.

2.2.2 Primerjava izdatkov za plače in prihodkov v petih najmočnejših ligah

Primerjava med višino izdatkov za plače in prihodkov ustvarjenih s strani evropskih klubov je možna z analizo razmerja med obema kategorijama. Iz slike 5, ki prikazuje razmerje med omenjenima kategorijama v obdobju od 1998/1999 do 2007/2008, je razvidno, da najvišji delež prihodkov za plače namenijo italijanski klubi, ki so v sezoni 2001/2002 za plače igralcev namenili 99% vseh prihodkov. Zaradi že prej omenjene afere Calciopoli so se tudi v Italiji izdatki za plače drastično zmanjšali. V angleški ligi je bila rast izdatkov za plače sorazmerna rasti prihodkov in se je v obravnavanem obdobju z

manjšimi nihanji gibal okrog 60% (Grasso, 2010/2011, str. 26). Podobno nihanje je opazno tudi v Španiji. Delež izdatkov za plače v prihodkih je dosegel vrh v sezoni 2000/2001 s 73%. Po tej sezoni je prišlo do trenda zmanjšanja. V Franciji je bilo stanje podobno. V obravnavanem obdobju se je delež izdatkov za plače v prihodkih v povprečju gibal okoli 63,9%. V nemški ligi delež ni presegal meje 60%. V obravnavanem obdobju se je delež izdatkov za plače v prihodkih v Nemčiji v povprečju gibal le okoli 51,6%.

Slika 5: Prikaz razmerja med prihodki in izdatki za plače v petih najmočnejših evropskih nogometnih ligah v sezonah 1998/1999-2007/2008 v odstotkih



Vir: Prirejeno po G. Grasso, *How Leveled Is The Football Playing Field*, (2010/11), str. 26.

2.3 Temeljita finančna analiza petih najmočnejših evropskih lig

2.3.1 Analiza stanja v angleški Premier League

Angleška liga, v kateri tekmuje dvajset najboljših nogometnih klubov v Angliji, je po mnenju mnogih strokovnjakov najkvalitetnejša liga v Evropi. Od dvajsetih najbogatejših evropskih klubov jih je kar sedem angleških (Jones, 2011, str. 3). Vse do leta 2001 je bil glavni sponzor lige podjetje Carling. Nato je glavni sponzor postalo delniško podjetje Barclays, ki predstavlja eno največjih mednarodnih finančnih institucij v Angliji. V letu 2010 je podjetje ustvarilo 5.879 mio funtov dobička iz poslovanja (Barclays PLC, 2011, str. 4). Podjetje ima z ligo podpisano pogodbo v vrednosti 95 mio EUR vse do sezone 2012/2013.

Angleški klubi so v sezoni 2010/2011 ustvarili 21% celotnih prihodkov iz naslova sponzorstva in ostalih komercialnih dejavnosti, 26% iz naslova prodaje vstopnic in kar 53% celotnih prihodkov iz naslova TV-pravic (Tabela 1). Vzrok je v skupni prodaji le-teh. Ta poteka tako, da se klubi združijo in podpišejo skupno pogodbo z eno samo televizijsko

hišo znotraj države. Pri tem se 50% pridobljenih sredstev sorazmerno porazdeli med klube glede na uspešnost posameznega kluba. 25% pridobljenih sredstev se porazdeli glede na končne rezultate in položaje klubov na lestvici v prvenstvu. Ostalih 25% pa se porazdeli glede na količino prenosov tekem kluba na televiziji (Grasso, 2010/2011, str. 38).

Angleški klubi so v primerjavi z ostalimi evropskimi klubi v preteklem obdobju veliko investirali v športno infrastrukturo. Tabela 2 prikazuje direktne investicije angleških klubov v izgradnjo infrastrukture od sezone 2000/2001 do sezone 2007/2008.

Tabela 2: Direktne investicije angleških klubov v izgradnjo infrastrukture v mio EUR

SEZONA	Premier League (A)	Championship (B)	League 1 (C1) in 2 (C2)	SKUPAJ
2000/2001	160	27	8	195
2001/2002	144	29	18	191
2002/2003	133	27	16	176
2003/2004	178	15	9	202
2004/2005	164	15	6	185
2005/2006	204	20	9	233
2006/2007	127	14	20	161
2007/2008	134	43	10	187

Vir: Prirejeno po G. Grasso, How Leveled Is The Football Playing Field, (2010/11), str. 44.

Z visokimi investicijami v infrastrukturo so pričeli takoj po letu 1989, ko je na stadionu v Hillsboroughu zaradi kopičenja množice in omejenosti kapacitet stadiona umrlo 95 ljudi. Zaradi neljubega dogodka so se vodilni v ligi odločili, da bodo ustanovili organizacijo imenovano Football Trust, ki bo spodbujala investicije v izgradnjo modernjših in varnejših stadionov. Za finančne projekte namenjene izgradnji 15 novih stadionov in rekonstrukciji 47 starih dotrajanih angleških stadionov je organizacija prispevala 170 mio EUR. Iz tabele je razvidno, da so angleški klubi v sezoni 2005/2006 skupno investirali kar 233 mio EUR v novo športno infrastrukturo (Grasso, 2010/2011, str. 44).

Angleški klubi so v samem vrhu tudi po vrednosti blagovne znamke, ki se definira kot kombinacijo fiksnih opredmetenih osnovnih sredstev (infrastruktura in organizacija kluba) in variabilnih neopredmetenih sredstev (nakup novih igralcev z visoko tržno vrednostjo). Vrednost blagovne znamke opredeljuje tudi razvoj in vlaganje v mlade nogometaše, ki dolgoročno povečujejo vrednost blagovne znamke (Brand Finance, 2012, str. 18). Vrednost blagovne znamke se izračuna po metodi imenovani »relief from royalty«, ki vrednoti vrednosti blagovne znamke posameznega kluba na podlagi celotnih stroškov, ki bi nastali pri ponovni pridobitvi licence s strani nekega tujega kluba. V letu 2012 je bila vrednost blagovne znamke angleških klubov ocenjena na 4.170 mio USD in z oceno AAA, ki je

najvišja možna podana ocena. Konceptualno se ocene podajajo kot v primeru bonitetnih agencij, ki ocenjujejo kreditno sposobnost podjetij in držav.

Tabela 3 prikazuje pet angleških klubov, ki so po vrednosti blagovne znamke v samem vrhu angleške lige. Iz tabele je razvidno, da je Manchester United FC po vrednosti blagovne znamke najbogatejši angleški klub v Angliji in v svetu. V letu 2012 je bil klub ocenjen na 853 mio USD, čeprav ni osvojil nobene lovorike. Sledi mu Chelsea FC., ki je peti na svetovni lestvici. Klub je v letu 2012 povečal vrednost blagovne znamke za 27%. Tretje mesto pripada Arsenalu s 388 mio USD.

Tabela 3: Vrednost blagovnih znamk angleških klubov Premier League v letu 2012 v mio USD

KLUB	BV (2012)	BV (2011)	Sprememba v %	Ocena	EV*	BV/EV v %
Manchester United FC	853	661	29	AAA+	2.903	29
Chelsea FC	398	314	27	AA-	1.836	22
Arsenal FC	388	301	29	AA-	1.931	20
Liverpool FC	367	250	47	AA-	1.502	24
Manchester City FC	302	170	77	BBB+	1.607	19

Legenda:

*BV – Vrednost blagovne znamke, EV – Vrednost podjetja kot celote
ocene blagovnih znamk: AAA (odlična), AA (zelo močna), A (močna), BBB-B (povprečna), CCC-C (šibka),
DDD-D (nezadostna)

Vir: Prirejeno po Brand Finance, Football Brand 2012, 2012, str. 10.

Poleg prihodkovne ravni je pomembna tudi odhodkovna raven, ki jo sestavljajo predvsem izdatki za plače nogometašev in ostalih odvisnih oseb. V sezoni 2010/2011 so klubi v angleški ligi povečali izdatke za plače na 1.600 mio funtov (Brand Finance, 2012, str. 8).

Tabela 4 prikazuje skupne stroške plač zaposlenih v klubih (v britanskih funtih) v obdobju od sezone 2004/2005 do 2010/2011. Zadnja sezona je zgolj predvidena ocena, ki temelji na trenutnih tekočih finančnih izdatkih. V tabeli izstopata dva kluba in sicer: Manchester City in Chelsea. Prvi izstopa zaradi povečane rasti stroškov vse od sezone 2008/2009, ko je prišlo v klubu do spremembe lastništva. Chelsea pa izstopa zaradi konstantno visokih skupnih stroškov igralcev in drugih odvisnih oseb v zadnjih šestih oziroma sedmih letih.

Tabela 4: Skupni stroški plač zaposlenih v obdobju od sezone 2004/2005-2010/2011 v £

SEZONA	Man City	Chelsea	Man United	Arsenal
2004/2005	37.677.000	108.887.000	77.010.000	66.012.000
2005/2006	34.341.000	114.002.000	85.389.000	82.965.000
2006/2007	36.381.000	132.817.000	92.310.000	89.703.000
2007/2008	54.222.000	172.096.000	121.080.000	101.302.000
2008/2009	82.633.000	167.179.000	123.120.000	103.978.000
2009/2010	13.300.000	172.500.000	131.689.000	110.773.000
2010/2011*	67.000.000	160.000.000	140.000.000	122.000.000

Legenda: *Podatki za sezono 2010/2011 so zgolj predvidene ocene na podlagi dosedanjih pridobljenih podatkov

Vir: Prirejeno po N. Harris, The £1.4bn match: Why soccernomics says Chelsea and Manchester City should be in two-horse race for title, 2011.

Angleški klubi se v zadnjih letih vedno bolj soočajo s finančno krizo in z zadolževanjem. Njihov skupni dolg znaša preko 4,3 milijarde evrov, kar predstavlja 56% skupnega dolga vseh klubov v Evropi. Dva najuspešnejša angleških kluba Manchester United in Liverpool sta imela ob koncu sezone 2009/2010 skupni dolg v višini 1,23 milijarde evrov. Zadolževala sta se zaradi najemanja posojil za prestopne igralcev iz drugih klubov in za plače nogometašev, ki so dosegale nepredstavljive vrednosti. Dolgovi petih najuspešnejših angleških klubov v ligi (Manchester United, Manchester City, Arsenal, Chelsea in Liverpool) predstavljajo skupaj 64,4% celotnih dolgov (Conn, 2011).

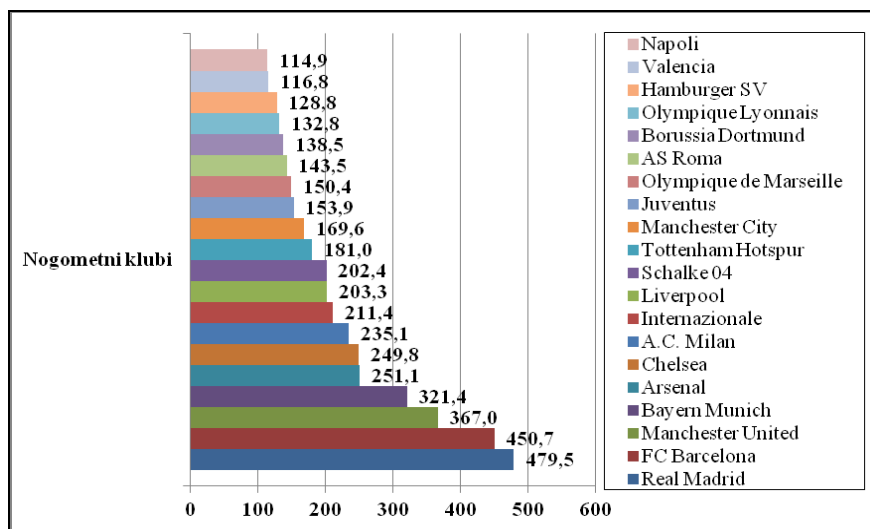
2.3.2 Analiza stanja v španski La Ligi

Španska liga predstavlja po ustvarjenih prihodkih v sezoni 2010/2011 tretjo najmočnejšo evropsko ligo. Sestavlja jo dvajset nogometnih klubov. Že od leta 1950 sta dominantna kluba lige Real Madrid in Barcelona. Real Madrid je osvojil naslov državnega prvaka kar 32-krat, Barcelona pa 21-krat (La Liga, 2013). Od leta 2008 je glavna pokroviteljica lige španska banka BBVA, ki je prisotna v 30 državah po vsem svetu in ima 111.306 zaposlenih ter 50 mio strank (BBVA Group, 2011, str. 2-3).

V sezoni 2010/2011 so španski klubi ustvarili 26% celotnih prihodkov iz naslova prodaje vstopnic na dan tekme, 30% iz naslova sponzorstva in komercialnih dejavnosti in 44% celotnih prihodkov iz naslova TV-pravic (Tabela 1). V Španiji je značilen individualen in decentraliziran sistem oblike prodaje TV-pravic. Večji in bogatejši klubi (Real Madrid in Barcelona) imajo boljša začetna pogajalska izhodišča pri pridobitvi TV-pravic v primerjavi z manjšimi španskimi klubi, kar vpliva na gledanost prvenstva (Grasso, 2010/2011, str. 37). Dominacija Real Madrida in Barcelone je prisotna tudi v Evropi. Iz Slike 6 je

razvidno, da sta omenjena kluba v samem vrhu po prihodkih ustvarjenih v sezoni 2010/2011. Prehitela sta celo bogata angleška kluba Manchester United in Liverpool, ki imata dolgoletno nogometno tradicijo.

Slika 6: Celotni prihodki evropskih nogometnih klubov v sezoni 2010/2011 v mio EUR



Vir: Prirejeno po D. Jones, *Football Money League*, 2012, str. 3.

Tabela 5: Vrednost blagovnih znamk španskih klubov BBVA Lige v letu 2012 v milijon USD

KLUB	BV (2012)	BV (2011)	Sprememba v %	Ocena	EV*	BV/EV v %
Real Madrid FC	600	643	-7	AAA+	3.013	20
FC Barcelona	580	629	-8	AAA+	2.995	19
Valencia FC	68	80	-16	BBB	731	9
Club Atlético de Madrid	50	88	-43	BBB	643	8
Sevilla FC	49	NOVA	NOVA	BBB-	498	10

Legenda:

*BV – Vrednost blagovne znamke, EV – Vrednost podjetja kot celote

ocene blagovnih znamk: AAA (odlična), AA (zelo močna), A (močna), BBB-B (povprečna), CCC-C (šibka), DDD-D (nezadostna)

Vir: Prirejeno po Brand Finance, *Football Brands 2012*, 2012, str. 10.

Zanimiv je pregled vrednosti blagovnih znamk španskih klubov. Letno poročilo Brand Finance Football Brands 2012 uvršča na lestvico dvajsetih najbogatejših evropskih nogometnih blagovnih znamk le dva španska kluba. Real Madrid zaseda tretje mesto (pred njim le Manchester United in Bayern Munchen), medtem ko je Barcelona na četrtem mestu (Brand Finance Football Brands 2012, str. 5). Vrednost blagovne znamke španske lige je ocenjena na 1.531 mio USD in z oceno AA (Brand Finance, 2012, str. 8).

V španski ligi so se v nasprotju z angleško ligo vrednosti blagovnih znamk zmanjšale. Na primer Barcelona je v letu 2012 z oceno 580 mio USD nazadovala za 8% v primerjavi s predhodnim letom. Še večje nazadovanje se kaže pri ostalih španskih klubih. Valencia, ki zaseda tretje mesto, ima ocenjeno vrednost blagovne znamke na 68 mio USD, kar je skoraj 10-krat manj kot drugo uvrščena Barcelona.

Iz Tabele 6, ki prikazuje deset športnih klubov iz različnih športnih disciplin (nogomet, košarka, bejzbol) z najvišjimi izdatki za plače v letu 2012, je razvidno, da zasedata prvi dve mesti španska nogometna velikana Barcelona in Real Madrid. V Barceloni je znašala povprečna letna plača igralcev 5,3 mio funtov, kar tedensko znaša okoli 101.160 funtov. V Real Madridu pa 4,8 mio funtov. Tretje mesto zaseda angleški Manchester City, ki je imel povprečno letno plačo okoli 4,5 mio funtov (Harris, 2012).

Tabela 6: Prikaz športnih klubov z najvišjimi izdatki za plače v letu 2012

Športni klub	Liga	Povprečna letna plača v mio funtih
Barcelona	La Liga	5,3
Real Madrid	La Liga	4,8
Manchester City	EPL	4,5
Chelsea	EPL	4,1
LA Lakers	NBA	3,8
New York Yankees	MLB	3,7
Milan	Serie A	3,7
Bayern Munchen	Bundesliga	3,6
Philadelphia Phillies	MLB	3,5
Internazionale	Serie A	3,5

Vir: Prirejeno po N. Harris, The world's best paid teams, Man City close in on Barca and Real Madrid, 2012.

Barcelona in Real Madrid se kot predstavnika španske lige v primerjavi z angleškimi klubi manj uspešneje soočata s finančno in dolžniško krizo. Finančni dolgovi Barcelone znašajo okoli 578 mio EUR, Real Madrida pa kar 590 mio EUR. Velike finančne rezerve imata v prihodkovnem delu, saj sodita v sam vrh evropskih klubov po ustvarjanju prihodkov iz poslovanja (Slika 6).

2.3.3 Analiza stanja v italijanski Serie A

Italijanska liga predstavlja četrto najmočnejšo evropsko ligo glede na ustvarjene prihodke v sezoni 2010/2011. Glavni sponzor lige, ki jo sestavlja dvajset klubov, je podjetje Telekom Italia. Najuspešnejši in najbolj prepoznavni klubi v ligi so: A.C. Milan, Juventus FC in FC Internazionale, ki so v samem vrhu po vrednostih lastnih blagovnih znamk (glej Tabelo 7). Uvrščajo se tudi med dvajset najprestižnejših blagovnih znamk v svetu. Letno poročilo Brand Finance Football Brands 2012 uvršča italijansko prvenstvo na četrto mesto z oceno A in vrednostjo 1.122 mio USD (Brand Finance, 2012, str. 8).

Tabela 7: Vrednost blagovnih znamk italijanskih klubov Serie A v letu 2012 v mio USD

KLUB	BV (2012)	BV (2011)	Sprememba v %	Ocena	EV*	BV/EV v %
A.C. Milan	292	273	7	AA+	1.209	24
FC Internazionale	215	263	-18	AA+	1.093	20
Juventus FC	160	184	-13	BBB+	980	16
AS Roma	85	101	-16	BBB-	528	16
SSC Napoli	85	70	22	BBB-	514	16

Legenda:

*BV – Vrednost blagovne znamke, EV – Vrednost podjetja kot celote

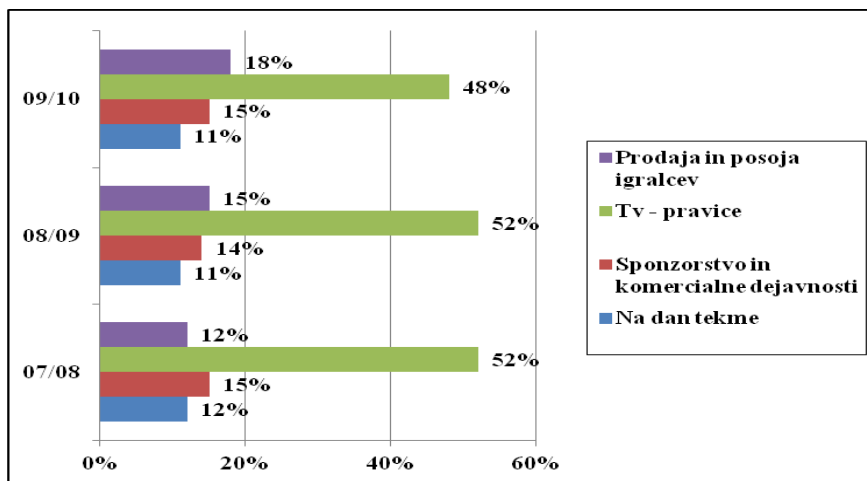
ocene blagovnih znamk: AAA (odlična), AA (zelo močna), A (močna), BBB-B (povprečna), CCC-C (šibka), DDD-D (nezadostna)

Vir: Prirejeno po Brand Finance, Football Brands 2012, 2012, str. 11.

Vsesplošna finančna kriza je tudi v italijanskih klubih povzročila upad investicij in prihodkov. Izjema je A.C. Milan, ki je v letu 2012 povečal vrednost svoje blagovne znamke za 7% na skupnih 292 mio USD in ohranil oceno AA+. Vrednost blagovne znamke Internazionale FC je ocenjena na 215 mio USD. Tretje mesto zaseda Juventus z oceno BBB+ in vrednostjo 160 mio USD (Jones, 2012, str. 11). 48% celotnih prihodkov predstavljajo TV-pravice, 15% je prihodkov iz naslova sponzorstva in ostalih komercialnih dejavnosti, 15% prihodkov pa na dan tekme. Sezona 2009/2010 je bila iz vidika prestopnih dejavnosti zelo uspešna, zaradi prestopa Ibrahimovića iz Interja v Barcelono (54 mio EUR)

in prestopa Kakaja iz Milana v Real Madrid (63,7 mio EUR) (PricewaterhouseCoppers, 2011, str. 54).

