

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**FINANČNI VIDIKI
LICENCIRANJA NOGOMETNIH KLUBOV**

Ljubljana, april 2009

ALEŠ ZAVRL

IZJAVA

Študent Aleš Zavrl izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, 20. april 2009

Podpis: _____

Kazalo

Uvod.....	1
1	Ekonomski pomen in organiziranost nogometa v Evropi 2
1.1	Ekonomski pomen športa in vloga nogometa 2
1.2	Organiziranost nogometa na mednarodni ravni 3
1.2.1	Evropski in ameriški model športa 3
1.2.2	Mednarodne nogometne organizacije 4
1.3	Organiziranost športa v Sloveniji 6
1.3.1	Vrste športnih organizacij v Sloveniji 6
1.3.2	Organiziranost nogometa v Sloveniji 7
1.4	Trendi evropskega nogometa 8
2	Licenciranje nogometnih klubov 10
2.1	Osnovne značilnosti licenčnega sistema 10
2.2	Kriteriji licenčnega sistema 11
2.2.1	Športni kriteriji 11
2.2.2	Infrastrukturno-varnostni kriteriji 11
2.2.3	Administrativno-kadrovski kriteriji 11
2.2.4	Pravni kriteriji 12
2.2.5	Finančni kriteriji 12
2.3	Prosilec za licenco 14
2.3.1	Povezane pravne osebe nogometnih klubov 14
2.4	Podeljevalec licence 15
3	Finančni kriteriji licenčnega sistema 17
3.1	Razvoj finančnih kriterijev 17
3.2	Vsebina finančnih kriterijev 19
3.2.1	Revidirani letni računovodski izkazi (F.01) 19
3.2.2	Obveznosti do nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti (F.02) 22
3.2.3	Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb (F.03) 24
3.2.4	Pisna predstavitev posloводства (F.04) 25
3.2.5	Načrtovane računovodske informacije (F.05) 26
3.2.6	Dolžnost obveščanja o poznejših dogodkih (F.06) in dolžnost posodabljanja načrtovanih računovodskih informacij (F.07) 26
4	Licenčne analize 28
4.1	Slika evropskega klubskega nogometa 28
4.2	Strukturne značilnosti in pravne oblike nogometnih klubov 30
4.3	Nogometna infrastruktura 32
4.4	Finančne analize in trendi evropskega klubskega nogometa 33
4.4.1	Struktura prihodkov in odhodkov 33
4.4.2	Povprečni proračuni evropskih nogometnih klubov 34
4.4.3	Stroški zaposlencev v celotnih prihodkih 35

4.4.4	Medijske pravice	36
4.5	Licenčne primerjave po skupinah	38
4.5.1	Skupina A – najbogatejše zahodnoevropske lige	38
4.5.2	Skupina B – srednje velike nogometne lige	39
4.5.3	Skupina C – regionalna skupina	41
4.6	Športna in ekonomska uspešnost	43
4.7	Analize delovanja slovenskih nogometnih klubov	44
4.7.1	Nogomet mladih in mladinski program	45
4.7.2	Finančne analize slovenskega profesionalnega nogometa	47
4.7.2.1	Izbrani podatki iz izkaza poslovnega izida	47
4.7.2.2	Struktura prihodkov in odhodkov	48
4.7.2.3	Finančne razsežnosti prestopnih dejavnosti	49
4.7.2.4	Stroški dela in storitev zaposlenecv	50
4.7.2.5	Izbrani podatki iz bilance stanja	51
	Sklep	52
	Literatura in viri.....	54

Kazalo tabel

Tabela 1: Shema razvrstitve športnih organizacij	7
Tabela 2: Licenčni kriteriji za pridobitev mednarodne UEFA licence	13
Tabela 3: Izbrani statistični podatki po državah skupine A	38
Tabela 4: Izbrani statistični podatki po državah skupine B	40
Tabela 5: Izbrani statistični podatki po državah skupine C	42
Tabela 6: Povprečni klubski podatki iz izkaza poslovnega izida – nogometni klubi 1. SNL 2005-2007	47
Tabela 7: Povprečni klubski podatki iz bilance stanja – nogometni klubi 1. SNL 2005-2007	51

Kazalo slik

Slika 1: Evropski in ameriški model športa	3
Slika 2: Nogometna piramida.....	4
Slika 3: Mednarodna nogometna hierarhija	5
Slika 4: Zunanje okolje nogometnega kluba	6
Slika 5: Organigram NZS.....	8
Slika 6: Primer organizacijske strukture nogometnega kluba	12
Slika 7: Primer razvejane pravne strukture nogometnega kluba	15
Slika 8: Licenčni postopek	16

Slika 9: Finančni kriteriji I. faze (od tekmovalnega leta 2004/2005 dalje).....	18
Slika 10: Primer razvejane pravne strukture nogometnega kluba v odnosu do finančnih kriterijev	22
Slika 11: Finančni kriteriji II. faze (od tekmovalnega leta 2008/2009 dalje)	25
Slika 12: Dejavniki vplivanja na evropski nogomet	29
Slika 13: Pravne oblike evropskih nogometnih klubov	30
Slika 14: Strukturne značilnosti evropskih nogometnih klubov	31
Slika 15: Lastništvo nogometne infrastrukture	32
Slika 16: Struktura bruto prihodkov evropskega klubskega nogometa 2006 (v %).....	34
Slika 17: Povprečni klubski proračuni 2006 (v mio. €; brez prestopnih dejavnosti).....	35
Slika 18: Povprečni delež stroškov zaposlencev v celotnih prihodkih 2006 (v %; brez prestopnih dejavnosti)	36
Slika 19: Delež prihodkov od prodaje medijskih pravic v celotnih prihodkih 2006 (v %; brez prestopnih dejavnosti)	37
Slika 20: Ekonomske in demografske primerjave 2006 – skupina A	39
Slika 21: Povprečni klubski prihodki brez prestopnih dejavnosti 2006 (v mio. €) – skupina B.....	40
Slika 22: Ekonomske in demografske primerjave 2006 – skupina B	41
Slika 23: Povprečni klubski prihodki brez prestopnih dejavnosti 2006 (v mio. €) – skupina C.....	42
Slika 24: Ekonomske in demografske primerjave 2006 – skupina C	43
Slika 25: Športna in ekonomska uspešnost 2006	44
Slika 26: Povprečna struktura prihodkov za mladinski program 2006 (slovenski mladinski nogometni centri).....	46
Slika 27: Povprečna struktura odhodkov za mladinski program 2006 (slovenski mladinski nogometni centri)	46
Slika 28: Povprečni proračun klubov 1. SNL 2003-2007 (v mio. €)	48
Slika 29: Struktura prihodkov klubov 1. SNL 2007.....	48
Slika 30: Primerjava strukture prihodkov (brez prestopnih dejavnosti) evropskih (UEFA) in slovenskih nogometnih klubov 2006	49
Slika 31: Struktura odhodkov klubov 1. SNL 2007	50
Slika 32: Način urejanja obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb 2003-2007	51

Uvod

Šport je pomembna dejavnost družbe, izraz njene dinamike in del splošne kulture, ki bogati kakovost življenja posameznika. Ljudje se prostovoljno ukvarjajo s športom na osnovi svojega interesa neorganizirano ali organizirano (v društvih ali drugih športnih organizacijah). Pomen športa za sodobno družbo je večplasten, njegova ekonomska vrednost težko določljiva, posebej pomemben pa je njegov vpliv na človekovo fizično in duševno zdravje. Po drugi strani je šport zaradi vseh navedenih karakteristik tako na profesionalni kot amaterski ravni postal najuspešnejše blago tržnega gospodarstva razvitega sveta, trženje v športu in za šport pa predstavlja vse pomembnejši delež finančnih tokov posameznih držav.

Med športi ima v svetovnem, evropskem in slovenskem merilu še posebno mesto nogomet, ki kot najmnožičnejši šport predstavlja zelo pomemben družbeni dejavnik. Svetovna nogometna zveza FIFA in Evropska konfederacija nacionalnih nogometnih zvez UEFA, članica obeh mednarodnih organizacij je od leta 1992 oziroma 1993 tudi Nogometna zveza Slovenije, s svojimi razvejanimi aktivnostmi v okviru vseh ravni nogometa, s številčnostjo vključenih udeležencev in svojo ekonomsko močjo predstavljata pomembni svetovni športni in gospodarski instituciji.

Glede na ekonomski pomen in pomembnost nogometa v sodobni družbi sem se odločil, da kot večletni aktivni soustvarjalec licenčnih procesov na nacionalni in mednarodni ravni v diplomskem delu pobliže predstavim finančne vidike licenciranja nogometnih klubov. Projekt, ki je pod okriljem evropske nogometne zveze UEFA v zadnjem obdobju zaživel v vseh njenih 53 članicah, tudi Sloveniji, predstavlja primer dobre prakse proaktivnega delovanja športnih organizacij za izboljšanje standardov vodenja, preglednosti in finančne stabilnosti.