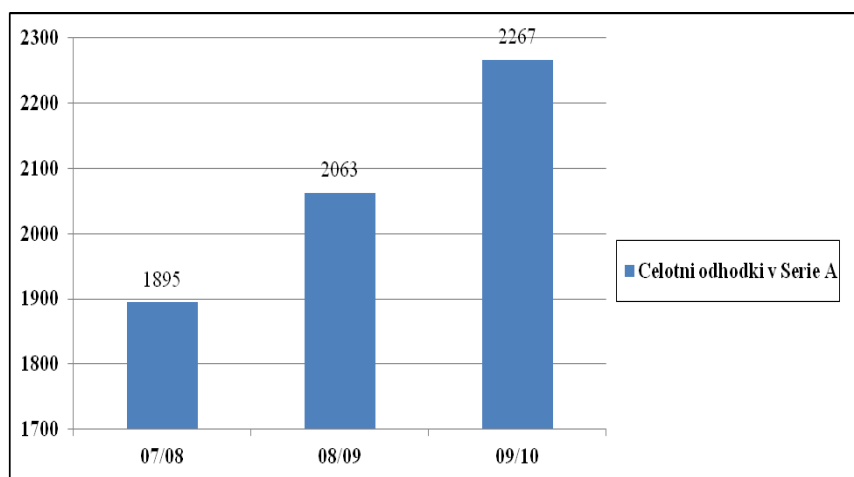
Slika 7: Struktura prihodkov v italijanski Serie A v obdobju 2007-2010



Vir: Prirejeno po PricewaterhouseCoppers, Report Calcio, 2011, str. 54.

Na Sliki 8 so prikazani celotni odhodki v italijanski ligi v obdobju 2007-2010. V sezoni 2009/2010 so ti znašali 2.267 mio EUR. Kar 51% vseh odhodkov so predstavljali stroški dela. Če primerjam celotne odhodke v sezoni 2009/2010 z odhodki v predhodnih sezonah ugotovim, da so ti znatno narasli (v triletnem obdobju v povprečju za 9,4%) (PricewaterhouseCoppers, 2011, str. 61).

Slika 8: Celotni odhodki v italijanski Serie A v obdobju 2007-2010 v mio EUR



Vir: Prirejeno po PricewaterhouseCoppers, Report Calcio, 2011, str. 61.

2.3.4 Analiza stanja v nemški Bundesligi

Nemška liga predstavlja drugo najmočnejšo nogometno ligo v Evropi po ustvarjenih prihodkih v sezoni 2010/2011. Vrednost prihodkov v omenjeni sezoni je znašala kar 1.746 mio EUR. V Bundesligi tekmuje osemnajst nemških klubov, med katerimi je najuspešnejši bavarski klub Bayern München. Glede na strukturo prihodkov je stanje v Nemčiji sledeče: 43% celotnih prihodkov predstavljajo sponzorstva in ostale komercialne dejavnosti, 34% predstavljajo prihodki iz TV-pravic in 23% vseh prihodkov predstavljajo prihodki iz naslova prodanih vstopnic na dan tekme. Za Nemčijo je podobno kot za Anglijo značilen centraliziran sistem pridobivanja TV-pravic. Klubi podpišejo skupno pogodbo z eno samo televizijsko hišo znotraj države. Polovico pridobljenih sredstev se sorazmerno porazdeli med klube v ligi. Drugo polovico sredstev pa se deli glede na kriterije uspešnosti in sicer: 75% glede na končne rezultate klubov v zadnjih treh sezonah in 25% izključno na osnovi uspešnosti klubov v zadnjem izvedenem državnem prvenstvu (Grasso, 2010/2011, str. 38).

Iz Tabele 8 je razvidno, da je blagovna znamka kluba Bayern München ocenjena na 786 mio USD, kar ga uvršča na prvo mesto nemške lige in na drugo mesto svetovne lestvice dvajsetih najbogatejših klubov. Drugo mesto zaseda FC Schalke 04, ki je povečal vrednost svoje blagovne znamke za skoraj 100% letno. Borussia iz Dortmunda zaseda tretje mesto z vrednostjo 227 mio USD.

Tabela 8: Vrednost blagovnih znamk nemških klubov v Bundesligi v letu 2012 v milijon USD

KLUB	BV (2012)	BV (2011)	Sprememba v %	Ocena	EV*	BV/EV v %
FC Bayern München	786	493	59	AAA	2.042	38
FC Schalke 04	266	135	97	BBB+	924	29
Borussia Dortmund	227	125	81	A	845	27
Hamburger SV	153	134	14	BBB	627	24
VfB Stuttgart	71	81	-13	BB	324	22

Legenda:

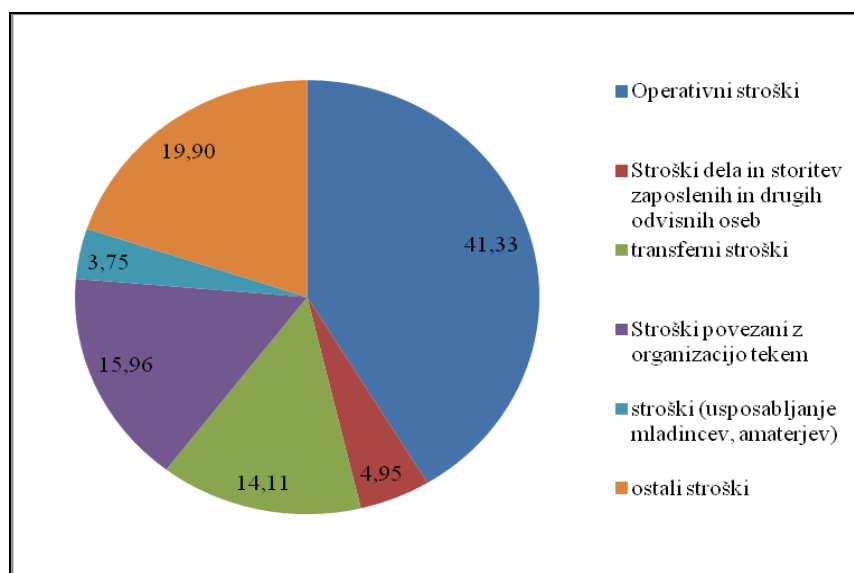
*BV – Vrednost blagovne znamke, EV – Vrednost podjetja kot celote

ocene blagovnih znamk: AAA (odlična), AA (zelo močna), A (močna), BBB-B (povprečna), CCC-C (šibka), DDD-D (nezadostna)

Vir: Prirejeno po Brand Finance, Football Brands 2012, 2012, str. 11.

V letnem poročilu Bundesliga Report 2012, ki ga izdaja Nemška nogometna zveza, lahko zasledim, da so v sezoni 2010/2011 celotni stroški narasli za 23,4% v primerjavi z nogometno sezono 2007/2008. Slika 9 prikazuje strukturo posameznih stroškov nemških prvoligašev. Največji delež celotnih stroškov predstavljajo operativni stroški (stroški materiala, stroški vzdrževanja infrastrukture), ki znašajo 41,33%. Za 1,5% so se zmanjšali stroški dela in za kar 4,1% transferni stroški. Nemški klubi so veliko investirali v management in razvoj mladih perspektivnih igralcev, saj so se stroški povezani s tema dvema kategorijama letno konstantno povečevali. Stroški povezani z organizacijo tekm in celotno administrativno dejavnostjo predstavljajo v omenjeni sezoni 15,96% vseh stroškov, medtem ko znašajo stroški investicij v mlade kadre okoli 3,75% celotnih stroškov (GLA Bundesliga Report, 2012, str. 27).

Slika 9: Celotni stroški v nemški Bundesligi v sezoni 2010-2011 v %



Vir: Prirejeno po GLA, Bundesliga Report, 2012, str. 27.

2.3.5 Analiza stanja v francoski Ligue 1

Francoska liga zaseda z ustvarjenimi 1.040 mio EUR prihodkov v sezoni 2010/2011 zadnje mesto na lestvici. Sestavlja jo dvajset francoskih klubov, med katerimi sta najuspešnejša Marseille in Lyon (French Football Association, 2010/2011, str. 13-24).

68% celotnih prihodkov klubov predstavljajo prihodki iz naslova TV-pravic. Francoska nogometna zveza ima podpisano ekskluzivno štiriletno pogodbo s plačljivimi TV kanali kot sta CanalPlus in beIN Sport. V Franciji je sistem pridobivanja TV-pravic podoben kot v Angliji in Nemčiji. 73% prihodkov iz naslova TV-pravic je razdeljen enakomerno med vse francoske prvoligaše, preostalih 27% pa se porazdeli glede na uspešnost v domačem prvenstvu na koncu sezone (Grasso, 2010/2011, str. 38). Prihodki iz prodaje vstopnic na

dan tekem predstavljajo 14% vseh prihodkov, saj je nogometna infrastruktura dotrajana. Prihodki iz same komercialne dejavnosti in sponzorskih aktivnosti predstavljajo 18% celotnih prihodkov.

Iz Tabele 9 je razvidno, da imata Marseille in Lyon najvišje ocenjeno vrednost blagovne znamke v letu 2012 (Brand Finance, 2012, str. 12).

Tabela 9: Vrednost blagovnih znamk francoskih klubov v Ligue 1 v letu 2012 v milijon USD

KLUB	BV (2012)	BV (2011)	Sprememba v %	Ocena	EV*	BV/EV v %
Olimpique de Marseille	168	119	41	A+	626	27
Olimpique Lyonnais	120	121	- 1	BBB	592	20
FC Girondins de Bordeaux	76	77	-2	BB+	653	12
PSG FC	64	NOVA	NOVA	BB	460	14
LOSC Lille Metropole	36	NOVA	NOVA	BB	504	7

Legenda:

*BV – Vrednost blagovne znamke, EV – Vrednost podjetja kot celote

ocene blagovnih znamk: AAA (odlična), AA (zelo močna), A (močna), BBB-B (povprečna), CCC-C (šibka), DDD-D (nezadostna)

Vir: Prirejeno po Brand Finance, Football Brands 2012, 2012, str. 12.

V francoski ligi se je v sezoni 2010/2011 poslovanje francoskih klubov izboljšalo, saj so ti zmanjšali svoj finančni deficit za približno 114 mio EUR na 46 mio EUR. Finančni dolg francoskih prvoligašev je v primerjavi z ostalimi evropskimi klubi razmeroma nizek, saj ta znaša 106 mio EUR. V prihodnosti lahko pričakujem velike investicije francoskih klubov v izgradnjo nove nogometne infrastrukture, saj bo prav Francija gostiteljica Evropskega nogometnega prvenstva v letu 2016. V ta namen so različni francoski klubi med njimi Lille, Lyon in Bordeaux že pričeli z izgradnjo novih nogometnih stadionov (French Football Association, 2010/2011, str. 36, 58-61).

3 UVEDBA FINANČNEGA FAIR PLAYA S STRANI UEFA KOT ODGOVOR NA RAZMERE V EVROPSKEM KLUBSKEM NOGOMETU

3.1 Kaj je finančni Fair Play (FFP)

FFP predstavlja novo finančno regulativo, ki jo je UEFA sprejela septembra 2009 z namenom, da zagotovi pravičnost in enakopravnost vsem evropskim klubom, omogoči učinkovito izvajanje evropskih tekmovanj ter izboljša finančno disciplino v evropskih nogometnih klubih. Nova finančna regulativa in njena pravila naj bi zagotovila dolgoročno finančno stabilnost evropskih nogometnih klubov z doseganjem t.i. točke preloma, ki predpisuje, da posamezen klub ne bo smel zapraviti več kot zasluži v posamezni sezoni. Z doseganjem točke preloma bo omejevala izgube prikazane v izkazih poslovnega izida pri poslovanju klubov in vpliv tujih investitorjev, ki bi s svojim nepremišljenim početjem ogrozili konkurenčnost in finančno stabilnost posameznega kluba v prihodnje (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 2-4).

V zadnjih letih je bil opazen pojav, ko so bogati posamezniki (primer sta nogometna kluba Chelsea in Manchester City) prevzemali nogometne klube z visokimi dolgovi in jih s pomočjo tujega kapitala spremenili v nogometne velesile. Po prevzemih so sledile izdatne investicije v modernejšo infrastrukturo in nakupe boljšega igrskega kadra. Vse to je privedlo do neracionalnega trošenja in prevlade posameznih klubov na nogometnem trgu. Oblikoval se je nekakšen oligopol klubov na nogometnem trgu (Vöpel, 2011, str. 1). To potrjuje tudi izjava predsednika Evropske nogometne zveze Michela Platinija, ki je označil dosedanje stanje na nogometnem trgu za anarhijo. V intervjuju ob sprejetju nove regulative je dejal, da so pri nastajanju pravil FFP neposredno sodelovali z vsemi klubi. Po njegovem mnenju je cilj nove regulative zaščita klubov in ne njihovo kaznovanje. Regulativo ocenjuje kot napredek v finančni stabilnosti in odgovornosti, saj bo omogočala večjo enakopravnost med klubi in ustrezno sankcionirala tiste, ki je ne bodo spoštovali (Coerts, 2011).

3.2 Dejavniki in vzroki uvedbe pravil finančnega Fair Playa (FFPR)

Pojav finančne krize konec leta 2007 je popolnoma spremenil dotedanjo usmeritev evropskega klubskega nogometa. Veliko evropskih klubov je v času recesije poslabšalo svoje poslovanje in povečalo svoj finančni dolg. Zaradi liberalizacije trga se je povečeval vpliv zunanjih tujih investitorjev, ki so z nedomačim kapitalom prevzeli zadolžene klube in tako dosegli prevladujoči položaj v evropskem klubskem nogometu. Primer tega je angleški klub Chelsea F.C., ki ga je v slabem ekonomskem stanju prevzel ruski poslovnež Roman Abramovič, in vanj investiral okoli pol milijarde evrov. S koncentracijo novih investicij je postal klub eden izmed najbogatejših in najuspešnejših v Evropi. Ostali manjši

evropske klubi niso imeli take možnosti in so se zadolževali. Očitna finančna neenakost je privedla do tega, da je evropski klubski nogomet danes sestavljen iz oligopola desetih najbogatejših klubov (Barcelona, Real Madrid, Manchester United, FC Chelsea, Bayern Munchen, A.C. Milan, Arsenal, FC Liverpool, FC Internazionale in Juventus), ki jih revizijska hiša Deloitte imenuje »Nedotakljivi« (angl. »Untouchables«). To so klubi z največjimi prihodki iz poslovanja in so hkrati najbolj zadolženi (Vöpel, 2011, str. 1).

Dejavniki, ki so privedli do sprejetja FFPR (UEFA Report, 2008, str. 12-16):

- finančni dolg vseh evropskih klubov, ki nastopajo v prvih ligah, znaša 5,5 milijarde dolarjev, 54% celotnega finančnega dolga je porazdeljenega med dvajset klubov,
- v sezoni 2012/2013 je predvideno zmanjšanje prihodkov iz naslova TV-pravic (v obdobju naslednjih treh let je predviden padec iz £264 mio na £195 mio),
- evropski klubi na vsakih prisluženih 8 evrov zapravijo 9 evrov,
- v obdobju od leta 2007 do leta 2011 so klubi povečali izdatke za plače in transferne stroške za 9 odstotnih točk.

Zgoraj navedeni dejavniki ogrožajo dolgoročno finančno stabilnost evropskih klubov in tudi konkurenčno uravnoteženost. Prav povečanje finančne discipline in ohranitev dolgoročne finančne stabilnosti evropskih klubov sta ključna vzroka za uvedbo FFPR. V prid finančni stabilnosti govori tudi predsednik evropskega združenja klubov (ECA) Karl Heinz Rummenigge (Szymanski, 2010, str. 3), ki trdi naslednje: »Če bomo nadaljevali s to usmeritvijo, za katero je značilno, da velika večina evropskih klubov letno doseže deficit v vrednosti 100 milijonov evrov, potem je samo vprašanje časa kdaj bo prišlo do velikega, velikega problema.«

3.3 Cilji pravil finančnega Fair Playa (FFPR)

UEFA je določila cilje FFPR, ki so implementirani v vsa njena tekmovanja (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 7):

- nadaljnjo spodbujanje in izboljševanje kakovosti vseh vidikov nogometa v Evropi ter postavljanje v ospredje usposabljanje in skrb za varnost mladih igralcev v vsakem evropskem klubu,
- zagotovitev ustrezne ravni managementa v posameznih klubih,
- spodbujanje dolgoročne investicije v mlade kadre (kadete, mladince in amaterje) in sodobno ter obiskovalcem varno nogometno infrastrukturo,
- zaščita integritete in nemotenega delovanja vseh evropskih nogometnih tekmovanj pod okriljem UEFA,
- zmanjšanje pritiska na vsakoletno povečevanje plač igralcev in odškodnin pri prestopih igralcev,

- omogočanje doslednega upoštevanja finančnih, športnih, infrastrukturnih, kadrovske-administrativnih in pravnih kriterijev za dodelitev licence klubom za nastopanje na evropskih tekmovanjih,
- izboljšanje gospodarskega in finančnega poslovanja evropskih klubov s povečanjem transparentnosti in verodostojnosti,
- zagotavljanje zaščite vseh upnikov,
- povečanje discipline in racionalnosti nogometnih klubov pri upravljanju s financami,
- spodbujanje klubov, da poslujejo na podlagi lastnih prihodkov,
- dolgoročen obstoj evropskih klubskih tekmovanj,
- omogočanje dolgoročne finančne stabilnosti in konkurenčnosti evropskega klubskega nogometa.

3.4 Licenciranje nogometnih klubov pod okriljem UEFA v skladu z novo finančno regulativo

Z uvedbo nove finančne regulative je prišlo do sprememb tudi na področju licenciranja nogometnih klubov. Organizacija UEFA je pripravila pravilnik za licenciranje nogometnih klubov, ki opredeljuje pogoje (obvezne licenčne kriterije) in postopke za izvedbo licenciranja. Pravico do sodelovanja v evropskih klubskih tekmovanjih bodo imeli le tisti klubi, ki bodo upoštevali ta pravilnik. V naslednjih podpoglavjih bom podrobneje predstavil akterje in njihove naloge ter odgovornosti pri izvedbi licenčnega postopka. S pomočjo poročila pridobljenega s strani Slovenske nogometne zveze bom lahko konkretno predstavil celotni postopek licenciranja evropskih klubov za nogometno sezono 2012/2013.

3.4.1 Predstavitev akterjev pri postopku licenciranja nogometnih klubov pod okriljem UEFA

Marca 2009 je izvršni odbor UEFA določil, da bo za izvedbo licenčnega postopka v skladu z novo finančno regulativo odgovorna komisija za finančni nadzor (v nadaljevanju CFCB). Neodvisno finančno komisijo sestavlja predsednik in osem članov. Komisijo vodi nekdanji belgijski premier Jean-Luc Dehaene. Člani komisije so kvalificirani strokovnjaki s področja financ, računovodstva in revizije. Ostali člani so kvalificirani pravni strokovnjaki, ki so odgovorni za spoštovanje pravne zakonodaje. CFCB je na podlagi sprejetih licenčnih pravil UEFA odgovorna za pravilno in transparentno podelitev licence klubom, ki bodo upoštevali vse licenčne kriterije (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 3-7).

V nadaljevanju bom opisal potek licenčnega postopka, ki ga vodi nacionalni licenčni oddelek posamezne države. Klubi prosilci licence morajo v skladu s finančnimi kriteriji pripraviti zahtevano dokumentacijo. Ta vključuje pripravo revidiranih letnih in medletnih računovodskih izkazov, ki dokazujejo, da nimajo nobenih zapadlih obveznosti iz prestopnih dejavnosti. Klubi morajo predložiti tudi načrtovane računovodske informacije

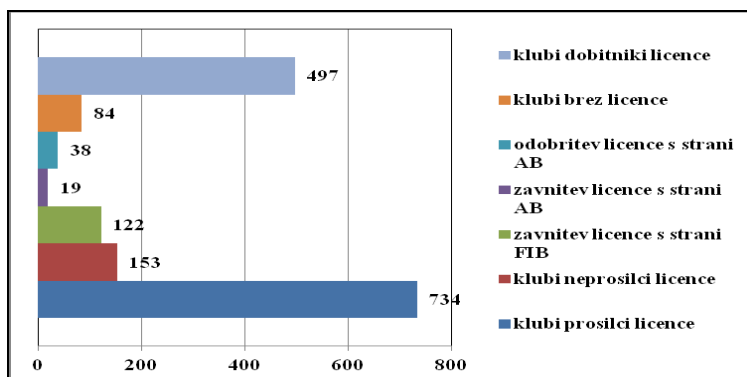
za naslednje leto. Komisija, ki podeljuje licenco, oblikuje dva organa odločanja in sicer First Instance Body (v nadaljevanju FIB) in Appeals Body (v nadaljevanju AB). FIB je odgovoren za pregled zahtevane dokumentacije v zvezi z upoštevanjem licenčnih kriterijev kluba prosilca in za potrditev oziroma zavrnitev licence na podlagi pridobljene dokumentacije. V primeru, da FIB zavrne prošnjo za pridobitev licence in se klub na odločitev pritoži, je naloga AB, da ponovno pregleda vso dokumentacijo in poda končno odločitev glede podelitve oziroma zavrnitve licence. Ko komisija pridobi vso potrebno dokumentacijo s strani svojih organov odločanja, predloži vse navedbe CFCB. Ta nato sprejme končno odločitev glede podelitve licence za naslednjo sezono (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 3-9). Pristojnosti CFCB so omejene na kontrolo desetih licenc na sezono, kar predstavlja približno štirideset klubov, ki bi sodelovali v tekmovanjih pod okriljem UEFA (Nogometna zveza Slovenije, 2009, str. 8). V primeru neupoštevanja licenčnih pravil so predpisane sankcije, ki so odvisne od strogosti kršenja posameznega kluba. CFCB (Nogometna zveza Slovenije, 2009, str. 11.) lahko izvaja naslednje sankcije:

- opomin in globa,
- odvzem točk,
- zaprtje stadiona (nedovoljena uporaba za tekmovanja),
- prepoved registracije novih igralcev za igranje na tekmovanjih UEFA,
- prepoved igranja posameznim igralcem za določen ali nedoločen čas,
- diskvalifikacija kluba in odvzem licence za igranje v tekmovanjih UEFA,
- prepoved nastopanja kluba kršitelja v naslednji sezoni,
- odvzem naslova klubu kršitelju.

3.4.2 Analiza in pregled licenciranja evropskih klubov za sezono 2012/2013

Če podrobneje analiziram licenciranje evropskih klubov za sezono 2012/2013 ugotovim, da je za licenco zaprosilo 734 evropskih klubov. Od tega je uspešno pridobilo licenco 497 klubov. Zaradi zahtevnih in kompleksnih nacionalnih licenčnih kriterijev, se je odpovedalo pridobitvi licence 153 evropskih klubov, 84 evropskim klubom pa licenca ni bila odobrena. Veliko vlogo pri podelitvi licenc sta imela oba organa odločanja in sicer FIB in AB. FIB je zavrnil pridobitev licence 122 klubom. Kar 53% klubov se na odločitev FIB ni pritožilo. Zanimiv je tudi podatek, da je organ AB odobril licenco 38 klubom, zavrnil pa le 19 klubom (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 5).

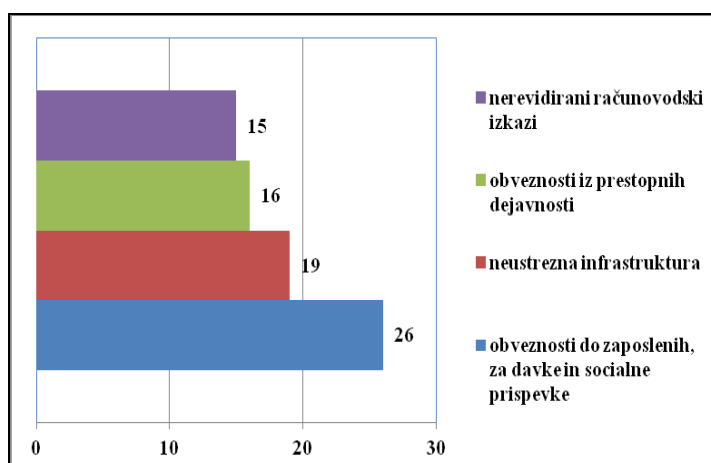
Slika 10: Prikaz podelitev licenc klubom za igranje na tekmovanjih UEFA v sezoni 2012/2013



Vir: Prirejeno po Nogometna zveza Slovenije, CL & FFP OVERVIEW: BENCHMARKING licensing cycle / club football, 2012, str. 5.

Če podrobneje analiziram vzroke za končno zavrnitev licence klubom v sezoni 2012/2013 ugotovim, da so ti večinoma finančne narave. Iz Slike 11 je razvidno, da je najbolj pogost kriterij za zavrnitev licence obveznost klubov do zaposlenih, za davke in socialne prispevke (26 klubov). Pomemben vzrok za zavrnitev je tudi neupoštevanje infrastrukturnih kriterijev (19 klubov). Zavrnenih je bilo 16 klubov, ki so imeli obveznosti iz prestopnih dejavnosti. Licenca je bila zavrnjena tudi klubom, ki niso ali pa so pomanjkljivo izvedli revizije letnih računovodskih izkazov (15 klubov). V obdobju 2006-2013 je bil najbolj pogost vzrok za zavrnitve licence neupoštevanje finančnih kriterijev (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 4-9).

Slika 11: Najpogostejši vzroki za končno zavrnitev licence klubom v sezoni 2012/2013



Vir: Prirejeno po Nogometna zveza Slovenije, CL & FFP OVERVIEW: BENCHMARKING licensing cycle / club football, 2012, str. 7.

3.5 Kriteriji in pravila za dodelitev licence za nastopanje na evropskih tekmovanjih pod okriljem UEFA

Licenčni predpisi določajo, da je prosilec za licenco nogometni klub, ki je pravna oseba. Klub mora biti član nacionalne nogometne zveze in mora imeti sedež na ozemlju, kjer deluje zveza. Na podlagi licenčnih kriterijev se klubom dovoli oziroma izda prepoved za nastop na tekmovanjih organiziranih s strani določenih organizacij. Kriteriji za dodelitev licence za nastopanje na evropskih tekmovanjih se delijo na športne, infrastrukturne, kadrovsko-administrativne, pravne in finančne (Nogometna zveza Slovenije, 2013, str. 2-3).

3.5.1 Športni kriteriji

Vsak klub prosilec licence mora imeti mladinski razvojni program zapisan v pisni obliki, ki ga odobri podeljevalec licence. V njem (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 14-15) mora opredeliti naslednje vsebine:

- cilje in mladinsko razvojno filozofijo,
- organizacijo mladinskega sektorja (organigram, vključene organe, odnos do prosilca za licenco, mladinska moštva itd.),
- strokovno, zdravstveno in administrativno osebje in zahtevano minimalno usposobljenost,
- razpoložljivo infrastrukturo za potrebe treningov in tekmovanj mladinskega sektorja,
- finančna sredstva (razpoložljiv proračun, prispevek prosilca za licenco, staršev, lokalne skupnosti itd.),
- strokovne programe dela za različne starostne kategorije,
- izobraževalne programe o Pravilih nogometne igre,
- izobraževalni program o antidopingu,
- medicinsko podporo igralcem mlajših starostnih kategorij, vključno z zdravniškimi pregledi,
- pregled in postopek povratnih informacij za vrednotenje rezultatov in doseganje postavljenih ciljev,
- veljavnost programa (najmanj tri in največ pet let).

Prosilec za licenco mora v mladinskem razvojnem programu opredeliti svojo zavezanost in podporo obveznemu in dopolnilnemu šolskemu izobraževanju mladih igralcev. Vsem igralcem mlajših kategorij mora omogočati izobraževanje v okviru šolskega sistema v skladu z veljavno zakonodajo. Igralcem ne sme preprečevati nadaljevanje ne nogometnega izobraževanja.

Poleg navedenega mora prosilec licence imeti vsaj naslednja mladinska moštva in sicer:

- vsaj dve moštvi starostne kategorije med 15 in 21 let,
- vsaj dve moštvi starostne kategorije med 10 in 14 let,
- vsaj eno moštvo pod 10 let.

Navedena mladinska moštva z izjemo moštva pod 10 let morajo sodelovati na uradnih ligaških tekmovanjih (nacionalnih, regionalnih ali lokalnih). Pomemben del športnih kriterijev so tudi določbe s področja registracije mladih igralcev in zdravstvenega varstva igralcev. Prosilec za licenco mora imeti najmanj petnajst registriranih igralcev v vsakem mladinskem moštvu. Poleg tega mora skrbeti za zdravstveno varstvo vseh registriranih igralcev z rednimi zdravniškimi pregledi, vodenjem športnih zdravstvenih kartonov in zagotavljanjem preventivne in kurativne zdravstvene oskrbe. Klubi morajo skrbeti tudi za izobraževanje strokovnega osebja na izobraževalnih seminarjih in šolanjih v okviru nacionalne nogometne zveze, UEFA ali FIFA. Veliko pozornosti mora klub posvetiti tudi področju fair playa, nediskriminaciji in strpnosti na nogometnih zelenicah (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 16).

3.5.2 Infrastrukturni kriteriji

Infrastrukturni kriteriji predpisujejo (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 16), da mora imeti vsak prosilec licence na voljo ustrezen stadion in ustrezne objekte za treniranje. Klub prosilec licence je lahko lastnik infrastrukture ali ima z lastnikom infrastrukture sklenjeno pisno pogodbo o uporabi objekta za svoje potrebe. Bistveno je to, da mora pogodba zagotavljati nemoteno uporabo infrastrukture v trajanju celotne sezone, ki se licencira. Infrastrukturni kriteriji predpisujejo tudi minimalne zahteve pri uporabi objektov za treniranje. Te zahteve vključujejo uporabo notranjih in zunanjih prostorov za trening, razpoložljivo slačilnico in razpoložljivo zdravniško sobo namenjeno nudenju zdravstvenega varstva nogometašev.

3.5.3 Kadrovski in administrativni kriteriji

Kadrovski in administrativni kriteriji so ključnega pomena za nemoteno opravljanje dnevnih nalog in predpisujejo kandidatom za licence ustrezno število kvalificiranega osebja. Poleg direktorja in tajnika kluba so v novem pravilniku Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS) (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 18-19) predpisani tudi finančni direktor, vodja varnosti in varnostna služba, oseba za stike z javnostjo in stike z navijači, zdravnik in fizioterapevt ter glavni trener in njegov štab pomočnikov. V letnem poročilu UEFA (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 20-21) so navedeni predpisi glede imenovanja in vsebine pogodbe kluba s svojimi člani in pogoji za zamenjave ter nadomeščanje osebja med licenčno sezono.

3.5.4 Pravni kriteriji

Pravni kriteriji predpisujejo temeljne sestavine ustanovitve klubov, ki morajo biti vpisani v javni register. Če podrobneje analiziram pravne kriterije (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 21) ugotovim, da mora klub prosilec za licenco predložiti izjavo, v kateri se obveže, da bo spoštoval vse statute, pravilnike in odločitve pod okriljem UEFA in FIFA. Predložiti pa mora tudi določene dokumente in izjave kot so: kopija veljavnega statuta prosilca za licenco in akt o ustanovitvi ter pisne izjave, ki potrjujejo, da bo klub spoštoval UEFA Pravila za licenciranje klubov in FFPR.

3.5.5 Finančni kriteriji

UEFA je posvetila veliko pozornosti finančnim kriterijem za izboljšanje finančnega stanja in za racionalnejšo potrošnjo finančnih sredstev. Klub prosilec za licenco mora na podlagi veljavne zakonodaje za gospodarske družbe (Zakon o gospodarskih družbah) pripraviti letne računovodske izkaze, ki jih morajo revidirati pooblaščen revizorji (Nogometna zveza Slovenije, 2013, str. 2).

Letni računovodski izkazi morajo biti sestavljeni iz naslednjih delov (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 22):

- bilance stanja,
- izkaza poslovnega izida,
- izkaza denarnih tokov,
- pojasnil, ki vključujejo povzetek pomembnih računovodskih usmeritev in druga pojasnila,
- poročila posloводства o poslovanju.

Vsak element računovodskih izkazov mora vsebovati naslednje informacije (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 23):

- ime (in pravno obliko), sedež in poslovni naslov poročevalskega subjekta ter možne spremembe teh informacije glede na datum zaključka poslovnega leta,
- ali se računovodske informacije nanašajo na posameznega prosilca za licenco ali na skupino povezanih oseb ali na neko drugo kombinacijo povezanih oseb, in opis strukture ter sestave vsake skupine ali kombinacije,
- datum zaključka poslovnega leta in obdobje, na katerega se nanašajo računovodske informacije (za tekoče in primerjalne informacije),
- valuta predstavitve.

Finančni kriteriji določajo tudi predpise iz področja obveznosti do nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 29).

Prosilec za licenco mora dokazati (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 31):

- da nima zapadlih obveznosti do nogometnih klubov, ki izhajajo iz prestopnih dejavnosti nastalih pred 31. decembrom, na dan roka za predložitev finančne dokumentacije na podlagi terminske opredelitve licenčnega postopka,
- da nima nobenih zapadlih pogodbenih in drugih pravnih obveznosti do svojih zaposlenih in odvisnih oseb,
- da nima obveznosti za socialne prispevke, davke in druge dajatve, nastale pred 31. decembrom, na dan roka za predložitev finančne dokumentacije na podlagi terminske opredelitve licenčnega postopka.

3.6 Faze postopne implementacije FFPR

Glavno vlogo pri postopni implementaciji FFPR bo imela CFCB, ki bo odgovorna za nadzor finančnega stanja v klubih. Njena glavna naloga bo pregled finančne dokumentacije, ki bo posredovana s strani klubov dobitnikov licence za tekmovanja UEFA (slika 12). Dokumentacija bo vsebovala podatke o doseganju t.i. točke preloma (uravnotežena bilanca stanja), načrtovane računovodske informacije (likvidnost), kontrole zadolženosti kluba, višine plač in prihodkov iz prestopnih dejavnosti. CFCB bo lahko zahtevala dodatne obrazložitve v zvezi z dolгови kluba. Naloga CFCB bo ugotoviti ali ima klub dovolj sredstev oziroma, če zadovoljivo izpolnjuje pogoje za izplačevanje dolga (Nogometna zveza Slovenije, 2010, str. 11-17).

Slika 12: Shematski prikaz obdobja spremljanja pri implementaciji FFPR

Nacionalni licenčni oddelek, komisija za finančni nadzor (CFCB)	Klubi dobitniki licence za tekmovanja UEFA	Kontrola: raven zadolženosti, plače in prestopne dejavnosti
Točka preloma	Brez zapadlih obveznosti med nogometno sezono	Načrtovane računovodske informacije (likvidnost)
OBDOBJE SPREMLJANJA		

Vir: Prirejeno po Nogometna zveza Slovenije, UEFA Club Licensing - Workshop, 2010, str. 8.

V nadaljevanju bom predstavil celotno metodologijo implementacije FFPR, ki temelji na analizi bilanc nogometnih klubov iz natančno predpisanih obdobj spremljanja.

3.6.1 Prva faza, ki temelji na analizi bilanc nogometnih klubov iz obdobj 2011/2012, 2012/2013 in 2013/2014

Obdobje spremljanja je sestavljeno iz treh let poročanja in sicer: tekočega leta (T) in dveh preteklih let (T-1 in T-2). Prvo obdobje (2013/2014) se je začelo z uveljavitvijo novih pravil in vključuje letna finančna poročila iz sezone 2011/2012 in 2012/2013. Naslednje obdobje (2014/2015) bo vključevalo finančne podatke od sezone 2011/2012 do 2013/2014. Nova pravila, ki od klubov zahtevajo, da ne smejo zapraviti več sredstev kot jih pridobijo, bodo uveljavljena postopoma. Namen tega je, da se zagotovi klubom dovolj časa za prilagoditev na prihajajoče spremembe. Iz tabele 10 je razvidno, da bo v prvem obdobju 2013/2014 posamezen klub lahko dosegel skupno izgubo v vrednosti 45 milijonov evrov oziroma na posamezno sezono 22,5 milijonov evrov. Predpisana meja se bo z leti postopoma nižala in bo v naslednji fazi (vključuje sezone 2014/2015, 2015/2016 in 2016/2017) dovoljevala 30 milijonov evrov skupne izgube v treh letih (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 5).

Tabela 10: Obdobja spremljanja in dovoljene izgube pri novih finančnih pravilih

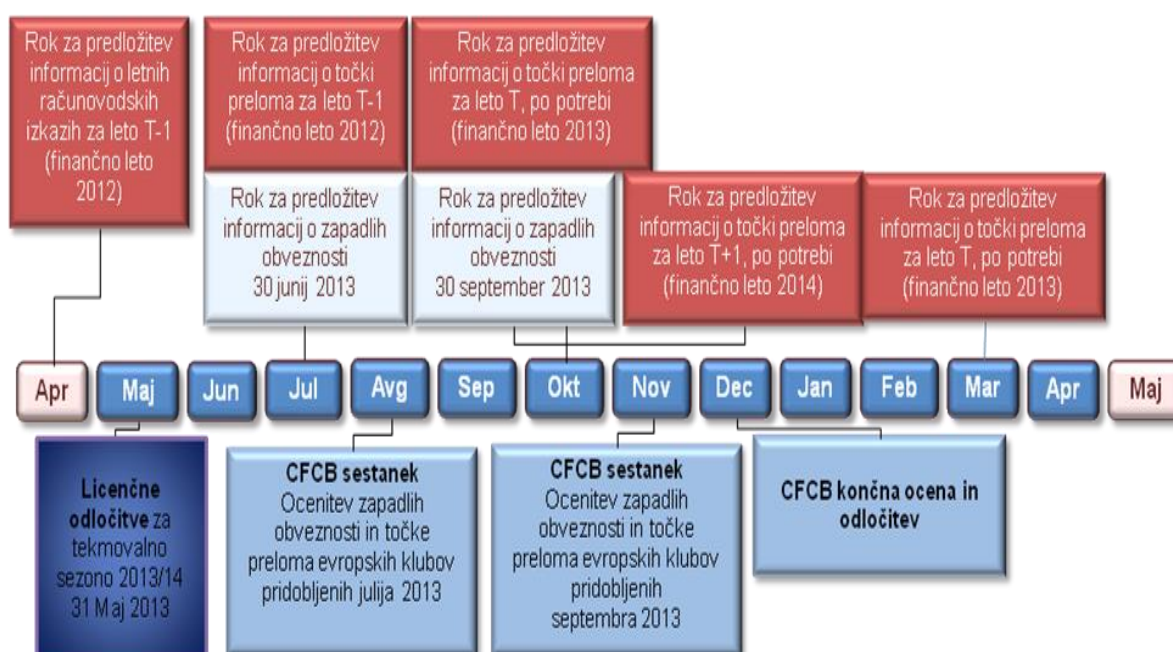
Obdobje spremljanja	Število let	Letni računovodski izkazi (SEZONE)	Dovoljene izgube (pokritost kapitala lastnika) v mio EUR	Dovoljene izgube (nepokritost) v mio EUR
2013/2014	2	2011/2012, 2012/2013	45 (22,5/letno)	5
2014/2015	3	2011/2012, 2012/2013, 2013/2014	45 (15/letno)	5
2015/2016	3	2012/2013, 2013/2014, 2014/2015	30 (10/letno)	5
2016/2017	3	2013/2014, 2014/2015, 2015/2016	30 (10/letno)	5
2017/2018	3	2014/2015, 2015/2016, 2016/2017	30 (10/letno)	5
2018/2019	3	2015/2016, 2016/2017, 2017/2018	<30 (10/letno)	5

Vir: Prirejeno po Nogometna zveza Slovenije, Financial Fair Play-Media information, 2012, str. 5.

V prvi fazi implementacije FFPR lahko klubi odpišejo oziroma ne upoštevajo stroškov plač igralcev in zaposlenih, ki so podpisali pogodbo pred 1. 6. 2010 (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 5). Z obdobjem 2015/2016 se bodo upoštevale vse finančne predpostavke in klubi ne bodo več mogli popravljati svojega poslovnega izida.

Ker je tematika implementacije FFPR dokaj kompleksna, je za lažje razumevanje pripravljen kronološki prikaz implementacije novih pravil za uvodno preučevano sezono 2013/2014. Vodstvo UEFA je klubom določilo časovne roke za predložitev posamezne finančne dokumentacije (Slika 13).