V prvem delu diplomske naloge sem predstavil ekonomski pomen in organiziranost nogometa v Sloveniji in Evropi s poudarkom na prikazu osnovnih značilnosti in trendov evropskega nogometa ter podrobneje opisal projekt licenciranja nogometnih klubov z vidika njegovega pomena za sodobni nogomet, pravne podlage in vsebine licenčnih kriterijev. Osrednji del diplomskega dela je namenjen predstavitvi finančnih kriterijev licenčnega sistema, vključno z navedbo ciljev in namena, vsebine in razvojnih značilnosti ter predstavitvijo konkretnih licenčnih analiz in primerjav na evropski in nacionalni ravni. Diplomsko nalogo sem zaključil z oceno dejanskega stanja in glavnimi sklepnimi ugotovitvami.

1 Ekonomski pomen in organiziranost nogometa v Evropi

1.1 Ekonomski pomen športa in vloga nogometa

Šport je v zadnjih desetletjih postal del poslovnega sveta in dejavnosti športnih organizacij so vse bolj podobne storitvenim podjetjem. Tudi pričakovanja s strani gledalcev, navijačev, trenerjev, igralcev in predvsem sponzorjev ter medijev in ostale javnosti niso več samo športne narave. Športno okolje se mora, da bi bilo uspešno, kar se da hitro in fleksibilno prilagajati zahtevam moderne družbe (Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V2.1, 2005, str. 2). Število ljudi, ki se v svetu tako ali drugače ukvarjajo s športom, je močno naraslo in predstavlja pomemben tržni dejavnik za proizvajalce in ponudnike storitev s športnega področja. Zaznati je trend povečanja pomembnosti športa v sodobni družbi, čemur so vsekakor pripomogli globalizacija, medijska pokritost in mednarodna primerljivost. Zaradi svoje interdisciplinarnosti je šport prepleten tudi z drugimi družbenimi področji, kot so npr. zdravstvo, vzgoja in izobraževanje, gospodarstvo, okolje, turizem, kultura, znanost itd. Množično ukvarjanje s športom pospešuje razvoj številnih družbenih in ekonomskih dejavnosti – tako se razvija industrija, ki proizvaja športno opremo, trgovina na področju prodaje športnih izdelkov in storitev, turizem, ki povezuje športne in zdravstvene programe, znanost, ki omogoča in podpira razvoj na večplastnem športnem področju itd. Šport ima torej močan vpliv na vso družbo in je javna dobrina, saj prinaša koristi tako posamezniku kot širši okolici. Obenem je pomembna ekonomska kategorija; ekonomski pomen športa se kaže v deležu potrošnje posameznika in celotne družbe za športne proizvode in storitve, v deležu bruto domačega proizvoda (BDP), ki se namenja za šport v širšem pomenu besede, v razvejanih poslovnih dejavnostih ipd. Športni udeleženci so najpomembnejši za ekonomski pomen športa, kar se kaže v koristih (materialnih in nematerialnih) za aktivne udeležence (športnike), pasivne udeležence (gledalce), vse tesnejši povezanosti turizma in športa, v vse večjem zaposlovanju na področju športa, ipd. Vrhunski šport, kot vrh t. i. športne piramide, pa je kot generator pomemben tudi za promocijo in razvoj vseh ostalih ravni.

Šport in ekonomija se prepletata in sta tesno povezana. Gospodarska razvitost posamezne družbe je v preteklosti pogosto pogojevala in vplivala na nastanek in razvoj športa, v sedanji družbi pa beležimo tudi obratne učinke (tako je npr. nogomet v Italiji tretja najmočnejša gospodarska panoga, ki močno zaznamuje družbo v celoti). V teoriji organizacije in delovanja športa se pojavljajo tudi razmišljanja o športu kot proizvodnem procesu. Šport lahko namreč pojmuje tudi kot proizvodnjo športnih produktov (npr. športnih rezultatov), s športom se udeležencem ne razvijajo samo telesne sposobnosti in gibalna znanja, temveč se ustvarjajo tudi boljše delovne navade, sposobnosti samoorganiziranja, sposobnosti delovanja v skupini, zmožnosti sodelovanja z drugimi, samozavest itd. Kljub temu, da športni rezultat ni edini športni produkt, pa je le-ta največkrat omenjen in javnosti tudi najbolj na očeh. Opredelitev športa kot ekonomske kategorije pomeni, da predstavlja športni trening produkcijo, kjer se

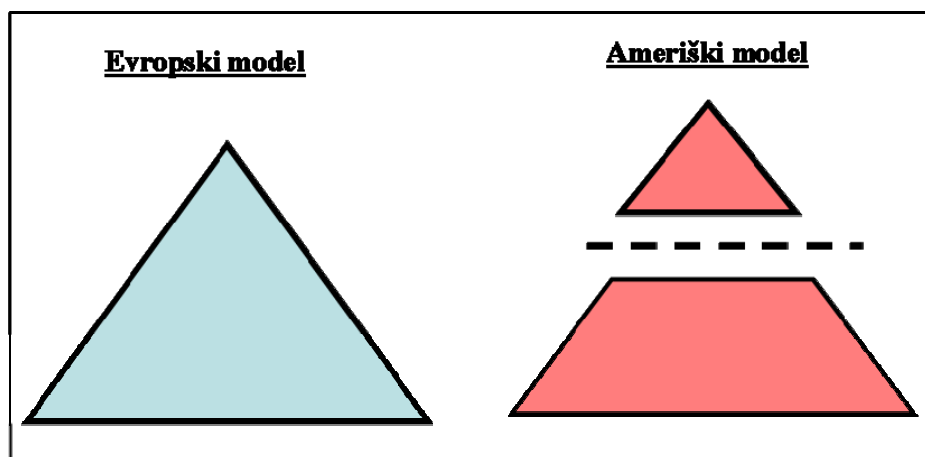
proizvodni proces prične, v športnem tekmovanju se vrši distribucija športnega rezultata in z gledanjem športnega dogodka se izvrši njegova poraba. Uporaba športnega rezultata pa ni edini končni člen verige dejavnosti. Menjalna vrednost športnega rezultata ima tako duhovne kot finančne vidike. Pomemben duhovni dejavnik je užitek, ki ga občutijo vsi, ki sodelujejo pri doseganju športnih rezultatov (trener, športnik, drugi udeleženci), eden najpomembnejših užitkov pa je športni užitek publike (javnosti), ki potrdi in upraviči napore vseh sodelujočih, in pri katerem je pomemben tudi finančni (ekonomski) vidik (Bednarik & Kline, 1997, str. 2-4).

1.2 Organiziranost nogometa na mednarodni ravni

1.2.1 Evropski in ameriški model športa

Organiziranost športa v Evropi se v primerjavi z ZDA precej razlikuje predvsem po statusu nacionalnih in nadvladanih panožnih zvez ter organiziranosti tekmovanj (Ilešič, 2008, str. 46).

Slika 1: Evropski in ameriški model športa



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

Enoten evropski model športa temelji na socialni vključenosti, finančni solidarnosti in športnih vrednotah ter predvideva povezanost različnih ravni tudi prek zagotavljanja univerzalnosti in enotnosti pravil ter hierarhične povezanosti tekmovanj. Za razliko od evropskega pozna ameriški model strogo ločevanje poklicnega in amaterskega športa, osredotočanje na dobičkonosnost brez systemske finančne solidarnosti, zaprtost tekmovanj ipd. (Arnaut, 2006, str. 65). Ne glede na razlike pa je zaznati, da se zaradi globalizacije vse več pozornosti namenja približevanju obeh modelov z vidika športnih pravil in drugih razmerij, ki zadevajo šport v svetovnem merilu (Ilešič, 2008, str. 47).

Evropski model nogometa je globoko zakoreninjen v tradiciji civilne družbe, saj izraža evropski odnos do športnih in etičnih vrednot. Demokratično organiziran model, ki zagotavlja, da je nogomet v osnovi dostopen vsem, temelji na piramidni organiziranosti, ki predvideva solidarnost, odprtost tekmovanj (letno napredovanje, nazadovanje oziroma ohranjanje tekmovalnega statusa glede na dosežene rezultate ekip v prejšnji tekmovalni sezoni) in krovnost nacionalnih in mednarodnih športnih organizacij.

Slika 2: Nogometna piramida



Pravno-finančna enotnost in trdnost nogometne piramide je še posebej pomembna z vidika zagotavljanja preglednosti, razširjenosti in medsebojne solidarnosti med vsemi ravni nogometa.

1.2.2 Mednarodne nogometne organizacije

Hierarhija, značilna za evropski model športa, se kaže tudi v povezovanju nacionalnih panožnih zvez v mednarodne športne zveze. S članstvom v mednarodnih organizacijah nacionalne zveze sprejmejo pravila, ki zagotavljajo športno in pravno hierarhijo v posameznem športu (Ilešič, 2008, str. 47). Svetovna nogometna zveza FIFA (Federation Internationale de Football Association) je najstarejša mednarodna športna federacija, saj bila ustanovljena že leta 1904¹ in danes šteje 208 članic. Nacionalne nogometne zveze posameznih držav, ki so neposredne članice FIFA, se združujejo tudi v t.i. konfederacije.² Evropska nogometna zveza UEFA (Union des Associations Europeennes de Football) je mlajša od svetovne matere in je bila ustanovljena leta 1950. Po družbenih in političnih spremembah, ki smo jim bili priča v Evropi v zadnjih desetletjih, ima UEFA sedaj 53 članic³ in sega tudi izven