Slika 13: Kronološki prikaz implementacije FFPR za sezono 2013/2014

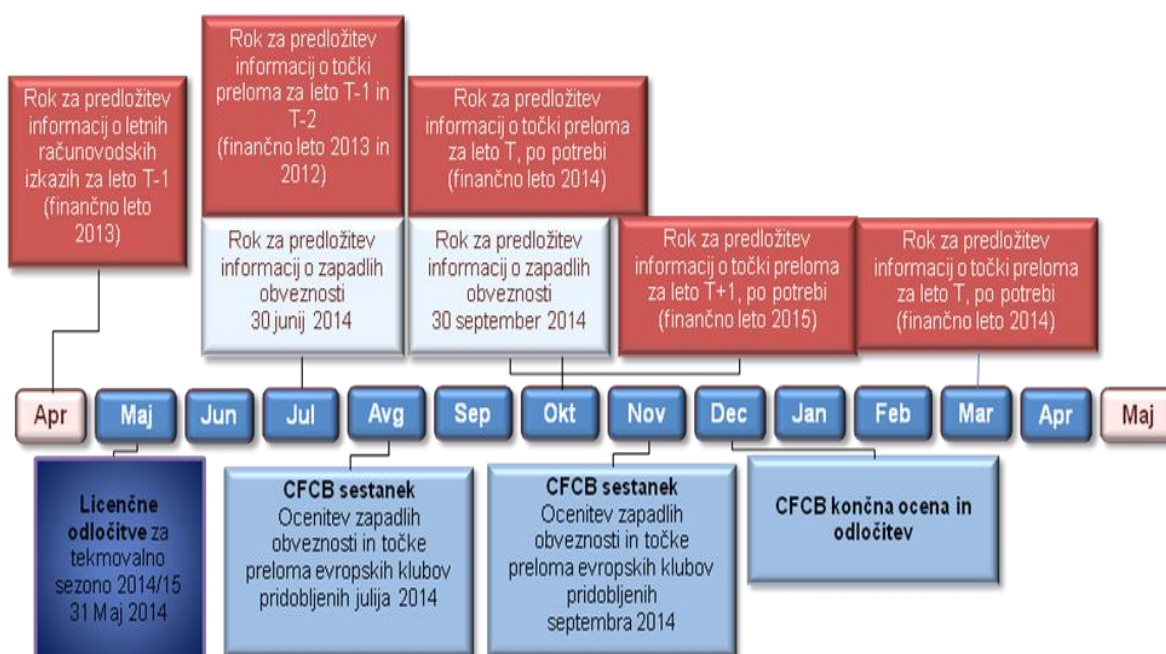


Vir: Prirejeno po Nogometna zveza Slovenije, CL & FFP Workshop- FFP Data Submission, 2012, str. 12.

3.6.2 Druga faza, ki temelji na analizi bilanc nogometnih klubov iz obdobj 2014/2015, 2015/2016 in 2016/2017

V drugi fazi implementacije FFPR se bodo začele voditi evidence finančnih poročil iz obdobj 2014/2015, 2015/2016 in 2016/2017. Mejnik bo predstavljala sezona 2015/2016. V tej sezoni bo določena minimalna dovoljena skupna izguba v višini 30 milijonov evrov. Celoten kronološki potek implementacije FFPR za sezono 2014/2015 je prikazan na Sliki 14.

Slika 14: Kronološki prikaz implementacije FFPR za sezono 2014/2015



Vir: Prirejeno po Nogometna zveza Slovenije, CL & FFP Workshop- FFP Data Submission, 2012, str. 14

3.6.3 Tretja oziroma Break-Even Point faza

Faza točke preloma oziroma Break-Even point faza je predvidena za sezono 2017/2018, ko bodo v izkazu poslovnega izida poslovni prihodki izenačeni s poslovnimi odhodki. UEFA je opredelila kazalnike, ki bi določali ali se klubi držijo predpisanih FFPR. Indikatorji (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 37.) so naslednji:

- »Going concern« – revidirani računovodski izkazi za preteklo leto poročanja (T-1) v prvi fazi analize bilanc klubov oziroma revidirani medletni računovodski izkazi predstavljajo po mnenju revizorja skrb oziroma negotovost za doseganje nadaljnjih obveznosti s strani kluba,
- »Negative equity« – revidirani letni računovodski izkazi za leto poročanja (T-2) izražajo povečanje neto pogodbenih obveznosti in poslabšanje stanja v primerjavi z letom poročanja (T-1),
- »Break-even deficit« – na podlagi revidiranih letnih računovodskih izkazov so bili ugotovljene izgube v izkazu poslovnega izida za obe pretekli leti poročanja T-2 in T-1,
- »Overdue payables« – na podlagi revidiranih letnih računovodskih izkazov je bilo ugotovljeno, da ima klub visoke neto vrednosti o pogodbenih obveznosti bodisi iz naslova prestopnih dejavnosti, za socialne prispevke ter davke. Klub je nezmožen poravnati vse obveznosti do 30. junija, ko je rok za predložitev informacij o zapadlih obveznostih za naslednje tekmovalno leto.

CFCB lahko zahteva vpogled in dodatne informacije v primeru, da so izdatki za plače zaposlenih in drugih odvisnih oseb presegli 70% celotnih prihodkov ali, če so neto obveznosti kluba presegle 100% ustvarjenih celotnih prihodkov (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 5-6).

Pri spremljanju bilanc klubov UEFA predpisuje naslednje zahteve (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 38-40).

a) Popolna opredelitev načrtovanih računovodskih informacij

Načrtovane računovodske informacije so sestavljene iz načrtovanega izkaza poslovnega izida, načrtovanega izkaza denarnih tokov in dodatnih pojasnil. Časovni okvirji načrtovanih računovodskih informacij morajo vsaj minimalno vključevati primerjalni izkaz poslovnega izida in izkaz denarnih tokov za prejšnje poslovno leto (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 38). Popolna opredelitev načrtovanih računovodskih informacij obsega:

- načrtovani primerjalni izkaz poslovnega izida za tekoče leto poročanja (T),
- načrtovani primerjalni izkaz denarnih tokov za tekoče leto poročanja (T),
- načrtovano primerjalno bilanco stanja za tekoče leto poročanja (T),
- pojasnila v zvezi z omenjenimi kategorijami,
- načrt za doseganje t.i. točke preloma za prihodnje leto poročanja (T+1) pripravljen na podlagi preteklega izkaza poslovnega izida.

b) Popolna opredelitev zapadlih obveznosti iz naslova prestopnih dejavnosti

Do 30. junija tekočega leta mora klub predložiti dokazilo, da nima nobenih zapadlih obveznosti iz naslova prestopnih dejavnosti. Obveznosti do nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti vključujejo tudi nadomestilo za vzgojo in usposabljanje igralcev in solidarnostni prispevek v skladu s FIFA Pravilnikom o statusu in prestopih igralcev (FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players). Prosilec za licenco mora pripraviti in predložiti identifikacijsko tabelo s podatki o prestopih igralcev, čeprav teh ni izvedel (Nogometna zveza Slovenije, 2013, str. 9).

c) Popolna opredelitev zapadlih obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb in brez obveznosti za socialne prispevke, davke in druge dajatve

Do 30. junija tekočega leta mora klub predložiti dokazilo, da nima nobenih zapadlih obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb in nima obveznosti za plačilo socialnih prispevkov, davkov in drugih dajatev. Pripraviti mora tudi minimalne informacije o zaposlenih in odvisnih osebah:

- ime zaposlenega/odvisne osebe,
- položaj/funkcija,
- datum začetka/nastopa dela,
- datum prekinitve in
- zapadle obveznosti skupaj s pojasnili.

3.7 Postopek za izračun točke preloma pri FFPR

Pri samem postopku izračuna točke preloma moramo natančno opredeliti relevantne prihodke in odhodke.

3.7.1 Ocena relevantnih prihodkov

Med relevantne prihodke štejemo (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 73-75):

- prihodke od prodaje vstopnic,
- prihodke iz naslova reklam in sponzorskih dejavnosti,
- prihodke iz naslova medijskih pravic (TV-pravice, radio, internetne tehnologije),
- prihodke iz naslova komercialnih dejavnosti (gostinske dejavnosti, oddaja konferenčnih dvoran in prodaja klubskih artiklov),
- prihodke iz prestopnih dejavnosti,
- ostale poslovne prihodke (iz naslova raznih subvencij, najemnin),
- finančne prihodke.

3.7.2 Ocena relevantnih odhodkov

Relevantni odhodki so naslednji (Nogometna zveza Slovenije, 2012, str. 76-81):

- stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb,
- stroški materiala in opreme,
- amortizacija neopredmetenih sredstev (patenti, licence, blagovne znamke),
- transferni stroški nastali iz naslova prestopnih dejavnosti,
- ostali operativni stroški,
- finančni odhodki in izplačilo dividend.

3.7.3 Plan vrednotenja plač nogometašev v pogodbah iz prestopnih dejavnosti

Postopek poteka tako, da klub ob nakupu igralca na bilanci stanja prikaže njegovo tržno vrednost in plačo. Amortizacijska vrednost se porazdeli v skladu z dolžino podpisane pogodbe. V Tabeli 11 je prikazan primer postopka amortizacije tržne vrednosti igralca na podlagi dolžine pogodbe in v skladu z FFPR. Januarja 2010 je igralec podpisal 5-letno

pogodbo z novim klubom v vrednosti 10 milijonov evrov. Letno je igralec prejemal plačo v vrednosti 5 milijonov evrov. Letni amortizacijski znesek je znašal 2 milijona evrov na leto za obdobje petih let.

Tabela 11: Prikaz vrednotenja plač v pogodbah iz naslova prestopnih dejavnosti v skladu z FFPR v mio EUR

Leta	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	6. leto
Sezone	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Letna amortizacija	2	2	2	2	2	-
Plača	5	5	5	5	5	0 (ni podaljšanja pogodbe)

Vir: Prirejeno po Financial Fair Play co.uk, Amortisation or »Write – Down' of players' contracts, 2011.

4 PRIPRAVA FINANČNE PROJEKCIJE IN SIMULACIJA ANALIZE IN IMPLEMENTACIJE FFPR

4.1 Opredelitev predmeta proučevanja in metodologije pri analizi

Predmet proučevanja bodo izkazi poslovnih izidov treh izbranih nogometnih klubov A.C. Milana, F.C. Real Madrida in Chelsea F.C.. Na podlagi že objavljenih izkazov poslovnih izidov klubov za sezoni 2009/2010 in 2010/2011 bom pripravil finančno projekcijo za sezoni 2011/2012 in 2012/2013. Po predpisih FFP predstavlja nogometna sezona 2013/2014 prvo leto spremljanja poslovanja s strani UEFA.

S pomočjo podatkov iz športnega portala SportingIntelligence bom naredil projekcijo relevantnih prihodkov, ki jih določajo FFPR. S pomočjo baze podatkov iz portala TransferMarkt bom pridobil konkretne informacije o prestopih posameznih igralcev izbranih klubov med sezonami. Nato bom pripravil plan vrednotenja plač nogometašev iz naslova prestopnih dejavnosti zapisanih v pogodbah (amortizacijski načrt). Na podlagi izračunov navedenih kategorij (prihodkov in odhodkov) bom lahko predvidel ali bodo izbrani klubi prestali test FFP ali ne (izračun točke preloma). Pri izračunu bom upošteval določene kategorije, ki jih finančna pravila ne vključujejo v sam izračun (amortizacija opredmetenih sredstev, investicije v novo zemljišče itd).

4.2 Priprava finančne projekcije po FFPR na primeru kluba A.C. Milan

4.2.1 Predstavitev poslovanja nogometnega kluba A.C. Milan

Iz izkazov poslovnega izida italijanskega kluba v sezonah 2009/2010 in 2010/2011 lahko razberem, da je klub v obeh sezonah posloval z izgubo. Velik vpliv na njegovo poslovanje je imela finančna kriza in kreditni krč, ki je zajel Evropo v letu 2008. V sezoni 2009/2010 je klub posloval s čisto izgubo v vrednosti 9,8 milijonov evrov, v naslednji sezoni pa se je njegova izguba povečala na 69,7 milijonov evrov. Razlogi za poslabšanje poslovanja so trije. Prvi je zmanjšanje prihodkov od prodaje iz naslova medijskih pravic in komercialnih dejavnosti v sezoni 2010/2011. Drugi razlog je povečanje izdatkov za plače igralcev in drugih odvisnih oseb za 14 milijonov v primerjavi s predhodno sezono. Tretji razlog je 68% nižji dobiček iz prestopnih dejavnosti v sezoni 2010/2011 v primerjavi s sezono 2009/2010.

Tabela 15: Prikaz poslovanja nogometnega kluba A.C. Milan v sezonah 2009/2010 in 2010/2011

A.C. MILAN		2009/2010	2010/2011
		V mio €	V mio €
Vstopnina	+	28,6	29,5
Medijske pravice	+	116,5	109,6
Sponzorstvo in oglaševanje	+	82,2	80,9
Prihodki od prodaje		227,3	220,0
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb	-	178,8	192,8
Ostali stroški (stroški materiala)	-	73,9	69,2
EBITDA		-25,4	-42,0
Amortizacija neopredmetenih sredstev	-	36,6	47,2
Amortizacija opredmetenih sredstev	-	7,4	12,0
Izguba iz poslovanja		-69,4	-101,2
Dobiček od prodaje igralcev	+	74,0	24,0
EBIT (Earnings before interest and tax)		4,6	-77,2
Odhodki/prihodki iz naslova obresti	+	-3,2	-8,2
Davki	-	11,2	-15,7
Čista izguba		-9,8	-69,7

Vir: Prirejeno po K. O'Connor, Milan-Warning Signs, 2012.

4.2.2 Prikaz in izračun relevantnih prihodkov in odhodkov na podlagi pravil FFP

V nadaljevanju bom predstavil izračune predvidenih prihodkov in odhodkov, ki jih bom nato uporabil pri izvedbi končnih finančnih projekcij poslovnega izida. Pri izračunu predvidenih prihodkov iz naslova prodaje vstopnic na dan tekme sem upošteval uvrstitev kluba v četrtfinale prestižne Lige prvakov v sezoni 2011/2012 in povečanje cene vstopnic v sezoni 2012/2013 v povprečju za 5%. V izračun načrtovanih prihodkov v kategoriji prodaje vstopnic za sezono 2011/2012 sem vključil tudi povečanje obiska tekem kluba na račun osvojitve naslova državnega prvaka v prejšnji sezoni (v povprečju 10.800 obiskovalcev več).

Tabela 16: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2011/2012

29,5 mio € v sezoni 2010/2011	29.500.000
povečanje obiska tekem na račun naslova prvaka v prejšnji sezoni	6.000.000
Celotni prihodki na dan tekme v €	35.500.000

Tabela 17: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2012/2013

29,5 mio € v sezoni 2010/2011	29.500.000	
Povečanje cene vstopnic v povprečju za 5%	0,05	1.475.000
Celotni prihodki na dan tekme v €	30.975.000	

Pri izračunih načrtovanih prihodkov iz medijskih pravic sem uporabil podatke iz športnega portala SportingIntelligence, ki je objavil denarne nagrade klubov za sodelovanje v Ligi prvakov (Harris, 2012). Poleg teh prihodkov sem upošteval tudi prihodke iz igranja v domačem prvenstvu in pokalnem tekmovanju. Vključil sem tudi denarno nagrado za osvojitev italijanskega superpokala v letu 2011. Predvidel sem letno povečanje prihodkov iz medijskih pravic v višini slabih 3 milijonov evrov za sezono 2011/2012 v primerjavi s predhodno sezono (iz 109,6 milijonov evrov na 112,6 milijonov evrov).

Pri izračunu prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013 sem upošteval dve predpostavki in sicer, da se milanski klub uvrsti med prve tri v italijanskem prvenstvu in pride med osem najboljših evropskih klubov v Ligi prvakov. V kalkuliral sem tudi povečanje denarnih nagrad v tej sezoni v povprečju za 15% v primerjavi s prejšnjo sezono. V sezoni 2012/2013 sem načrtoval letno zmanjšanje prihodkov iz naslova medijskih pravic v višini 11,2 milijonov evrov na 98,4 milijone evrov.

Tabela 18: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2011/2012

2011/2012 109,6 mio € v sezoni 2010/2011	109.600.000	
Prihodki Serie A 103.800.000 87.700.000 Razlika	2010/2011 2011/2012 -16.100.000	
Prihodki LP Rezultat v €	2010/2011 Osmina finala 25.790.000	2011/2012 Četrtnfinale 39.864.000
Povečanje na letni ravni	14.074.000	
Prihodki iz sodelovanja v Coppi Italia (medijske pravice)	1.000.000	
Prihodki iz osvojitve italijanskega superpokala v letu 2011 Denarna nagrada in prihodki iz medijskih pravic	4.000.000	
Povečanje v sezoni 2011/2012	2.974.000	
Celotni prihodki iz naslova medijskih pravic v €	112.574.000	

Tabela 19: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013

2012/2013 109,6 mio € v sezoni 2010/2011	109.600.000	
Prihodki Serie A 103.800.000 87.700.000 Razlika	2010/2011 2012/2013 - 16.100.000	
Prihodki LP Rezultat	2010/2011 Osmina finala 25.790.000	2012/2013 Osmina finala 25.790.000
Povečanje denarnih nagrad v povprečju za 15 % v sezoni 2012/2013 Povečanje na letni ravni	0,15 3.868.500	29.658.500
Prihodki iz sodelovanja v Coppi Italia (medijske pravice)	1.000.000	
Zmanjšanje v sezoni 2012/2013	-11.231.500	
Celotni prihodki iz naslova medijskih pravic v €	98.368.500	

Pri izračunu prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezono 2011/2012 sem upošteval dve predpostavki: spremembo oziroma dopolnitev sponzorske pogodbe z Adidasom (5 milijonov evrov bogatejša pogodba na sezono) in podpis nove pogodbe z

letalsko družbo Emirates (4 milijonov evrov bogatejša pogodba na sezono). Pri naslednji sezoni 2012/2013 sem upošteval morebitna nova strateška partnerstva z državnimi podjetji v vrednosti 5 milijonov evrov. Milanski klub se spogleduje tudi z azijskim trgom, zato sem upošteval tudi morebiten vstop novih sponzorjev predvsem iz Kitajske (povečana prodaja artiklov na azijskem trgu v višini 5 %).

Tabela 20: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

2011/2012	
Dopolnitev sponzorske pogodbe z Adidasom (povečanje iz 13 na 18 mio € na sezono)	5.000.000
Podpis nove pogodbe z družbo Emirates (povečanje iz 12 na 16 mio € na sezono)	4.000.000
80,9 mio € v sezoni 2010/2011	80.900.000
Celotni prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti v €	89.900.000
2012/2013	
80,9 mio € v sezoni 2010/2011	80.900.000
Nova strateška partnerstva s podjetji Treni Italia in United Biscuits	5.000.000
Predviden vstop novih sponzorjev iz Kitajske in vzpostavitev strateškega partnerstva	4.045.000
povečana prodaja artiklov tudi na azijskem trgu	rast 5%
Celotni prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti v €	89.945.000

Naslednje tabele prikazujejo končne izračune letne amortizacije za sezoni 2011/2012 in 2012/2013, ki sem ju izračunal na podlagi pripravljenega amortizacijskega načrta (celotni izračuni so v prilogi). V amortizacijskem načrtu sem upošteval prestopne igralce in na podlagi podatkov iz njihovih pogodb izračunal končno spremembo v amortizaciji za načrtovano nogometno sezono. Amortizacijski načrt sem zaključil s končnim izračunom letne amortizacije in letne višine plač nogometašev za proučevani sezoni. Podatke o plačah sem dobil na športnih portalih in na uradnih spletnih straneh proučevanih nogometnih klubov. Pri izračunu sprememb amortizacije in višine plač za sezono 2012/2013 (Tabela 23) sem upošteval le igralce, ki niso prodani oziroma jim ni bila ponujena nova pogodba.