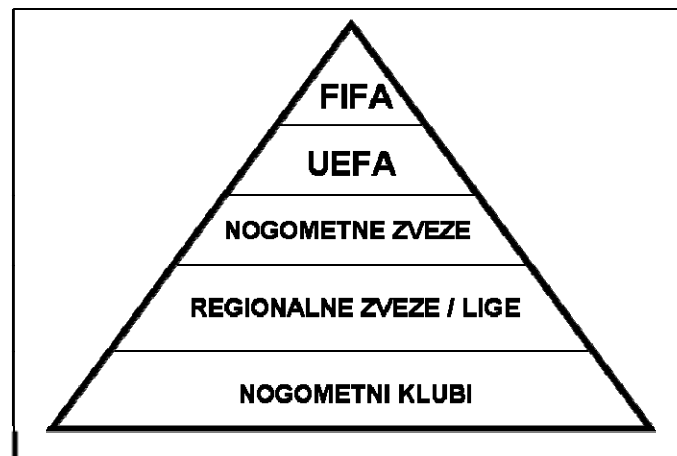
¹ Med ustanoviteljicami FIFA so bile leta 1904 nogometne zveze Francije, Belgije, Danske, Nizozemske, Španije, Švedske in Švice.

² FIFA sestavlja 6 konfederacij, in sicer: Afriška nogometna zveza (CAF), Azijska nogometna zveza (AFC), Nogometna zveza Severne in Srednje Amerike (CONCACAF), Nogometna zveza Južne Amerike (CONMEBOL) Nogometna zveza Oceanije (OFC) in Evropska nogometna zveza (UEFA).

³ Kot zadnja je bila v članstvo UEFA leta 2007 sprejeta Črna gora.

geografskih meja Evrope.⁴ FIFA in UEFA sta statusno-pravno ustanovljeni kot zvezi društev po švicarskem pravu (zaradi lokacije sedeža obeh organizacij in drugih zgodovinskih razlogov) in pristojni za urejanje razmerij v nogometu na svetovni oziroma evropski ravni. Avtonomija in neodvisnost obeh krovnih nogometnih organizacij je še posebej pomembna pri specifični obravnavi športa glede na pravno-formalne in ekonomske razsežnosti.

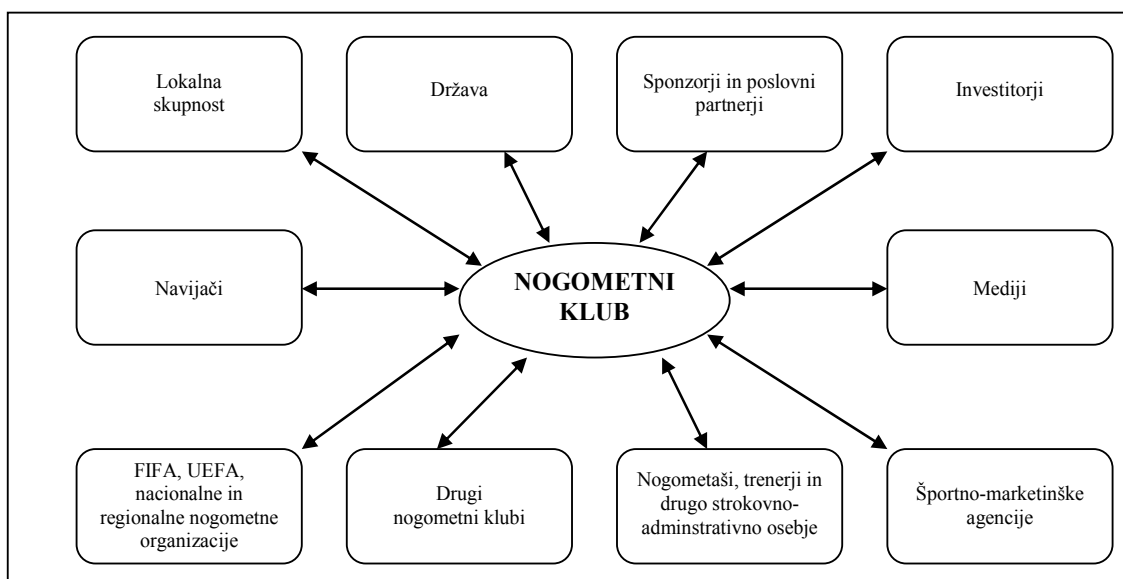
Slika 3: Mednarodna nogometna hierarhija



Pri organiziranosti nogometa imajo pomembno vlogo poleg že naštetih organizacij tudi nogometni klubi, ki so predvsem v evropskem merilu zgodovinsko zelo pomemben del družbe. Nogometni klub je v osnovi subjekt, ki nosi polno odgovornost za delovanje v nogometnem (sodelovanje v nacionalnih in mednarodnih tekmovanjih) in finančnem smislu. Nogometni predpisi praviloma uporabljajo izraz klub, ne da bi predpisovali njegovo pravno obliko, tako da je lahko nogometni klub po veljavnih predpisih organiziran v katerikoli pravni obliki, ki jo dopušča veljavna zakonodaja, v kolikor je član nacionalne nogometne organizacije in v celoti spoštuje nogometne predpise v tekmovalnem, registracijskem, disciplinskem in licenčnem smislu (Ilešič, 2003).