Tabela 21: Prikaz amortizacijskega načrta za A.C. Milan za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

Amortizacijski načrt 2011/2012		Igralci pod vplivom sprememb
Amortizacija v sezoni 2010/2011	47.200.000	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje pred 30. 6. 2011)	11.100.573	Robinho, Ibrahimović itd.
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	3.319.624	El Shaarawy, Amelia itd.
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje pred in med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	7.500.000	Ronaldinho, Huntelaar itd.
Sprememba v amortizaciji	6.920.197	
Letna amortizacija za sezono 2011/2012	54.120.197	
Amortizacijski načrt 2012/2013		Igralci pod vplivom sprememb
Amortizacija v sezoni 2010/2011	47.200.000	
Letna amortizacija za sezono 2011/2012	54.120.197	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	1.288.169	El Shaarawy
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje po 30. 6. 2012)	12.179.414	Balotelli, Pazzini itd.
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	-	Klaas-Jan Huntelaar
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje po 30. 6. 2012)	18.666.667	Silva, Ibrahimović itd.
Sprememba v amortizaciji	-5.199.084	
Letna amortizacija za sezono 2012/2013	48.921.113	

Tabela 22: Prikaz spremembe plač nogometašev za A.C. Milan za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

Spremembe v plači nogometašev 2011/2012		Igralci pod vplivom sprememb
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb 2010/2011	192.800.000	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje pred 30. 6. 2011)	16.817.583	Robinho, Ibrahimović itd.
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	3.951.376	El Shaarawy, Amelia itd.
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje pred in med 30.6. 2011 in 30. 6. 2012)	13.025.000	Ronaldinho, Huntelaar itd.
Sprememba v plačah	7.743.959	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	200.543.959	
Dobiček od prodaje igralcev 2011/2012 podan v izkazu poslovnega izida	23.300.000	
Spremembe v plači nogometašev 2012/2013		Igralci pod vplivom sprememb
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb 2010/2011	192.800.000	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	200.543.959	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	3.284.709	El Shaarawy
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje po 30. 6. 2012)	9.259.328	Balotelli, Pazzini itd.
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	8.900.000	Klaas-Jan Huntelaar
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje po 30. 6. 2012)	12.110.000	Silva, Ibrahimović itd.
Sprememba v plačah	-8.465.963	
Letna višina plač za sezono 2012/2013	192.077.996	

Tabela 23: Prikaz sprememb pri amortizaciji in plačah nogometašev za A.C. Milan za sezono 2012/2013

Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
V sezoni 2012/2013	
Stephan El Shaarawy	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	3.319.624
Povečanje v amortizaciji (letno)	2.031.455
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	1.288.169
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	3.951.376
Povečanje pri plači (letno)	666.667
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	3.284.709
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
V sezoni 2012/2013	
Klaas-Jan Huntelaar	
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	7.500.000
Zmanjšanje v amortizaciji (letno)	7.500.000
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	-
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	13.025.000
Zmanjšanje pri plači (letno)	4.125.000
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	8.900.000

Tabela 24: Prikaz finančnih projekcij za proučevani sezoni za A.C. Milan

A.C. MILAN		Finančna projekcija za sezono 2011/2012	Finančna projekcija za sezono 2012/2013
		V mio €	V mio €
Vstopnina	+	35,5	30,9
Medijske pravice	+	112,6	98,4
Sponzorstvo in oglaševanje	+	89,9	89,9
Prihodki od prodaje		238,0	219,2
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb	-	200,5	192,1
Ostali stroški (stroški materiala)	-	69,2	69,2
EBITDA		-31,7	-42,1
Amortizacija neopredmetenih sredstev	-	54,1	48,9
Amortizacija opredmetenih sredstev	-	10,0	10,0
Izguba iz poslovanja		-95,8	-101,0
Dobiček od prodaje igralcev	+	23,3	51,2
EBIT (Earnings before interest and tax)		-72,5	-49,8
Odhodki/prihodki iz naslova obresti	+	-8,2	-8,2
Davki	-	-15,7	-15,7
Čista izguba		-65,0	-42,3

Tabela 24 prikazuje končni izračun finančnih projekcij za obe proučevani sezoni. Za sezono 2011/2012 sem napovedal čisto izgubo kluba v vrednosti 65 milijonov evrov, za naslednjo sezono pa čisto izgubo v vrednosti 42,3 milijone evrov. Izboljšanje poslovnega izida je posledica prodaje glavnih zvezdnikov v sezoni 2012/2013, kar je razvidno iz dobička iz prestopne dejavnosti, ki znaša okoli 51 milijonov evrov.

4.2.3 Izračun t.i. točke preloma po FFP predpostavkah

V tabeli 25 je prikazana simulacija testa FFP. Ugotovil sem, da bi proučevani klub imel po prvi fazi kontrole s strani UEFA 5,7 milijonov evrov dobička. Na pozitiven končni rezultat bo vplivala prodaja ključnih igralcev po visokih odkupnih cenah in zmanjšanje letnih izdatkov namenjenih za plače nogometašev in drugih odvisnih oseb (racionalizacija stroškov).

Tabela 25: Prikaz simulacije in rezultata testa FFP za A.C. Milan

Simulacija testa FFP	Finančna projekcija 2011/2012 v mio EUR	Finančna projekcija 2012/2013 v mio EUR
Čisti dobiček/Čista izguba	-65,0	-42,3
TEST FFP		
Neupoštevanje v kalkulacijah:		
Amortizacija opredmetenih sredstev (depreciacija)	10,0	10,0
Stroški povezani z investicijami v mlade kadre (amaterji in mladinci)	15,0	15,0
Stroški, ki niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo kluba	5,0	5,0
Investicije v novo infrastrukturo (zemljišče)	4,0	4,0
Skupaj	34,0	34,0
Točka preloma	-31,0	-8,3
Točka preloma (skupaj)		-39,3
Maksimalna dovoljena meja izgube		45,0
Rezultat testa FFP (pozitiven izid)		5,7

4.2.4 Ugotovitve in interpretacija pridobljenih rezultatov

Izdelana finančna projekcija mi je omogočila vpogled v trenutno finančno poslovanje kluba v prvi fazi. V naslednjih letih lahko klub izboljša svoj poslovni izid na prihodkovni strani v primeru povečanja prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti. Prvo obdobje spremljanja predstavlja ključni korak k doseganju dolgoročne finančne stabilnosti kluba tudi v prihodnje. Glede na končne izračune lahko zatrdim, da je milanski klub na dobri poti, saj je občutno zmanjšal predvsem odhodkovno stran bilance stanja z racionalizacijo stroškov dela. Velik potencial kluba za uspešno prestajanje testa FFP vidim tudi v širitvi na nove trge (azijski trg) in morebitne nove investicije v nogometno infrastrukturo.

4.3 Priprava finančne projekcije po FFPR na primeru kluba F.C. Real Madrid

4.3.1 Predstavitev poslovanja nogometnega kluba F.C. Real Madrid

V primerjavi z italijanskim klubom je španski Real v obdobju 2009-2011 dosegel pozitiven poslovni izid. V sezoni 2010/2011 se je čisti dobiček skoraj podvojil v primerjavi s predhodno sezono, ko je ta znašal 15,6 milijonov evrov. Ključni razlog za izboljšanje

poslovnega izida je v izdatnem povečanju prihodkov od prodaje (povečanje za približno 8,5% na letni ravni). Kategoriji, ki sta največ prispevali k povečanju prihodkov od prodaje, sta prihodki iz naslova medijskih pravic in iz naslova komercialnih dejavnosti. Kljub povečanju izdatkov za plače zaposlenih in zmanjšanju dobička iz naslova prestopnih dejavnosti, je klub izboljšal svoj poslovni izid.

Tabela 26: Prikaz poslovanja nogometnega kluba F.C. Real Madrid v sezoni 2009/2010 in 2010/2011

F.C. REAL MADRID		2009/2010	2010/2011
		V mio €	V mio €
Vstopnina	+	148,6	123,6
Medijske pravice	+	158,7	183,5
Sponzorstvo in oglaševanje	+	135,0	172,4
Prihodki od prodaje		442,3	479,5
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb	-	192,3	216,1
Ostali stroški (stroški materiala)	-	138,5	116,4
EBITDA		111,6	147,0
Amortizacija opredmetenih in neopredmetenih sredstev	-	101,7	104,6
Dobiček iz poslovanja		9,9	42,4
Dobiček od prodaje igralcev	+	34,0	3,4
EBIT (Earnings before interest and tax)		43,9	45,8
Odhodki/ prihodki iz naslova obresti	+	-13,0	0,3
Davki	-	15,3	15,3
Čisti dobiček		15,6	30,8

Vir: Prirejeno po K. O'Connor, Real Madrid and Financial Fair Play, 2011.

4.3.2 Prikaz in izračun relevantnih prihodkov in odhodkov na podlagi pravil FFP

Pri izračunu predvidenih prihodkov iz prodaje vstopnic na dan tekme sem upošteval naslednje predpostavke: uvrstitev španskega kluba v četrtfinale Lige prvakov v sezoni 2011/2012 in projekt izgradnje in posodobitve celotne športne infrastrukture in stadiona Santiago Bernabeu, ki je trenutno v fazi prenove. Za obe sezoni sem vkalkuliral 4% povečanje cen vstopnic.

Tabela 27: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2011/2012

123,6 mio € v sezoni 2010/2011		123.600.000
povečanje cene vstopnic v povprečju za 4 %	0,04	4.944.000
Celotni prihodki na dan tekme v €		128.544.000

Tabela 28: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2012/2013

123,6 mio € v sezoni 2010/2011	123.600.000	
Povečanje cene vstopnic v povprečju za 4 %	0,08	9.888.000
Celotni prihodki na dan tekme v €	133.488.000	

Real Madridu sem napovedal uvrstitev na prvi dve mesti v španskem prvenstvu kot je bila tudi ustaljena praksa v zadnjih letih. Za sezono 2011/2012 sem mu napovedal ponovno uvrstitev v polfinale Lige prvakov. Poleg teh prihodkov sem upošteval tudi denarne nagrade iz sodelovanja v španskem pokalnem tekmovanju in na mednarodnih turnirjih (ZDA, Kitajska in Kuvajt). Na podlagi izračunov sem mu napovedal povečanje prihodkov iz naslova medijskih pravic za okoli 15,7 milijonov evrov na leto (skupaj kar 199,2 milijona evrov). Glej Tabela 29.

Pri izračunu prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013 sem predvidel, da postane Real v tej sezoni španski državni prvaki in se posledično denarne nagrade v povprečju povečajo za 15% v primerjavi s prejšnjo sezono. Napovedal sem povečanje prihodkov iz te kategorije na 190,4 milijone evrov (povečanje v višini 6,8 milijonov evrov na letni ravni). Glej Tabela 30.

Tabela 29: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2011/2012

2011/2012 183,5 mio € v sezoni 2010/2011	183.500.000	
Prihodki La Liga 142.000.000 143.000.000 Razlika	2010/2011 2011/2012 1.000.000	
Prihodki LP Rezultat v € Zmanjšanje na letni ravni	2010/2011 Polfinale 39.288.000 -854.000	2011/2012 Polfinale 38.434.000
Prihodki Copa del Rey Rezultat Denarna nagrada v € Dodatni prihodki (vstopnice, sponzorstva, medijske pravice) Zmanjšanje na letni ravni	Zmagovalci 2.000.000 315.000 -1.185.000	Četrtnfinale 500.000
Prihodki iz igranja prijateljskih tekem in turnirjev v ZDA, Kitajski in Kuvajtu		16.770.000
Povečanje v sezoni 2011/2012	15.731.000	
Celotni prihodki iz naslova medijskih pravic v €	199.231.000	

Tabela 30: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013

2012/2013 183,5 mio € v sezoni 2010/2011	183.500.000	
Prihodki La Liga 142.000.000 143.000.000 Predpostavka, da zasede prvo mesto v ligi v sezoni 2011/2012 Sprememba na letni ravni	2010/2011 2012/2013 1.000.000	
Prihodki LP Rezultat v € Predpostavka, da se uvrsti v polfinale Povečanje denarnih nagrad v povprečju za 15 % v sezoni 2012/2013 Povečanje na letni ravni	2010/2011 Polfinale 39.288.000 39.288.000 0,15	2012/2013 45.181.200 5.893.200
Povečanje v sezoni 2012/2013		6.893.200
Celotni prihodki iz naslova medijskih pravic v €		190.393.200

Pri izračunu prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezono 2011/2012 sem upošteval naslednji dve predpostavki. Prva je podaljšanje sponzorske pogodbe z Adidasom vse do sezone 2019/2020. Druga predpostavka vključuje novo sodelovanje in sicer z letalsko družbo Emirates Airlines in strateško povezovanje z globalno banko BBVA Group, ki je vodilni koncern na področju ponudbe finančnih in nefinančnih produktov ter storitev v Evropi. V sezoni 2012/2013 sem upošteval morebitno spremembo sponzorske pogodbe z družbo Emirates (5% povečanje prihodkov na letni ravni). V kalkuliral sem tudi povečano prodajo klubskih artiklov španskega kluba v višini 5% na letni ravni.

Tabela 31: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

2011/2012			
Podaljšanje pogodbe z Adidasom do sezone 2019/2020			6.896.000
Podpis pogodbe z družbo Emirates Airlines in BBVA Group	rast 3%	5.172.000	
172,4 mio € v sezoni 2010/2011	172.400.000	12.068.000	
Celotni prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti v €			184.468.000
2012/2013			
172,4 mio € v sezoni 2010/2011	172.400.000		
Podpis nove pogodbe z družbo Emirates (bogatejša pogodba)	rast 5%	8.620.000	
povečana prodaja artiklov Adidas in artiklov kluba	rast 5%	8.620.000	
Celotni prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti v €			189.640.000

V nadaljevanju so v tabelah prikazani končni izračuni letne amortizacije in letne višine plač nogometašev za obe proučevani sezoni 2011/2012 in 2012/2013 (celotni izračuni so prikazani v prilogi).

Tabela 32: Prikaz amortizacijskega načrta za F.C. Real Madrid za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

Amortizacijski načrt 2011/2012		Igralci pod vplivom sprememb
Amortizacija v sezoni 2010/2011	104.600.000	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje pred 30. 6. 2011)	13.890.855	Di Maria,Ozil itd.
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	8.562.691	Coentrao, Sahin itd.
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje pred in med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	6.000.000	Van der Vaart, Garay
Sprememba v amortizaciji	16.453.546	
Letna amortizacija za sezono 2011/2012	121.053.546	
Amortizacijski načrt 2012/2013		Igralci pod vplivom sprememb
Amortizacija v sezoni 2010/2011	104.600.000	
Letna amortizacija za sezono 2011/2012	121.053.546	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	917.431	Coentrao,Sahin in Varane
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje po 30. 6. 2012)	5.350.000	Modrić, Lopez
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	-	Van der Vaart
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje po 30. 6. 2012)	18.714.282	Sergio Canales itd.
Sprememba v amortizaciji	-12.446.851	
Letna amortizacija za sezono 2012/2013	108.606.695	

Tabela 33: Prikaz spremembe plač nogometašev za F.C. Real Madrid za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

Spremembe v plači nogometašev 2011/2012		Igralci pod vplivom sprememb
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb 2010/2011	216.100.000	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje pred 30. 6. 2011)	25.101.396	Di Maria, Ozil itd.
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	12.459.996	Coentrao, Sahin itd.
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje pred in med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	1.883.400	Van der Vaart, Garay
Sprememba v plačah	35.677.992	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	251.777.992	
Dobiček od prodaje igralcev 2011/2012 podan v izkazu poslovnega izida	20.100.000	
Spremembe v plači nogometašev 2012/2013		Igralci pod vplivom sprememb
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb 2010/2011	216.100.000	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	251.777.992	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	2.981.249	Coentrao, Sahin in Varane
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje po 30. 6. 2012)	11.570.460	Modrić, Lopez
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	-	Van der Vaart
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje po 30. 6. 2012)	8.254.686	Canales, Sahin itd.
Sprememba v plačah	6.297.023	
Letna višina plač za sezono 2012/2013	258.075.015	

Tabela 34: Prikaz sprememb pri amortizaciji in plačah nogometašev za F.C. Real Madrid za sezono 2012/2013

Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
V sezoni 2012/2013 Fabio Coentrao, Nuri Sahin in Raphael Varane Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	8.562.691
Povečanje v amortizaciji (letno)	7.645.260
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	917.431
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	12.659.996
Povečanje pri plači (letno)	9.678.747
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	2.981.249
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
V sezoni 2012/2013 Rafael Van der Vaart Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	6.000.000
Zmanjšanje v amortizaciji (letno)	6.000.000
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	-
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	1.883.400
Zmanjšanje pri plači (letno)	1.883.400
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	-

Tabela 35 prikazuje končni izračun finančnih projekcij za obe proučevani sezoni. Za sezono 2011/2012 sem napovedal čisti dobiček kluba v vrednosti 28 milijonov evrov. Za naslednjo sezono sem izračunal čisti dobiček v vrednosti 12,2 milijona evrov. Za razliko od italijanskega kluba ima Real zmanjšanje čistega dobička na letni osnovi za okoli 15,8 milijonov evrov. Razloge vidim v povečanju odhodkovne strani bilance stanja (visoki izdatki za plače igralcev in ostalih odvisnih oseb). V sezoni 2012/2013 je možno napovedati izgubo iz prodaje igralcev v vrednosti 3,2 milijona evrov.

Tabela 35: Prikaz finančnih projekcij za proučevani sezoni za F.C. Real Madrid

F.C. REAL MADRID		Finančna projekcija za sezono 2011/2012	Finančna projekcija za sezono 2012/2013
		V mio €	V mio €
Vstopnina	+	128,5	133,5
Medijske pravice	+	199,2	190,4
Sponzorstvo in oglaševanje	+	184,5	189,6
Prihodki od prodaje		512,2	513,5
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb	-	251,8	258,1
Ostali stroški (stroški materiala)	-	116,4	116,4
EBITDA		144,0	139,0
Amortizacija opredmetenih in neopredmetenih sredstev	-	121,1	108,6
Dobiček iz poslovanja		22,9	30,4
Dobiček od prodaje igralcev	+	20,1	-3,2
EBIT (Earnings before interest and tax)		43,0	27,2
Odhodki/prihodki iz naslova obresti	+	0,3	0,3
Davki	-	15,3	15,3
Čisti dobiček		28,0	12,2

4.3.3 Izračun t.i. točke preloma po FFP predpostavkah

V tabeli 36 je razviden prikaz simulacije testa FFP in izračun točke preloma za španski klub. Rezultat testa ni presenetljiv, saj so na končni rezultat v veliki meri vplivali dejavniki, ki se v kalkulaciji niso upoštevali (stroški povezani z investicijami v mlade kadre, investicije v novo infrastrukturo). Omenjeni dve kategoriji sta v precejšnji meri vplivali na končnih 180,8 milijonov evrov čistega dobička. Klub bi po mojih predvidevanjih uspešno preстал test FFP. V sezoni 2012/2013 bi dosegel rekordnih 513,5 milijonov evrov prihodkov iz prodaje, saj ima klub največ generiranih prihodkov iz prodaje v celotni Evropi.

Tabela 36: Prikaz simulacije in rezultata testa FFP za F.C. Real Madrid

Simulacija testa FFP	Finančna projekcija 2011/2012 v mio EUR	Finančna projekcija 2012/2013 v mio EUR
Čisti dobiček/Čista izguba	28,0	12,2
TEST FFP		
Neupoštevanje v kalkulacijah:		
Amortizacija opredmetenih sredstev (depreciacija)	12,3	12,3
Stroški povezani z investicijami v mlade kadre (amaterji in mladinci)	22,5	22,5
Stroški, ki niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo kluba	5,0	5,0
Investicije v novo infrastrukturo (zemljišče)	-	16,0
Skupaj	39,8	55,8
Točka preloma	67,8	68,0
Točka preloma (skupaj)		135,8
Maksimalna dovoljena meja izgube		45,0
Rezultat testa FFP (pozitiven izid)		180,8

4.3.4 Ugotovitve in interpretacija pridobljenih rezultatov

Če povzamem pridobljene rezultate o poslovanju španskega kluba, lahko brez dvoma trdim, da bo klub uspešno preстал test FFP. Upoštevati moram to, da je Real Madrid klub, ki poleg Manchester Uniteda, zasluži največ denarja iz prodaje klubskih artiklov po celem svetu. Na sezono zasluži med 1,2 in 1,5 milijonov evrov. Neupoštevanje določenih kategorij pri kalkulaciji točke preloma, ki jih je določila UEFA vpliva na boljše rezultate testa FFP. Neupoštevanje stroškov investicij v mlade kadre in v infrastrukturo sta glavna razloga, da je klub na dobri poti pri vstopu v drugo fazo obdobja spremljanja s strani UEFA. Klub ima odlično organizirano mladinsko šolo, saj letno investira v razvoj mladincev okoli 22 milijonov evrov. Poleg tega je izvedba projekta posodobitve športne infrastrukture že v teku, saj je zanjo namenjenih 16 milijonov evrov finančnih sredstev. Edini možni nevarnosti za Realovo dolgoročno finančno stabilnost predstavljata zadolženost in finančna negotovost španskega nogometa. V španskem prvenstvu je v sezoni 2009/2010 20 klubov preseglo skupno izgubo iz poslovanja v vrednosti 100 milijonov evrov (O'Connor, 2011).

4.4 Priprava finančne projekcije po FFPR na primeru kluba Chelsea F.C.

4.4.1 Predstavitev poslovanja nogometnega kluba Chelsea F.C.

Vpogled v izkaze poslovnega izida za obdobje 2009-2011 prikazuje zaskrbljujoče stanje kluba, ki posluje v rdečih številkah. Chelsea je v sezoni 2009/2010 posloval z ogromno izgubo v vrednosti 70,9 milijonov funtov. Razlogi za takšen poslovni rezultat so relativno nizki prihodki od prodaje v primerjavi z ostalimi evropskimi klubi, visoki stroški dela in transferni stroški. V sezoni 2010/2011 je klub izboljšal poslovni izid, a je še vedno posloval z izgubo.