⁴ Tako so polnopravne članice UEFA vse države Evropske unije, vse druge evropske države in večina držav bivše Sovjetske zveze ter tudi nekatere neevropske države, npr. Izrael, Kazahstan, Armenija in Azerbajdžan.

Slika 4: Zunanje okolje nogometnega kluba



Vir: Dimow, *Marketing orientation of the Central and Eastern European Football Clubs*, 2007, str. 17.

1.3 Organiziranost športa v Sloveniji

Športne subjekte lahko v osnovi razdelimo na primarne in sekundarne. Primarni izvajalci športa so športna društva, gospodarski subjekti in javni zavodi s koncesijo države, ki opravljajo tudi vzgojno-izobraževalne procese. Sekundarni izvajalci športne dejavnosti so tisti, katerih temeljni predmet dela ali poslovanja primarno ni športna dejavnost, ampak so ob drugih nalogah pristojni tudi za šport, oziroma to dejavnost na nek način organizirajo in izvajajo (npr. vrtci, šole, gospodarske družbe, zavodi idr.) Sekundarni izvajalci med seboj niso povezani in niso člani športnih organizacij na nacionalni ali lokalni ravni.

1.3.1 Vrste športnih organizacij v Sloveniji

Športne organizacije praviloma delimo glede na uporabnike storitev, delitev dobička in ustanovitelje. Uporabnike storitev športnih organizacij delimo na pasivne (gledalci športnih prireditev in TV-prenosov) in aktivne (potrošniki športnih storitev in/ali izdelkov). Glede na delitev oziroma ustvarjanje dobička gre za delitev na profitne in neprofitne športne organizacije. Profitne organizacije so tiste, ki s svojo dejavnostjo pri poslovanju s storitvami in izdelki ustvarjajo dobiček, ki ga lahko vložijo tudi v druge naložbe, ki niso neposredno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije. Neprofitne organizacije pa morajo presežek prihodkov nad odhodki usmeriti v svoji primarno dejavnost, za katere je organizacija tudi registrirana. Športne organizacije glede na ustanovitelje delimo na javne, zasebne in mešane. Javne športne organizacije so ustanovljene s strani državnih ali lokalnih institucij in se financirajo pretežno iz proračunskih sredstev na državni oziroma lokalni ravni. Zasebne organizacije ustanovijo fizične osebe in so nevladne organizacije, saj se v njihovem delovanju

izkazuje zasebni interes civilne družbe. Mešane organizacije so tiste, ki jih ustanovijo organizacije iz javnega in zasebnega sektorja in kjer se izkazujejo tako javni kot civilni interesi. Praviloma so financirane predvsem iz javnega sektorja, medtem ko zasebni sektor prispeva vsebino in menedžment (Bednarik et al., 1998, str. 7).

Za Slovenijo je značilno, da je večji del slovenskih športnih organizacij neprofitnega značaja, kar je nedvomno posledica dejstva, da tržno gospodarstvo še nima dolge tradicije. Trenutno je v Sloveniji še vedno zelo malo zasebnih podjetij, ki bi zaposlovala športnike z namenom ustvarjanja dobička, čeprav se navedeno postopoma spreminja predvsem v komercialno bolj naravnanih kolektivnih športnih panogah (nogomet, košarka, rokomet). Zgoraj navedenega pa ne smemo mešati s prisotnostjo zasebnih podjetij na področju ponujanja športnih storitev in izdelkov za široko potrošnjo, kjer je dobiček seveda v ospredju (Bednarik & Kline, 1997, str. 7).