Tabela 37: Prikaz poslovanja nogometnega kluba Chelsea F.C. v sezoni 2009/2010 in 2010/2011

CHELSEA F.C.		2009/2010	2010/2011
		V mio £	V mio £
Vstopnina	+	67,2	67,5
Medijske pravice	+	86,0	101,4
Sponzorstvo in oglaševanje	+	56,3	56,7
Prihodki od prodaje		209,5	225,6
Dlež prihodkov navedenih znotraj pogodbe o skupnih vlaganjih	-	3,7	3,3
Skupna vlaganja - prihodki od prodaje		205,8	222,3
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb	-	172,6	168,1
Ostali stroški (stroški materiala)	-	57,0	50,2
Amortizacija neopredmetenih sredstev	-	37,6	39,7
Amortizacija opredmetenih sredstev	-	8,7	8,6
Izguba iz poslovanja		-70,1	-44,3
Dobiček od prodaje igralcev	+	-1	18,4
Izjemne spremembe v pogodbah	-	-	41,9
Udeležba v dobičku navedenem znotraj pogodbe o skupnih vlaganjih	+	1,5	1,0
EBIT (Earnings before interest and tax)		-69,6	-66,8
Odhodki/prihodki iz naslova obresti	+	-0,8	-0,7
Davki	-	0,5	0,2
Čista izguba		-70,9	-67,7

Vir: Prirejeno po K. O'Connor, Chelsea-Look Good In Blue, 2012.

4.4.2 Prikaz in izračun relevantnih prihodkov in odhodkov na podlagi pravil FFP

Pri izračunu predvidenih prihodkov iz prodaje vstopnic na dan tekme sem upošteval dodatne prihodke iz igranja dodatne tekme v finalu Lige prvakov. V sezono 2012/2013 sem vkalkuliral 5% povečanje cen vstopnic, ker večje stavniške hiše predvidevajo uvrstitev Chelsea-ja med prve štiri v angleški Premier League. Upošteval sem tudi prihodke in vse nagrade iz tekmovanja FA Cup, kjer je Chelsea vsako leto uspešno sodeloval. Na podlagi izračunov sem napovedal povečanje njegovih prihodkov na letni ravni iz naslova medijskih pravic za okoli 13,6 milijonov funtov (skupaj 115,1 milijona funtov). Glej Tabela 40.

Tabela 38: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2011/2012

67,5 mio £ v sezoni 2010/2011		67.500.000
prihodki za igranje dodatne tekme v finalu LP	3,3 mio €	
tečaj 1 € je 0,86 £ (20. marec 2013)	2,8 mio £	2.800.000
Celotni prihodki na dan tekme v £		70.300.000

Tabela 39: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova vstopnine (na dan tekme) za sezono 2012/2013

67,5 mio £ v sezoni 2010/2011	67.500.000	
Povečanje cene vstopnic v povprečju za 5%	0,05	3.375.000
Celotni prihodki na dan tekme v £	70.875.000	

Tabela 40: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2011/2012

2011/2012		
101,4 mio £ v sezoni 2010/2011	101.400.000	
Prihodki Premier League		
57.740.444	2010/2011	
54.436.429	2011/2012	
Razlika	-3.304.015	
Prihodki LP	2010/2011	2011/2012
Rezultat	Četrtnfinale	Zmagovalci
v €	44.523.000	59.935.000
Menjalni tečaj	1,14	1,24
v £	39.055.263	48.334.677
Povečanje na letni ravni	9.279.414	
Prihodki FA Cup		
Rezultat	Četrty krog	Zmagovalci
Denarna nagrada v £	90.000	1.800.000
Dodatni prihodki (vstopnice, sponzorstva, medijske pravice)		6.000.000
Povečanje na letni ravni		7.710.000
Povečanje v sezoni 2011/2012		13.685.399
Celotni prihodki iz naslova medijskih pravic v £		115.085.399

Tabela 41: Prikaz predvidenih prihodkov iz medijskih pravic za sezono 2012/2013

2012/2013		
101,4 mio £ v sezoni 2010/2011	101.400.000	
Prihodki Premier League		
57.740.444	2010/2011	
56.224.000	2012/2013	
Predpostavka, da zasede tretje mesto enako kot je Arsenal v sezoni 2011/2012		
Zmanjšanje na letni ravni	-1.516.444	
Prihodki LP	2010/2011	2012/2013
Rezultat	Četrtfinale	
v €	44.523.000	
Menjalni tečaj	1,14	
v £	39.055.263	
Predpostavka, da se uvrsti v četrtfinale	39.055.263	
Povečanje denarnih nagrad v povprečju za 15 % v sezoni 2012/2013	0,15	44.913.553
Povečanje na letni ravni		5.858.290
Povečanje v sezoni 2012/2013		4.341.846
Celotni prihodki iz naslova medijskih pravic v £		105.741.846

Pri izračunu prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezono 2011/2012 sem upošteval naslednji predpostavki: sponzorske prihodke iz osvojitve naslova Lige prvakov in povečanje prodaje klubskih artiklov zaradi osvojitve naziva najboljšega evropskega kluba. V sezoni 2012/2013 sem upošteval morebiten podpis nove pogodbe s Samsungom, ki bi angleškemu klubu povečala proračun za 7 milijonov funtov.

Tabela 42: Prikaz predvidenih prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

2011/2012	
56,7 mio £ v sezoni 2010/2011	56.700.000
Prilivi sponzorjev v primeru osvojitve LP v vrednosti 20 mio £	20.000.000
Povečana prodaja klubskih artiklov za 5%	2.835.000
Celotni prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti v £	79.535.000
2012/2013	
56,7 mio £ v sezoni 2010/2011	56.700.000
Podpisana pogodba s Samsungom (povečanje iz 11 mio £ na 18 mio £)	7.000.000
Celotni prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti v £	63.700.000

Pri izračunu odhodkov sem upošteval letno amortizacijo in letno višino plač igralcev za obe proučevani sezoni, kar je prikazano v spodnjih tabelah (celotni izračuni posameznih postavk so v prilogi). V sezoni 2012/2013 nisem upošteval igralce, ki so bili prodani ali se jim je spremenila pogodba.

Tabela 43: Prikaz amortizacijskega načrta za Chelsea F.C. za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

Amortizacijski načrt 2011/2012		Igralci pod vplivom sprememb
Amortizacija v sezoni 2010/2011	39.721.000	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje pred 30. 6. 2011)	9.015.531	Torres, Luiz itd.
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	13.673.291	Mata, Lukaku itd.
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje pred 30. 6. 2011)	0	Manciene
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	5.189.800	Zhirkov, Matic itd.
Sprememba v amortizaciji	17.499.022	
Letna amortizacija za sezono 2011/2012	57.220.022	
Amortizacijski načrt 2012/2013		Igralci pod vplivom sprememb
Amortizacija v sezoni 2010/2011	39.721.000	
Letna amortizacija za sezono 2011/2012	57.220.022	
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	11.761.291	Gary Cahill, Kevin de Bruyne in Lucas Piazon
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje po 30. 6. 2012)	16.096.600	Oscar, Moses itd.
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	569.800	Zhirkov
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje po 30. 6. 2012)	10.896.112	Drogba, Bosingwa itd.
Sprememba v amortizaciji	16.391.979	
Letna amortizacija za sezono 2012/2013	73.612.001	

Tabela 44: Prikaz spremembe plač nogometašev za Chelsea F.C. za sezoni 2011/2012 in 2012/2013

Spremembe v plači nogometašev 2011/2012		Igralci pod vplivom sprememb
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb 2010/2011	168.104.000	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje pred 30. 6. 2011)	10.211.410	Torres, Luiz itd.
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	17.252.989	Mata, Lukaku itd.
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje pred 30. 6. 2011)	1.435.125	Manciene
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	8.470.800	Zhirkov, Matic itd.
Sprememba v plačah	17.558.474	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	185.662.474	
Dobiček od prodaje igralcev 2011/2012 podan v izkazu poslovnega izida	28.800.000	
plus 5 mio bonusa zaradi zmage v CL	5.000.000	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	190.662.474	
Spremembe v plači nogometašev 2012/2013		Igralci pod vplivom sprememb
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb 2010/2011	168.104.000	
Letna višina plač za sezono 2011/2012	185.662.474	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	13.081.559	Gary Cahill, Kevin de Bruyne in Lucas Piazon
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje po 30. 6. 2012)	21.935.481	Oscar, Moses itd.
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	6.390.800	Zhirkov
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje po 30. 6. 2012)	18.252.000	Drogba, Bosingwa itd.
Sprememba v plačah	10.374.240	
Letna višina plač za sezono 2012/2013	196.036.714	

Tabela 45: Prikaz sprememb pri amortizaciji in plačah nogometašev za Chelsea F.C. za sezono 2012/2013

Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
V sezoni 2012/2013 Gary Cahill, Kevin de Bruyne in Lucas Piazon Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012) Povečanje v amortizaciji (letno)	13.673.291 1.912.000
Povečanje v amortizaciji (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	11.761.291
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012) Povečanje pri plači (letno)	17.252.989 4.171.430
Povečanje plač (podpisane pogodbe za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	13.081.559
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
V sezoni 2012/2013 Zhirkov Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012) Zmanjšanje v amortizaciji (letno)	5.189.800 4.620.000
Zmanjšanje v amortizaciji (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	569.800
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	
Zmanjšanje plač (prestopi v nov klub za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012) Zmanjšanje pri plači (letno)	8.470.800 2.080.000
Zmanjšanje plač (prodaja igralcev za obdobje med 30. 6. 2011 in 30. 6. 2012)	6.390.800

Tabela 46 prikazuje končni izračun finančnih projekcij za obe proučevani sezoni. V sezoni 2011/2012 sem napovedal čisti dobiček kluba v vrednosti 1,1 milijonov funtov. To je tudi prvo leto pozitivnega poslovanja kluba vse od prevzema vodstva kluba s strani ruskega poslovneža Romana Abramoviča. Razlog za doseganje dobička v tej sezoni je predvsem v visokih prihodkih iz poslovanja. Po mojih izračunih bi klub v sezoni 2012/2013 dosegel čisto izgubo iz poslovanja v vrednosti 91,3 milijonov funtov. Razlogi so v visokih izdatkih za plače igralcev, nakupih novih igralcev nad tržno ceno, kar je razvidno iz vrednosti amortizacij podanih pogodb igralcev Oscarja in Hazarda, in zmanjšanja prihodkov od prodaje v primerjavi s sezono 2011/2012.

Tabela 46: Prikaz finančnih projekcij za proučevani sezoni za Chelsea F.C.

CHELSEA F.C.		Finančna projekcija za sezono 2011/2012	Finančna projekcija za sezono 2012/2013
		V mio £	V mio £
Vstopnina	+	70,3	70,9
Medijske pravice	+	115,0	105,7
Sponzorstvo in oglaševanje	+	79,5	63,7
Prihodki od prodaje		264,8	240,3
Delež prihodkov navedenih znotraj pogodbe o skupnih vlaganjih	-	3,3	3,3
Skupna vlaganja-prihodki od prodaje		261,5	237,0
Stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb	-	185,7	196,0
Ostali stroški (stroški materiala)	-	50,2	50,2
Amortizacija neopredmetenih sredstev	-	57,2	73,6
Amortizacija opredmetenih sredstev	-	8,6	8,6
Izguba iz poslovanja		-40,2	-91,4
Dobiček od prodaje igralcev	+	47,2	-
Izjemne spremembe v pogodbah (v sezoni 2011/2012 prekinitve pogodbe trenerja zato zmanjšanje iz 14 na 7 mio funtov)	-	7,0	-
Udeležba v dobičku navedenem znotraj pogodbe o skupnih vlaganjih (v sezoni 2011/2012 digitalne medijske pravice -strateško partnerstvo z B Sky B v vrednosti 1 mio funtov)	+	2,0	1,0
EBIT (Earnings before interest and tax)		2,0	-90,4
Odhodki/prihodki iz naslova obresti	+	-0,7	-0,7
Davki	-	0,2	0,2
Čisti dobiček/Čista izguba		1,1	-91,3

4.4.3 Izračun t.i. točke preloma po FFP

V tabeli 47 je prikazan simulacijski test FFP in izračun točke preloma. V prvi fazi obdobja spremljanja klub ne bi prestopal testa FFP za 8 milijonov funtov, kar je 22% čez maksimalno

dovoljeno mejo izgube, ki znaša 36 milijonov funtov. Razlog je v relativno nizkih investicijah v mladi kader, saj se klub raje poslužuje nakupov mladih igralcev. Slaba organiziranost mladinske šole in nakupi igralcev nad tržno ceno predstavljajo problem kluba za nadaljnjo soočanje s FFPR.

Tabela 47: Prikaz simulacije in rezultata testa FFP za Chelsea F.C.

Simulacija testa FFP	Finančna projekcija 2011/2012 v mio £	Finančna projekcija 2012/2013 v mio £
Čisti dobiček/Čista izguba	1,1	-91,3
TEST FFP		
Neupoštevanje v kalkulacijah:		
Amortizacija opredmetenih sredstev (depreciacija)	8,6	8,6
Stroški povezani z investicijami v mlade kadre (amaterji in mladinci)	10,0	10,0
Stroški, ki niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo kluba	2,0	2,0
Investicije v novo infrastrukturo (zemljišče)	5,0	-
Skupaj	25,6	20,6
Točka preloma	26,7	-70,7
Točka preloma (skupaj)		-44,0
Maksimalna dovoljena meja izgube		36,0
Rezultat testa FFP (negativen izid)		-8,0

4.4.4 Ugotovitve in interpretacija pridobljenih rezultatov

Glede na pridobljene rezultate finančnih projekcij in simulacije testa FFP menim, da bi se Chelsea v prvem obdobju spremljanja soočal z določenimi problemi. Letno ima klub precejšnje izdatke za plače igralcev in druge odvisne osebe. Zaradi slabega managementa pri razvoju mladih selekcij je klub prisiljen v nakupe novih igralcev nad tržno ceno, kar mu posledično povečuje transferne stroške kluba. Kljub vsem pomanjkljivostim, ima klub veliko manevrskega prostora za izboljšanje poslovanja v prihodnjih letih. Priložnosti za izboljšanje njegovega poslovanja vidim v povečanju prihodkov iz naslova komercialnih dejavnosti in medijskih pravic. Ključnega pomena je vzpostavitev vizije pri razvoju mladinskih selekcij in investiranju v mlade kadre, kar je bila do sedaj šibka točka kluba. Pomembno je, da tudi v prihodnje ohranijo konkurenčnost v svoji ligi.

4.5 Analiza ugotovitev končnih rezultatov za proučevane nogometne klube

S finančnimi projekcijami in simulacijskimi testi FFP sem napovedal uspešnost posameznega kluba. Načrtovanje izkazov poslovnega izida za proučevani sezoni 2011/2012 in 2012/2013 je temeljilo na pripravi prihodkov iz treh kategorij (prihodki na dan tekme, prihodki iz naslova medijskih pravic in prihodki iz naslova komercialnih dejavnosti). Na odhodkovni strani je bila ključna priprava amortizacijskega načrta za obe proučevani sezoni, ki je temeljila na izračunu vrednosti amortizacij pogodb, ki jih je predpisala UEFA. Poleg amortizacijskega načrta je bil ključen tudi izračun izplačanih plač nogometašev in izračun dobička iz prestopnih dejavnosti za izbrane tri nogometne klube.

Ugotovitve so se za posamezen proučevan klub povsem razlikovale. Glede na uspešnost poslovanja in pozitivno oceno pri simulaciji testa FFP bi najboljšo oceno dobil španski klub F.C. Real Madrid, ki je na podlagi pripravljenih finančnih projekcij v obeh proučevanih sezonah dosegel čisti dobiček (28 milijonov evrov čistega dobička v sezoni 2011/2012 in 12,2 milijona čistega dobička v sezoni 2012/2013). Poglavitni razlog za doseganje pozitivnega rezultata je v ekstremno visokih načrtovanih prihodkih od prodaje, kar potrjuje prvo mesto kluba na lestvici najbogatejših klubov v Evropi že v sezoni 2010/2011. Španski klub je bil najuspešnejši tudi pri simulaciji testa FFP, saj je uspešno prestal test pri točki preloma 135,8 milijonov čistega dobička. Razlog za ugoden rezultat je v neupoštevanju določenih kategorij (investicije v mladi kader in investicije v infrastrukturo) pri izračunu. Za razvoj mladinskih selekcij klub nameni letno 22,5 milijonov evrov. Njegova mladinska šola je ena izmed najbolj organiziranih in uspešnih na svetu. Klub je veliko investiral tudi v posodobitev celotne športne infrastrukture. V projekt stadiona Santiago Bernabeu je klub vložil okoli 16 milijonov evrov.

Drugi po uspešnosti poslovanja in pozitivni oceni testa FFP bi bil italijanski klub A.C. Milan, ki je na podlagi pripravljenih finančnih projekcij v obeh proučevanih sezonah dosegel čisto izgubo. V sezoni 2011/2012 bi izguba iz poslovanja znašala 65 milijonov, v sezoni 2012/2013 pa le 42,3 milijone evrov. Kljub temu, da je v obeh sezonah v rdečih številkah, je pozitiven podatek ta, da je na letni ravni zmanjšal svojo izgubo. V sezoni 2012/2013 je dosegel visok dobiček iz prestopnih dejavnosti (51,2 milijona evrov), kar pomeni, da je uspešno deloval na nogometnem trgu. Uspešnost kluba potrjuje tudi izveden test FFP, ki je pokazal pozitiven rezultat (5,7 milijonov čistega dobička po prvem obdobju spremljanja bilanc stanja s strani UEFA).. Igralcem kluba so bile tudi ponujene nove pogodbe, ki temeljijo na zmanjšanju osnove plače in posluževanju nagrad za doseganje uspehov v različnih tekmovanjih UEFA.

Tretji proučevani klub je angleški Chelsea F.C., ki pa je po mojih napovedih dosegel najslabše rezultate. V sezoni 2011/2012 je klub dosegel čisti dobiček v vrednosti 1,1 milijona funtov zaradi osvojitve naslova Lige prvakov in posledično visokih denarnih

nagrad ter prihodkov iz naslova medijskih pravic in komercialnih dejavnosti. V sezoni 2012/2013 bi po mojih napovedih dosegel izgubo v vrednosti 91,3 milijona funtov. Razlog je v vpadu prihodkov in povečanju izdatkov za plače igralcev in ostalih zaposlenih. Klub je izvedel številne nakupe novih igralcev nad tržno ceno, zato so se njegovi transferni stroški enormno povečali. Za prvo obdobje spremljanja je bil test simulacije izračuna točke preloma negativen in sicer za 8 milijonov funtov. Glavni razlog zato je pomanjkanje investicij v mlade selekcije. Klub letno investira le 10 milijonov funtov, kar je relativno malo v primerjavi z ostalimi klubi.

Glavna ugotovitev magistrskega dela je, da se bodo vsi trije proučevani klubi morali čim hitreje prilagoditi predpisanim pravilom FFP, in doseči dolgoročno finančno stabilnost. Hitrejša prilagoditev pravilom FFP bi klubom omogočila preprečitev plačevanja morebitnih sankcij in glob s strani UEFA. Pozitivni učinek takojšnjega upoštevanja regulative je tudi v lažjem pridobivanju licenc klubov za igranje na evropskih tekmovanjih UEFA. Po mojih napovedih se bosta kluba F.C. Real Madrid in A.C. Milan v primerjavi s Chelsea-jem hitreje in uspešneje soočila s posledicami, ki jih prinaša nova finančna regulativa. UEFA je Chelsea že večkrat pozvala k zmanjšanju svojih finančnih dolgov.

Vsi trije proučevani klubi bodo morali v naslednjem obdobju spremljanja v sezoni 2015/2016 izboljšati svoje poslovanje. V tem obdobju bo UEFA imela strožje kriterije in bo izvajala določene sankcije, ki bi še poslabšale finančni položaj klubov. Uveljavitev in implementacija FFPR bi morala imeti pozitivne učinke na izboljšanje poslovanja proučevanih klubov, saj bi strožji nadzor klube prisilil v nenehno racionalizacijo stroškov in v vodenje učinkovite stroškovne politike. Manjši klubi imajo omejena finančna sredstva in s tem investicije. Večji klubi so zato v boljšem izhodiščnem položaju kot manjši, ki so finančno šibkejši. Na uspešnost izvajanja finančne regulative vpliva lastniška struktura in nacionalna zakonodajna politika kluba. Proučevani klubi se razlikujejo v lastniški strukturi, saj imata Milan in Real Madrid domače lastnike, Chelsea pa tuje. Izrednega pomena je tudi izvajanje zakonodajne državne davčne politike, saj italijanski klubi plačujejo višje davke pri prestopnih dejavnostih kot angleški in španski. Izveden test FFP je to potrdil, saj se bo prav španski klub v prvi fazi spremljanja UEFA najuspešneje soočil s FFPR. Menim, da je uvedba finančne regulative pravi korak k izboljšanju poslovanja evropskih nogometnih klubov. Pojavljajo pa se vprašanja glede učinkovite kontrole UEFA pri poslovanju večjih klubov imenovanih »Nedotakljivi«, ki imajo zapletene lastniške strukture in si brez njih evropskega klubskega nogometa sploh ne moremo predstavljati.

SKLEP

Evropski klubski nogomet je imel od nekdaj pomembno vlogo v športni industriji. Njegova priljubljenost in zanimivost se ni odražala le v spremljanju in ogledih tekem v neposrednem prenosu, temveč tudi v poslovnem in ekonomskem okolju. Z razvojem ekonomike športa je vse več nogometnih privrženecv pričelo spremljati in raziskovati poslovanje evropskih klubov ter celotnega dogajanja na nogometnem tržišču (prestopna dejavnost in prestopni roki). Zanimivosti tržnih zakonitosti na nogometnem tržišču, pojav velikih pravnih in gospodarskih sprememb na področju ekonomike evropskega klubskega nogometa in odziv organizacije UEFA na te nepričakovane tržne spremembe, so vzbudile v meni željo, da bi to tematiko podrobneje raziskal in predstavil.

S pojavom liberalizacije trga nogometnih igralcev se je spremenila struktura evropskega klubskega nogometa. Odprtost in fleksibilnost nogometnega tržišča je imela vpliv na povečanje konkurence med klubi. Prestopi tujih igralcev so pritegnili nove sponzorje in nova finančna sredstva. Velik vpliv na usmeritev evropskega klubskega nogometa sta imeli dve ključni spremembi. Sprememba v pravni zakonodaji (Bosmanovo pravilo) je imela za posledice odpravo plačila odškodnine za transnacionalni prestop igralca znotraj območja EU. Poleg odprave odškodnine je Bosmanovo pravilo ukinilo nacionalne kvote za nogometne igralce znotraj EU. Gospodarske spremembe, ki jih je prinesla finančna kriza konec leta 2007, so drastično vplivale na poslovanje evropskih klubov, ki so dodatno posegli po instrumentih zadolževanja.

Odgovor na nastale razmere v evropskem klubskem nogometu je imela UEFA, ki je leta 2009 sprejela novo finančno regulativo, ki ima za cilj postopno zmanjševanje pretiranega zadolževanja evropskih klubov. Z doseganjem uravnotežene bilance stanja bi si klubi omogočili dolgoročno stabilno poslovanje, ki bi temeljilo na lastnih ustvarjenih prihodkih. Regulativa vsebuje tudi FFPR, ki uvajajo posamezna trifazna obdobja spremljanja bilanc stanja evropskih klubov. Uspešnost regulative sem poskušal pojasniti s poglobljeno finančno analizo izbranih evropskih klubov in izvedbo finančne projekcije za prvo leto spremljanja (sezona 2013/2014).

Analiziral sem podatke klubov A.C. Milan, F.C. Real Madrid in Chelsea F.C. iz nogometnih sezon 2009/2010 in 2010/2011. Omenjeni sezoni sta predmet proučevanja UEFA. Na podlagi objavljenih izkazov poslovnih izidov izbranih klubov sem ugotovil, da so se poslovni izidi klubi razlikovali. Italijanski in angleški klub sta v obeh sezonah poslovala z izgubo. Izkazi poslovnih izidov izbranih klubov so mi služili kot izhodišče za pripravo finančnih projekcij izkazov poslovnega izida. Pri izračunu predvidenih prihodkov iz poslovanja sem upošteval prihodke iz treh kategorij: prihodki na dan tekme, prihodki iz medijskih pravic in prihodki iz komercialnih dejavnosti. Odhodke sem izračunal na podlagi načrta vrednotenja transferjev za plače nogometašev. Z izračunom predvidenih letnih

stroškov amortizacije in letnih izdatkov za plače sem dobil podrobnejšo sliko odhodkovne ravni proučevanih klubov za obe načrtovani nogometni sezoni.

Rezultati poslovnih izidov proučevanih klubov so se medseboj razlikovali. Italijanskemu klubu sem v načrtovani sezoni 2011/2012 napovedal izgubo v višini 65 milijonov evrov in v sezoni 2012/2013 v višini 42,3 milijonov evrov. Španskemu klubu sem za obe načrtovani sezoni napovedal dobiček. V sezoni 2011/2012 bi ta znašal 28 milijonov evrov, v naslednji sezoni pa 12,2 milijona evrov. V sezoni 2011/2012 bi angleški klub na podlagi mojih predvidevanj posloval z dobičkom v vrednosti 1,1 milijona funtov, medtem ko bi v naslednji načrtovani sezoni klub drastično poslabšal svoje poslovanje. Končna izguba bi znašala kar 91,3 milijone funtov.

Izdelane finančne projekcije so mi omogočile vpogled v trenutno finančno poslovanje klubov. Da bi preveril uspešnost proučevanih klubov z upoštevanjem FFPR, sem pripravil simulacijo testa FFP. Rezultati testa FFP so bili pozitivni za A.C. Milan in F.C. Real Madrid, medtem ko so bili za Chelsea F.C. rezultati negativni. Prva dva kluba bi uspešno prestala test FFP zaradi visokih prihodkov iz poslovanja (španski klub) in uspešne racionalizacije stroškov dela in dobička iz prestopnih dejavnosti (italijanski klub). Angleški klub ne bi preстал testa FFP zaradi visokih izdatkov za plače in transfernih stroškov (nakup igralcev nad tržno ceno). Poleg tega je v načrtovanih sezonah relativno manj investiral v mladinske selekcije v primerjavi z ostalima dvema kluboma, ki sta že od nekdaj slovela po dobro organiziranih mladinskih šolah. Pomemben vpliv na rezultate izvedenih testov FFP so imele kategorije, ki niso vključene v sam test (investicije v mlad kader in v modernejšo infrastrukturo). Če bi se te kategorije upoštevale pri simulaciji, bi bili končni rezultati drugačni.

Pomembna ugotovitev magistrskega dela je, da se bodo vsi trije proučevani klubi morali čim hitreje prilagoditi predpisanim pravilom FFP. Kluba F.C. Real Madrid in A.C. Milan se bosta po mojih napovedih hitreje in uspešneje soočila z novostmi, ki jih prinaša FFP. Težje se bo novostim prilagodil angleški Chelsea, saj je v primerjavi z ostalima dvema pod vodstvom tujega lastnika, ki ima drugačne osebne interese. Ti se kažejo v brezglavih nakupih igralcev nad tržno ceno in izredno visokih stroških dela.

Menim, da bo FFP pravi korak k izboljšanju in ustvarjanju enakih pogojev pri poslovanju evropskih nogometnih klubov. Pojavlja pa se vprašanje glede učinkovite kontrole poslovanja določenih klubov, ki jih nekateri avtorji imenujejo »Nedotakljivi«. Ti ustvarijo najvišje poslovne prihodke in so zato tržno zanimivi za mednarodne korporacije, ki v njih uveljavljajo svoj vpliv in tako te postajajo glavni »igralec« na nogometnem tržišču.

LITERATURA IN VIRI

1. Barclays PLC. (2011). Annual Report 2011. Najdeno 22. oktobra 2012 na spletnem naslovu
<http://group.barclays.com/Satellite?blobcol=urldatablobheader=application%2Fpdfblob&blobheadername1=Content-Dispositionblobheadername2=MDT-Typeblobheadervalue1=inline%3B+filename%3D2011-Barclays-PLC-Annual-Report-%28PDF%29.pdf&blobheadervalue2=abinary%3B+charset%3DUTF-8&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1330686323829&ssbinary=true>
2. Baroncelli, A., & Caruso, R. (2011, 10. julij). The Organization And Economics Of Italian Serie A: A Brief Overall View. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu
http://www.rdes.it/RDES_2_11_Baroncelli_Caruso.pdf
3. BBVA Group. (2011). Financial Report 2011. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu
http://shareholdersandinvestors.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/IF_2011_in_marcadores_tcm927-346469.pdf
4. Bell, A. (2011, 30. september). IV International Congress on Football Law. Najdeno 25. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.football-law.com/wp-content/uploads/mr_alasdair_bell.pdf
5. Beltrame, G., & Gandolfo, C. (2011, 10. julij). Analisi economica del calcio professionistico in Italia. Najdeno 14. oktobra 2011 na spletnem naslovu
http://www.businesscommunity.it/m/a.php?f=Luglio2011/Analisi_economica_del_calcio_professionistico
6. Bilal, A. (2006, 7. junij). Football transfer fee record. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://soccerlens.com/football-transfer-fee-records/84/>
7. Blitz, R. (2011, 9. junij). Crunch time for football clubs as costs grow. Najdeno 23. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/cms/s/0/e511bc10-91fa-11e0-b8c1-00144feab49a.html#axzz1b38S06ct>
8. Blocher, E., Chen, K., Cokins, G., & Lin, T. (2005). *Cost Management A Strategic Emphasis*. New York: McGraw-Hill.
9. Brand Finance. (2011). The annual report on Europe's most valuable Football brands. Najdeno 14. novembra 2011 na spletnem naslovu
http://www.brandfinance.com/images/upload/top_30_european_football_brands_2011_final_website.pdf
10. Brand Finance. (2012). Football Brands 2012. Najdeno 15. januarja 2013 na spletnem naslovu http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_brands_2012.pdf
11. British Football Association (2010). Premier League Annual Report, 2008/09. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu
<http://cde.cerosmedia.com/1F4aaa54da8d35d012.cde>
12. *Broadcasting Models –TV Times*. (2011). Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu
http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/

- deloitte-football-money-league-2011/1cf28c129dff210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
13. Brownstone, J. (2012, 10. marec). The Bosman Rulling: Impact of Player Mobility on FIFA Rankings. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://thesis.haverford.edu/dspace/bitstream/handle/10066/4917/2010BrownstoneJ.pdf?sequence=1>
 14. Coerts, C. (2011, 11. januar). Financial fair play rules necessary for football future- Michel Platini. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.goal.com/en-gb/news/2896/premier-league/2011/01/11/2300392/financial-fair-play-rules-necessary-for-footballs-future>
 15. Conn, D. (2011, 19. maj). Accounts at England's top clubs. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/55741334/Sport-Scribd-Doc>
 16. Duff, A. (2006, 20. november). Real Madrid Agrees to Sell TV Rights for \$1.4 Billion. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a70wwh.OAetI&refer=europe>
 17. Evans, S. (2010, 31. januar). CORRECTED-Soccer-Champions League final tops Super Bowl in TV survey. Najdeno 14. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2010/01/31/soccer-nfl-television-idUSLDE60U0G220100131>
 18. *Financial Fair Play co.uk: Amortisation or »Write – Down‘ of players‘ contracts*. Najdeno 25. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=uyiCfCSbQFE>
 19. Fordyce, T. (2005, 14. december). 10 years since Bosman. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/4528732.stm>
 20. French Football Association (FFA) (2012). Report of Activites of the LFP, 2010/2011. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.lfp.fr/dncg/rapport_annuel_2010_2011/1011_rapport_lfp_all.pdf
 21. Geey, D. (2010, 4. marec). The UEFA Financial Fair Play Rules: A Difficult Balancing Act. Najdeno 25. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ffw.com/pdf/ELSJ-UEFAFinancialFairPlayRules.pdf>
 22. German League Association (GLA) (2012). Bundesliga Report 2012. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://static.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_wirtschaftssituation_2012_01-12_gb_72dpi.pdf
 23. Golriz, B. (2011, 21. junij). The Strongest League in Europe: Relationship between Spending and European Success. Najdeno 14. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://notbottomline.wordpress.com/2012/02/18/the-strongest-league-in-europe-relationship-between-spending-and-european-success/>
 24. Grasso, G. (2011, september). How Leveled Is The Football Playing Field? A Study On Fair Play And Competition In The Football Sector. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://tesi.eprints.luiss.it/6562/1/grasso-tesi-2011.pdf>

25. Harris, N. (2011a, 1. februar). REVEALED: Why Chelsea don't fear Uefa FFP. Najdeno 11. Oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sportingintelligence.com/2011/02/01/revealed-why-chelsea-dont-fear-uefas-ffp-rules-wages-dont-count-for-first-two-years-010205/>
26. Harris, N. (2011b, 20. marec). The £1.4bn match: Why soccernomics says Chelsea and Manchester City should be in two-horse race for title. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sportingintelligence.com/2011/03/20/the-1-4bn-match-why-soccernomics-says-that-chelsea-and-manchester-city-should-be-in-a-two-horse-race-for-the-title-200301/>
27. Harris, N. (2012a, 16. oktober). REVEALED: The world's best paid teams, Man City close in on Barca and Real Madrid. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sportingintelligence.com/2012/05/01/revealed-the-worlds-best-paid-teams-man-city-close-in-on-barca-and-real-madrid-010501/>
28. Harris, N. (2012b, 24. julij). Champions League: where the money went 2011-2012. Najdeno 11. Oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.sportingintelligence.com/2012/07/24/champions-league-where-the-money-went-2011-12-240701/>
29. Hovemann, G., & Lammert, J. (2011, 3. februar). A Pan-European Survey from the Supporters Perspective. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.playthegame.org/fileadmin/image/knowledgebank/Challengesforfootball_pdf/Hovemann_Lammert.pdf
30. Jones, D (2008). Annual Review of Football Finance Manchester: Sports Business Group at Deloitte
31. Jones, D (2011). *The untouchables Football Money League*. Manchester: Sports Business Group at Deloitte
32. Jones, D. (2010). Annual Review of Football Finance Manchester: Sports Business Group at Deloitte
33. Jones, D. (2011). Annual Review of Football Finance Manchester: Sports Business Group at Deloitte
34. Jones, D. (2012). Annual Review of Football Finance Manchester: Sports Business Group at Deloitte
35. La Liga. (2013). V *Wikipedia*. Najdeno 15. marca 2013 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/La_Liga
36. Leach, S. (2011, 20. junij). Financial Fair Play Regulations and Club Behaviour. Najdeno 20. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.playthegame.org/fileadmin/image/knowledgebank/Challengesforfootball_pdf/Stephanie_Leach.pdf
37. MacAree, G. (2012, 9. februar). More on Chelsea and Financial Fair Play. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.weaintgotnohistory.com/2012/2/9/2787509/chelsea-financial-fair-play-analysis>

38. Mbaya, D. (2012, 10. december). Real Madrid Player Wages Revealed! Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://homeboyzradio.co.ke/index.php/hb-lifestyle/941-real-madrid-player-wages-revealed>
39. Miller, A. (2011, 29. oktober). Exclusive: Official figures show top-flight wages are now FIVE times more than in Championship. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2055140/Premier-League-wages-FIVE-times-Championship.html>
40. National Football League. (2012). V *Wikipedia*. Najdeno 27. novembra 2012 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/National_Football_League
41. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *CL & FFP OVERVIEW: BENCHMARKING licensing cycle / club football, 2012* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
42. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *CL & FFP Workshop- FFP Data Submission*. (interno gradivo). Ljubljana: NZS
43. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *EU Conference on Licensing Systems for Club Competitions*. (interno gradivo). Ljubljana: NZS
44. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *Financial Fair Play-Media information. 2012*. (interno gradivo). Ljubljana: NZS
45. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *Finančni seminar NZS: Finančni kriteriji in Finančni nadzor* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
46. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *Pravilnik NZS o licenciranju nogometnih klubov* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
47. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov 2010* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
48. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *Pravilnik za licenciranje nogometnih klubov 2012* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
49. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *UEFA Club Licensing – Workshop 2010* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
50. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2012* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
51. Nogometna zveza Slovenije (NZS) (2013). *UEFA Club Licensing System: Workshop on Financial Fair Play - The Club Financial Control Panel, 2009* (interno gradivo). Ljubljana: NZS
52. O'Connor, K. (2011a, 14. februar). Chelsea's Financial Fair Play Challenge. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://swissramble.blogspot.com/search?q=Uefa+financial+fair+play>
53. O'Connor, K. (2011b, 21. junij). Real Madrid and Financial Fair Play. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://swissramble.blogspot.com/search?q=real+madrid>
54. O'Connor, K. (2012a, 10. februar). Chelsea-Look Good In Blue? Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://swissramble.blogspot.com/2012/02/chelsea-look-good-in-blue.html>

55. O'Connor, K. (2012b, 29. maj). Milan- Warning Signs. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://swissramble.blogspot.com/2012/05/milan-warning-signs.html>
56. O'Connor, K. (2012c, 19. oktober). Real Madrid and Barcelona- Leaders Of The Peck. Najdeno 25. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://swissramble.blogspot.com/2012/10/real-madrid-and-barcelona-leaders-of.html>
57. Paratici, F. (2009, 12. november). Analisi comparata dei principali sistemi calcistici. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.calciatori.com/magazine1.nsf/0/AD8DCDA75BB6272BC125762600256151?opendocument>
58. Politano, M. (2011, 30. avgust). Cos'è il fair play finanziario? L'Analisi. Najdeno 22. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://sport.panorama.it/calcio/Cos-e-il-fair-play-finanziario-L-Analisi>
59. *Portal CoinMill.com-Pretvornik valut*. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://sl.coinmill.com/>
60. *Portal TransferMarkt-A.C. Milan all transfers*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.transfermarkt.it/it/ac-milan/transfers-alle/verein_5.html
61. *Portal TransferMarkt-Chelsea FC all transfers*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.transfermarkt.co.uk/en/chelsea-fc/transfers-alle/verein_631.html
62. *Portal TransferMarkt-Real Madrid FC all transfers*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.transfermarkt.it/it/real-madrid-cf/transfers-alle/verein_418.html
63. PricewaterhouseCoppers (2012). Report Calcio 2011. Najdeno 15. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.figc.it/other/RC2012_Completo_LowRes.pdf
64. Schaeerlaeckens, L. (2010, 22. september). Rolling out of control. Najdeno 14. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://espn.go.com/sports/soccer/news/_/id/5580467/european-football-eating-itself
65. Schmidt, S. (2012, 30. julij). On Chelsea FC, FFP, and amortization of transfer fees. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.weaintgotnohistory.com/2012/7/30/3204610/on-chelsea-fc-ffp-and-amortization-of-transfer-fees>
66. Serie A. (2013). V *Wikipedia*. Najdeno 15. marca 2013 na spletni strani https://en.wikipedia.org/wiki/Serie_A
67. Sherwin, N. (2011, 16. oktober). Off the Cuff:Did the Bosman Rulling ruin football as we knew it? Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://backpagefootball.com/off-the-cuff-did-the-bosman-ruling-ruin-football-as-we-knew-it/13007/>
68. Szymanski, S. (1996). CCT for public services in the UK: the case of refuse collection. *Journal of Business, Finance and Accounting*. London:Vilking
69. Szymanski, S. (2010). An Assessment of UEFA's Financial Fairplay Rules. Najdeno 28. oktobra na spletnem naslovu http://www.playthegame.org/fileadmin/image/knowledgebank/Challengesforfootball_pdf/Stefan_Szymanski.pdf

70. Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking
71. Torti, M. (2011, 11. avgust). Norme Fair Play Finanziario, ecco cosa succederà concretamente alle società calcistiche italiane e alle loro disponibilità economiche. Najdeno 22. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cronacamilano.it/sport/16783-norme-fair-play-finanziario-ecco-cosa-succedera-concretamente-alle-societa-calcistiche-italiane-alle-loro-disponibilita-economiche.html>
72. UEFA (2008). The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking 2008. Najdeno 22. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/45/1453045_DOWNLOAD.pdf
73. UEFA (2010a). Financial Report 2009/2010. Najdeno 12. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/01/61/07/93/1610793_DOWNLOAD.pdf
74. UEFA (2010b). The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010. Najdeno 12. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf
75. UEFA (2010c). The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking. Najdeno 22. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf
76. UEFA (2010d). Uefa Club Licensing and Financial Fair Play Regulations Edition 2010. Najdeno 12. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf
77. Vöpel, H. (2011, 12. oktober). Do we really need financial fair play in european club football? An economic analysis. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.cesifo-group.de/portal/pls/portal/docs/1/1210201.PDF>
78. Wild, J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. (2003). *Financial Statement Analysis Eight Edition*. New York: McGraw-Hill.
79. Wilson, B. (2011, 9. junij). Premier League wages keep on rising, Deloitte says. Najdeno 23. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bbc.co.uk/news/business-13679632>
80. Zeevi, M. (2012, 11. september). AC Milan 2012/2013: Player salaries chart. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.rossoneriblog.com/2012/09/11/ac-milan-20122013-player-salaries-chart/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012	1
Priloga 2: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012	2
Priloga 3: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013	3
Priloga 4: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013	4
Priloga 5: Izračun dobička od prodaje igralcev za sezono 2012/2013	5
Priloga 6: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012	8
Priloga 7: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012	9
Priloga 8: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013	10
Priloga 9: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013	11
Priloga 10: Izračun dobička od prodaje igralcev za sezono 2012/2013	12
Priloga 11: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012	15
Priloga 12: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012	16
Priloga 13: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013	17
Priloga 14: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013	18
Priloga 15: SLOVAR TUJIH IZRAZOV IN POJMOV	19

Priloga 1: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012

Tabela 1: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012

Amortiz. 2010/2011	47.200.000						
Povečanje 2011/2012	Odškodnina	Pogodba	Letna amortiz.	Trajanje	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe				Konec rač. obdobja			
Robinho	18.000.000	31.8.2010- 30.6.2014	4.500.000	10	3.750.000	4.000.000	3.333.333
Ibrahimović	24.000.000	28.8.2010- 30.6.2015	4.800.000	10	4.000.000	9.000.000	7.500.000
Sokratis	4.500.000	20.7.2010- 30.6.2016	750.000	11	688.073	1.200.000	1.100.917
Villa	4.000.000	28.1.2011- 30.6.2016	800.000	6	400.000	600.000	300.000
Boateng	7.500.000	18.8.2010- 30.6.2014	1.875.000	10	1.562.500	2.500.000	2.083.333
Emanuelson	2.500.000	23.1.2011- 30.6.2014	833.333	6	416.667	2.000.000	1.000.000
Cassano	1.700.000	4.1.2011- 30.6.2014	566.667	6	283.333	3.000.000	1.500.000
Skupaj					11.100.573		16.817.584
Povečanje 2011/2012	Odškodnina	Pogodba	Letna amortiz.	Trajanje	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe				Konec rač. obdobja			
El Shaarawy	15.500.000	1.7.2011- 30.6.2018	2.214.286	11	2.031.455	800.000	733.945
Amelia	3.500.000	1.7.2011- 30.6.2015	875.000	11	802.752	1.000.000	917.431
Lopez	1.500.000	27.1.2012- 30.6.2015	500.000	6	250.000	1.500.000	750.000
Nocerino	1.000.000	31.8.2011- 30.6.2016	200.000	10	166.667	1.500.000	1.250.000
Mesbah	550.000	19.1.2012- 30.6.2016	137.500	6	68.750	600.000	300.000
Skupaj					3.319.624		3.951.376

Legenda: *Konec računskega obdobja je mesec junij in trajanje obsega število mesecev do konca junija

Vir: Portal TransferMarkt-A.C. Milan all transfers, 2013.