Tabela 1: Shema razvrstitve športnih organizacij

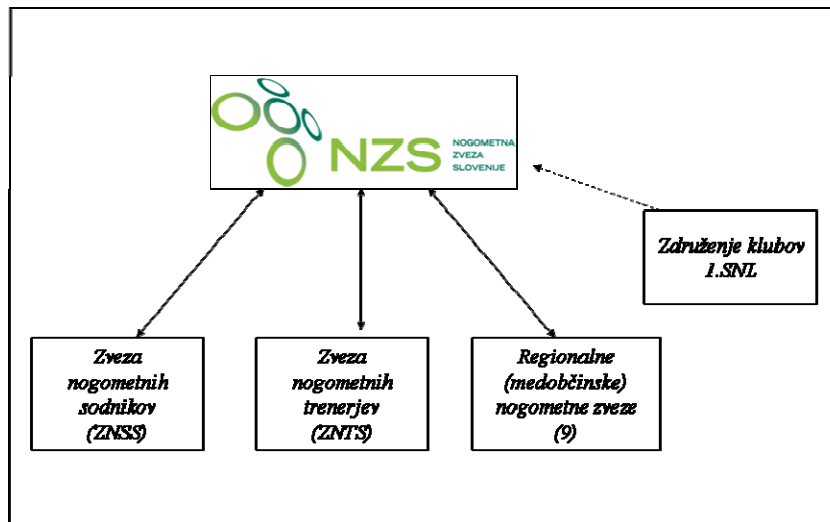
	Organizacije za pasivne udeležence (neprofitne strokovne športne organizacije)	Organizacije za aktivne udeležence (neprofitne množične športne organizacije)
Zasebne organizacije (civilni interes)	Olimpijski komite Slovenije (OKS), nacionalne panožne športne zveze, športna društva, drugi zavodi.	Olimpijski komite Slovenije (OKS), nacionalne panožne športne zveze, občinske športne zveze, športna društva, drugi zavodi.
Javne organizacije (javni interes)	Ministrstvo za šolstvo in šport (MŠŠ), Fakulteta za šport, drugi javni zavodi.	upravne strukture za šport na občinski ravni, drugi javni zavodi.
Mešane organizacije (civilni in javni interes)	Zavod za šport Slovenije, drugi zavodi.	Zavodi.

Vir: Bednarik et al., Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji, 1998, str. 6.

1.3.2 Organiziranost nogometa v Sloveniji

Nogometna zveza Slovenije (NZS) je krovna nogometna organizacija in nacionalna panožna športna zveza. Tako kot v veliki večini evropskih držav tvorijo NZS regionalne oziroma medobčinske nogometne zveze (MNZ), zveza nogometnih trenerjev (ZNTS) in zveza nogometnih sodnikov Slovenije (ZNSS), ki so hkrati tudi ustanoviteljice NZS. Interesno združenje profesionalnih nogometnih klubov (Združenje klubov 1. SNL) ni statutarni član NZS, vendar v skladu s predpisi avtonomno zastopa interese nogometnih klubov najvišjega državnega razreda. V svetovnem in evropskem merilu se NZS vključuje v t. i. nogometno piramido, ki jo na vrhu zaključujeta evropska nogometna zveza (UEFA) in svetovna nogometna zveza (FIFA).

Slika 5: Organigram NZS



Cilji NZS, ki se odražajo v njenih programih in aktivnostih, so zlasti skrb za razvoj in širjenje nogometa, zagotavljanje pogojev za vrhunski nogomet, reprezentiranje slovenskega nogometa, organizacija in vodenje razvejanih tekmovalnih sistemov ekip vseh starostnih kategorij, usposabljanje trenerskega, sodniškega in drugega strokovnega kadra, vzpodbujanje in skrb za nogomet mladih, vključevanje v svetovne in evropske nogometne organizacije in tokove itd. (Statut NZS, 2004).

Nogometna zveza Slovenije sodi v evropskem in svetovnem merilu med manjše, a dobro organizirane in rezultatsko srednje uspešne nogometne zveze. V okviru 9 nogometnih regij je v Sloveniji v redno vadbo in tekmovanja vključenih 29.128 registriranih igralcev nogometa, ki svoje aktivnosti izvajajo v 250 klubih oziroma v okviru 1.172 ekip. Aktivni in razvejani sta tudi obe strokovni organizaciji, v okviru katerih deluje 960 sodnikov oziroma 1.011 usposobljenih trenerjev (Najdeno 5. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/index.php?pgi=112>).

1.4 Trendi evropskega nogometa

Evropski prostor je od sredine 80. let 20. stoletja priča velikim geopolitičnim spremembam, ki so povezane predvsem z razpadom Sovjetske zveze, Jugoslavije in Čehoslovaške, z nastankom številnih novih držav in razvojem Evropske unije v širšo politično, gospodarsko in pravno strukturo. Ob upoštevanju vse večje komercializacije imajo geopolitični dejavniki zelo velik tudi vpliv na evropski šport. V tem novem okolju se šport, zlasti pa moštveni športi, srečuje z novimi problemi in izzivi. Številne socialne spremembe so močno zaznamovale evropsko družbo (npr. spremembe družbenih sistemov, polarizacija bogastva, staranje prebivalstva itd.) in pogosto vodile k vse večji polarizaciji med športnimi in komercialnimi vrednotami. Upoštevajoč ekonomske, politične in sociološke principe lahko ugotovimo, da je evropski šport danes pod komercialnimi oziroma kapitalskimi pritiski in da se nekateri procesi