Priloga 2: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012

Tabela 2: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012

Zmanjšanje in prodaja igralcev znotraj sezone 2011/2012							
Podpisane pogodbe	Začetna odškodnina	Prodaja	Pogodba	Odškodnina	Zmanjšanje amortizacije	Letna plača	Zmanjšanje plače
Ronaldinho	25.000.000	11.1.2011	16.7.2008 - 30.6.2011	3.000.000	-	6.500.000	6.500.000
Huntelaar	15.000.000	30.8.2010	7.8.2009- 30.6.2013	14.000.000	7.500.000	5.500.000	4.125.000
Sokratis	14.000.000	1.7.2011	20.7.2010 (posojilo)	13.000.000	-	1.200.000	1.200.000
Merkel	-	1.7.2011	1.1.2011 (posojilo)	6.500.000	-	1.200.000	1.200.000
Skupaj					7.500.000		13.025.000

Legenda: *Osnova za izračun je baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-A.C. Milan all transfers, 2013.

Priloga 3: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013

Tabela 3: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013

Povečanje 2012/2013	Odškodnina	Pogodba	Trajanje	Letna amortiz.	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe			Konec rač. obdobja				
Balotelli	20.000.000	31.1.2013-30.6.2017	6	5.000.000	2.500.000	4.500.000	2.250.000
Pazzini	12.500.000	22.8.2012-30.6.2015	10	4.166.667	3.472.222	2.700.000	2.250.000
Acerbi	4.000.000	1.7.2012-30.6.2013	11	4.000.000	3.669.725	800.000	733.945
Constant	4.000.000	26.1.2013-30.6.2017	6	1.000.000	500.000	800.000	400.000
De Jong	3.500.000	31.8.2012 - 30.6.2015	10	1.166.667	972.222	3.000.000	2.500.000
Salamon	3.500.000	31.1.2013 - 30.6.2017	6	875.000	437.500	500.000	250.000
Niang	3.000.000	28.8.2012 - 30.6.2017	10	600.000	500.000	500.000	416.667
Gabriel	500.000	1.7.2012-30.6.2017	11	100.000	91.743	500.000	458.716
Skupaj					12.143.412		9.259.327

Legenda: *Konec računskega obdobja je mesec junij in trajanje obsega število mesecev do konca junija

Vir: Portal TransferMarkt-A.C. Milan all transfers, 2013.

Priloga 4: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013

Tabela 4: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013

Zmanjšanje in prodaja igralcev znotraj sezone 2012/2013 Podpisane pogodbe	Začetna odškodnina	Pogodba	Odškodnina	Zmanjšanje amortiz.	Letna plača	Zmanjšanje plače
Silva prodaja 14.7.2012	10.000.000	1.1.2009 - 30.6.2016	42.000.000	3.000.000	4.000.000	3.200.000
Ibrahimović prodaja 18.7.2012	24.000.000	28.8.2010 - 30.6.2015	21.000.000	9.600.000	9.000.000	5.400.000
Pato prodaja 1.3.2013	22.000.000	4.1.2008 - 31.12.2016	15.000.000	5.500.000	4.000.000	1.500.000
Cassano prodaja 22.8.2012	1.700.000	4.1.2011 - 30.6.2014	5.000.000	566.667	3.000.000	2.010.000
Acerbi prodaja 26.1.2013	4.000.000	1.7.2012 - 30.6.2013	4.000.000	-	800.000	-
Skupaj				18.666.667		12.110.000

Legenda: *Osnova za izračun je baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-A.C. Milan all transfers, 2013.

Priloga 5: Izračun dobička od prodaje igralcev za sezono 2012/2013*Tabela 5: Izračun dobička od prodaje igralcev za sezono 2012/2013*

Ronaldinho	Knjigovodska vrednost	
25.000.000	16.666.667	1. leto
3 leta	8.333.334	2. leto
8.333.333	-	3. leto
3.000.000-8.333.334=-5.333.334 (izguba iz prodaje)		
Klaas-Jan Huntelaar	Knjigovodska vrednost	
15.000.000	11.250.000	1. leto
4 leta	7.500.000	2. leto
3.750.000	3.750.000	3. leto
	-	4. leto
14.000.000-11.250.000=2.750.000 (dobiček iz prodaje)		
Zlatan Ibrahimović	Knjigovodska vrednost	
24.000.000	19.200.000	1. leto
5 let	14.400.000	2. leto
4.800.000	9.600.000	3. leto
	4.800.000	4. leto
	-	5. leto
21.000.000-14.400.000=6.600.000 (dobiček iz prodaje)		

Pato	Knjigovodska vrednost	
22.000.000	19.250.000	1. leto
8 let	16.500.000	2. leto
2.750.000	13.750.000	3. leto
	11.000.000	4. leto
	8.250.000	5. leto
	5.500.000	6. leto
	2.750.000	7. leto
	-	8. leto
15.000.000- 8.250.000=6.750.000 (dobiček iz prodaje)		
Antonio Cassano	Knjigovodska vrednost	
1.700.000	1.133.333	1. leto
3 leta	566.667	2. leto
566.667	-	3. leto
5.000.000- 1.133.333=3.866.667 (dobiček iz prodaje)		

Thiago Silva	Knjigovodska vrednost	
Začetna odškodnina	10.000.000	2 leti
Amortizacija	5.000.000	
Po dveh letih amortizacija	10.000.000	5 let
Nova amortizacija	2.000.000	
	5.000.000	1. leto
	-	2. leto
	8.000.000	3. leto
	6.000.000	4. leto
	4.000.000	5. leto
	2.000.000	6. leto
	-	7. leto
42.000.000- 8.000.000=34.000.000 (dobiček iz prodaje)		
Dobiček od prodaje igralcev		
2012/2013		+6.600.000
		+6.750.000
		+3.866.667
		+34.000.000
Skupaj		51.216.667

Legenda: *Izračuni izvedeni na podlagi postopka za izračun amortizacije pogodb, ki ga je izdala UEFA, osnova baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-A.C. Milan all transfer, 2013.

Priloga 6: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012

Tabela 6: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012

Amortiz. 2010/2011	104.600.000					
Povečanje 2011/2012	Odškodnina	Pogodba	Trajanje	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe			Konec rač. obdobja			
Di Maria	33.000.000	1.7.2010- 30.6.2018	11	3.784.404	5.517.442	5.061.873
Ozil	18.000.000	17.8.2010- 30.6.2016	10	2.500.000	5.456.811	4.547.343
Khedira	14.000.000	1.7.2010- 30.6.2015	11	2.568.807	3.031.561	2.781.249
Leon	10.000.000	1.7.2010- 30.6.2016	11	1.529.052	3.031.561	2.781.249
Carvalho	8.000.000	10.8.2010- 30.6.2013	10	2.222.222	5.032.392	4.193.660
Canales	6.000.000	1.7.2010- 30.6.2017	11	786.370	800.000	733.945
Adebayor	4.000.000	25.1.2011- 30.6.2015	6	500.000	10.004.153	5.002.077
Skupaj				13.890.855		25.101.395
Coentrao	30.000.000	1.7.2011- 30.6.2017	11	4.587.156	3.516.611	3.226.249
Sahin	10.000.000	1.7.2011- 30.6.2017	11	1.529.052	5.517.442	5.061.873
Varane	10.000.000	1.7.2011- 30.6.2017	11	1.529.052	1.515.781	1.390.625
Callejon	5.000.000	1.7.2011- 30.6.2016	11	917.431	3.031.561	2.781.249
Skupaj				8.562.691		12.459.995

Legenda: *Konec računskega obdobja je mesec junij in trajanje obsega število mesecev do konca junija

Vir: Portal TransferMarkt-Real Madrid FC all transfers, 2013.

Priloga 7: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012

Tabela 7: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012

Zmanjšanje in prodaja igralcev znotraj sezone 2011/2012							
Podpisane pogodbe	Začetna odškodnina	Prodaja	Pogodba	Odškodnina	Zmanjšanje pri amortiz.	Letna plača	Zmanjšanj e pri plači
Van der Vaart	15.000.000	31.8.2010	4.8.2008 - 30.6.2013	10.000.000	6.000.000	3.139.000	1.883.400
Garay	10.000.000	1.7.2011	posojilo	5.500.000	-	627.600	-
Skupaj					6.000.000		1.883.400

Legenda: *Osnova za izračun je baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-Real Madrid FC all transfers, 2013.

Priloga 8: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013

Tabela 8: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013

Povečanje 2012/2013	Odškodnina	Pogodba	Trajanje	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe			Konec rač. obdobja			
Modrić	30.000.000	27.8.2012 - 30.6.2017	10	5.000.000	7.882.060	6.568.383
Lopez	3.500.000	25.1.2013 - 30.6.2017	6	350.000	10.004.153	5.002.077
Skupaj				5.350.000		11.570.460

Legenda: *Konec računskega obdobja je mesec junij in trajanje obsega število mesecev do konca junija

Vir: Portal TransferMarkt-Real Madrid FC all transfers, 2013.

Priloga 9: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013

Tabela 9: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013

Zmanjšanje in prodaja igralcev znotraj sezone 2012/2013 Podpisane pogodbe	Začetna odškodnina	Pogodba	Odškodnina	Zmanjšanje pri amortiz.	Letna plača	Zmanjšanje plače
Canales prodaja 19.7.2012	6.000.000	1.7.2010 - 30.6.2017	7.500.000	3.428.571	800.000	568.000
Sahin prodaja 11.1.2013	10.000.000	1.7.2011 - 30.6.2017	1.000.000	4.999.999	5.517.442	3.696.686
Diarra prodaja 3.9.2012	20.000.000	1.1.2009 - 30.6.2016	5.000.000	8.571.428	5.000.000	2.850.000
Granero prodaja 30.8.2012	4.000.000	21.7.2009 - 30.6.2016	8.000.000	1.714.284	2.000.000	1.140.000
Skupaj				18.714.282		8.254.686

Legenda: *Osnova za izračun je baza podatkov na portalu TransferMarkt.

Vir: Portal TransferMarkt-Real Madrid FC all transfers, 2013.

Priloga 10: Izračun dobička od prodaje igralcev za sezono 2012/2013*Tabela 10: Izračun dobička od prodaje igralcev za sezono 2012/2013*

Rafael Van der Vaart	Knjigovodska vrednost	
15.000.000	12.000.000	1. leto
5 let	9.000.000	2. leto
3.000.000	6.000.000	3. leto
	3.000.000	4. leto
	-	5. leto
10.000.000- 9.000.000=1.000.000 (dobiček od prodaje)		
Sergio Canales	Knjigovodska vrednost	
6.000.000	5.142.857	1. leto
7 let	4.285.714	2. leto
857.143	3.428.571	3. leto
	2.571.428	4. leto
	1.714.285	5. leto
	857.143	6. leto
	-	7. leto
7.500.000- 4.285.714=3.214.286 (dobiček iz prodaje)		

Nuri Sahin	Knjigovodska vrednost	
10.000.000	8.333.333	1. leto
6 let	6.666.666	2. leto
1.666.667	4.999.999	3. leto
	3.333.332	4. leto
	1.666.667	5. leto
	-	6. leto
1.000.000-6.666.666 = 5.666.666 (izguba iz prodaje)		
Lassana Diarra	Knjigovodska vrednost	
20.000.000	17.142.857	1. leto
7 let	14.285.714	2. leto
2.857.143	11.428.571	3. leto
	8.571.428	4. leto
	5.714.285	5. leto
	2.857.143	6. leto
	-	7. leto
5.000.000-11.428.571= 6.428.571 (izguba iz prodaje)		

Esteban Granero	Knjigovodska vrednost	
4.000.000	3.428.571	1. leto
7 let	2.857.142	2. leto
571.429	2.285.713	3. leto
	1.714.284	4. leto
	1.142.855	5. leto
	571.429	6. leto
	-	7. leto
8.000.000- 2.285.713=5.714.287 (dobiček iz prodaje)		
Dobiček od prodaje igralcev za 2012/2013		+3.214.286
		+5.714.287
		-6.428.571
		-5.666.666
Skupaj		-3.166.664

Legenda: *Izračuni izvedeni na podlagi postopka za izračun amortizacije pogodb, ki ga je izdala UEFA, osnova baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-Real Madrid FC all transfers, 2013.

Priloga 11: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012

Tabela 11: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2011/2012

Amortiz. 2010/2011	39.700.000						
Povečanje 2011/2012	Odškodnina	Pogodba	Trajanje	Letna amortiz.	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe			Konec rač. obdobja				
Torres	51.480.000	31.1.2011 - 30.6.2016	6	9.360.000	4.680.000	10.428.571	5.214.286
Luiz	26.400.000	31.1.2011 - 30.6.2017	6	4.061.538	2.030.769	5.214.286	2.607.143
Ramires	19.360.000	13.8.2010 - 30.6.2017	10	2.765.714	2.304.762	2.867.857	2.389.881
Skupaj					9.015.531		10.211.309
Povečanje 2011/2012	Odškodnina	Pogodba	Trajanje	Letna amortiz.	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe			Konec rač. obdobja				
Mata	23.496.000	24.8.2011 - 30.6.2016	10	4.699.200	3.916.000	3.389.286	2.824.405
Lukaku	19.360.000	8.8.2011-30.6.2016	10	3.872.000	3.226.667	2.607.143	2.172.619
Meireles	11.880.000	31.8.2011 - 30.6.2016	10	2.376.000	1.980.000	3.389.286	2.824.405
Courtois	7.786.000	26.7.2011 - 30.6.2016	11	1.557.200	1.428.624	3.128.571	2.870.249
Cahill	7.392.000	16.1.2012 - 30.6.2017	6	1.344.000	672.000	4.171.429	2.085.715
De Bruyne	7.040.000	31.1.2012 - 30.6.2017	6	1.280.000	640.000	2.607.143	1.303.572
Piazon	6.600.000	20.1.2012 - 30.6.2017	6	1.200.000	600.000	1.564.286	782.143
Romeu	4.400.000	4.8.2011-30.6.2015	10	1.100.000	916.667	1.564.286	1.303.572
Davila	1.760.000	28.8.2011 - 30.6.2016	10	352.000	293.333	1.303.571	1.086.309
Skupaj					13.673.291		17.252.988

Legenda: *Konec računskega obdobja je mesec junij in trajanje obsega število mesecev do konca junija

Vir: Portal TransferMarkt-Chelsea FC all transfers, 2013.

Priloga 12: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012

Tabela 12: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2011/2012

Zmanjšanje in prodaja igralcev znotraj sezone 2011/2012							
Podpisane pogodbe	Začetna odškodnina	Prodaja	Pogodba	Odškodnina	Zmanjšanje amortiz.	Letna plača	Zmanjšanje plače
Zhirkov	18.480.000	1.8.2011	1.7.2009 - 30.6.2013	13.200.000	4.620.000	4.160.000	2.080.000
Matič	1.540.000	1.7.2011	1.8.2009 - 30.6.2013	4.400.000	385.000	2.080.000	1.040.000
Alex	1.000.000	17.1.2012	1.7.2004 - 30.6.2015	4.400.000	-	3.120.000	842.400
Rajkovič	4.576.000	23.8.2011	1.1.2006 - 30.6.2012	1.760.000	-	1.820.000	309.400
Cork	739.200	1.7.2011	1.3.2007 - 30.6.2011	-	184.800	1.196.000	299.000
Anelka	-	posojilo	posojilo	-	-	4.680.000	2.808.000
Bruma	-	posojilo	posojilo	-	-	1.820.000	1.092.000
Skupaj					5.189.800		8.470.800
Mancienn e	-	1.7.2011	1.7.2006 - 30.6.2011	-	-	1.564.286	1.435.125

Legenda: *Osnova za izračun je baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-Chelsea FC all transfers, 2013.

Priloga 13: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013

Tabela 13: Amortizacijski načrt in izračun plač nogometašev za sezono 2012/2013

Povečanje 2012/2013	Odškodnina	Pogodba	Trajanje	Letna amortiz.	Povečanje amortiz.	Letna plača	Povečanje plače
Podpisane pogodbe			Konec rač. obdobja				
Oscar	28.160.000	25.7.2012 - 30.6.2017	11	5.632.000	5.166.972	4.171.429	3.826.999
Moses	10.120.000	24.8.2012 - 30.6.2017	10	2.024.000	1.686.667	3.389.286	2.824.405
Azpilicueta	7.744.000	24.8.2012 - 30.6.2017	10	1.548.800	1.290.667	3.128.571	2.607.143
Hazard	880.000	24.7.2012 - 30.6.2016	11	220.000	201.835	2.607.143	2.391.874
Hazard	35.200.000	1.7.2012 - 30.6.2017	11	7.040.000	6.458.716	7.821.429	7.175.623
Marin	7.040.000	1.7.2012 - 30.6.2017	11	1.408.000	1.291.743	3.389.286	3.109.437
Skupaj				17.872.800	16.096.599		21.935.481

Legenda: *Konec računskega obdobja je mesec junij in trajanje obsega število mesecev do konca junija

Vir: Portal TransferMarkt-Chelsea FC all transfers, 2013.

Priloga 14: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013

Tabela 14: Prodaja igralcev med nogometno sezono 2012/2013

Zmanjšanje in prodaja igralcev znotraj sezone 2012/2013							
Podpisane pogodbe	Začetna odškodnina	Leta	Pogodba	Odškodnina	Zmanjšanje amortizacije	Letna plača	Zmanjšanje plače
Drogba	32.560.000	4+4	20.7.2004 - 1.7.2012	-	6.105.000	5.200.000	4.000.000
Kalou	3.520.000	3+3	1.7.2006 - 7.7.2012	-	782.223	4.160.000	3.800.000
Bosingwa	18.040.000	3	16.7.2008 - 17.8.2012	-	4.008.889	3.640.000	3.640.000
Essien	33.440.000	3+5	19.8.2005 - 31.8.2012	posojilo	-	4.420.000	4.420.000
Benayoun	-	-	-	2- krat posojilo	-	2.392.000	2.392.000
Skupaj					10.896.112		18.252.000

Legenda: *Osnova za izračun je baza podatkov na portalu TransferMarkt

Vir: Portal TransferMarkt-Chelsea FC all transfers, 2013.

Priloga 15: SLOVAR TUJIH IZRAZOV IN POJMOV

Tabela 15: Slovar tujih izrazov in pojmov

TUJ IZRAZ	SLOVENSKI PREVOD
transfer fee	odškodnina
transfer system	prestopni sistem
broadcasting income	prihodki iz naslova TV- pravic
sponsorship income	prihodki iz naslova sponzorstva in reklam
match day income	prihodki na dan tekme
free agency sistem	sistem svobode do nove pogodbe
retain and transfer system	sistem zadržati in prodati
player agent	zastopnik oziroma agent igralca
wage cost	izdatki za plače
FIFA	Mednarodna federacija nogometnih zvez
UEFA	Evropska nogometna zveza
FFP	Regulativa finančnega fair playa
FFPR	Pravila finančnega fair playa
CFCB	Komisija za finančni nadzor
BFA	Belgijska nogometna zveza
FFF	Francoska nogometna zveza
FIFPro	Mednarodno združenje profesionalnih igralcev
FIFA regulation on the status and transfer of players	FIFA pravilnik o statusu in prestopih igralcev
ECA	Evropsko združenje nogometnih klubov
First Instance Body-FIB	Organ nadzora na prvi stopnji pri podelitvi licence
Appeals Body-AP	Organ odgovoren za pritožbe na podelitev licence
Break-even point	Točka preloma poslovanja