približujejo tistim v ameriškem modelu športne organiziranosti. Dejstvo, da se je del športa razvil v poslovno dejavnost, je povečalo tveganja in težnje k pravnim sporom. Šport se nahaja v okolju pravne negotovosti, kjer se močno prepletajo športni in ekonomski vidiki, zato v bodoče zelo pomembno zagotoviti pravno varnost in stabilnost športa. Šport ni pravi šport brez uravnoveženih tekmovanj in pisane konkurence. S poslovnega vidika neenakovredno tekmovanje tudi ne maksimizira potencialnih finančnih koristi, zato krovne športne organizacije pogosto razmišljajo, s katerimi ukrepi zaščititi in okrepiti konkurenco. Če je vprašanje konkurenčnosti v celoti prepuščeno tržnim zakonitostim, namreč obstaja tveganje, da so športni rezultati v celoti odvisni in podrejeni logiki kapitala.

V evropskem merilu velja posebej izpostaviti tudi teritorialno omejeno jurisdikcijo pravil EU in Sodišča ES (Ilešič, 2008, str. 47), ki ne pokriva celotnega področja evropske nogometne zveze UEFA, kar prinaša dodatno pravno neuskklajenost. V povezavi z navedenim je potrebno razumeti tudi vse težnje za priznavanje specifičnosti športa v odnosu do prava EU in njenih članic (Arnaut, 2006, str. 102).

Nogometni profesionalizem se je v številnih evropskih državah razvil šele v zadnjih 20 letih, ko je šport dosegel nove dimenzije delovanja z vstopom na trg kapitala in razvojem mednarodnega trga nogometašev. Komercializacija športa je pri profesionalnih nogometnih klubih povzročila prehod iz nepridobitnega delovanja na izraženo tržno usmeritev, kar je posledično vplivalo na spremembe v pravnih strukturah, lastništvu in načinu upravljanja samih klubov. Spremembe pa pogosto niso prinesle dobrobiti vsem deležnikom v nogometni panogi, saj se je povečal delež lastnikov (klubov in/ali kapitala), ki prvenstveno zasledujejo komercialne in ne športne cilje. Zato je avtonomno urejanje razmer v športu s strani samih krovnih športnih organizacij ključnega pomena za zmanjšanje negativnih vplivov z ustreznimi pravili in nadzorom nogometnih klubov glede navzkrižnega lastništva, upravljanja in posrednih oziroma neposrednih vplivov, ki ne zagotavljajo neodvisnega delovanja.

Evropski nogomet v zadnjem desetletju beleži pomemben porast finančnih vlaganj, ki so povezana s komercializacijo pravic, z globalizacijo tržnih usmeritev in splošno rastjo evropskega gospodarstva. Porast pa poleg merljivo izraženih pozitivnih vplivov prinaša tudi večja finančna tveganja, ki lahko ob slabem vodenju in napačnih poslovnih odločitvah pripeljejo do velikih finančnih težav posameznih nogometnih subjektov, lig ali nacionalnih oziroma mednarodnih nogometnih združenj. Ker vsiljevanje enotne vseevropske pravne strukture nogometnih klubov ni izvedljivo, je vse bolj pomembno osredotočanje na načela zdravega finančnega poslovanja in preglednosti. Evropski sistem licenciranja nogometnih klubov je kot primer dobre samoregulativne prakse pomemben pri zagotavljanju preglednosti delovanja, izkoriščanju komparativnih prednosti in vzpostavitvi finančno stabilnih nogometnih organizacij (Arnaut, 2006, str. 44).

2 Licenciranje nogometnih klubov

Vpetost športa v aktivne ekonomske tokove prinaša vse več denarja v sam šport, s tem pa tudi vrsto novih tveganj in negativnih dejavnikov. Športna infrastruktura, organizacija in kvaliteta vodenja ter strokovno delo v športnih organizacijah pogosto niso sledili hitremu razvoju in posledično povečevali finančna tveganja za vse osebe in družbe, ki so v kakršnikoli povezavi z vrhunskim športom, še posebej, če upoštevamo dejstvo, da so športni subjekti udeleženci v športni in ne finančni konkurenci. V minulem obdobju je za slovenski šport veljalo, da je tu obseg sive ekonomije bistveno večji kot v drugih dejavnostih, kar dolgoročno ne koristi športu (Bednarik et al., 1998, str. 59). Zaznati je tudi bistveno zahtevnejše prepletanje javnih in zasebnih interesov pri delovanju športnih subjektov, navedeno pa ni natančno opredeljeno v veljavni zakonodaji in specifičnih športnih predpisih. Odgovori na pojavne negativnosti, z osnovno nalogo preprečiti škodljive situacije v prihodnosti in ob tem zagotoviti trdne temelje za nadaljnji razvoj, so lahko uvajanje mednarodnega projekta licenciranja športnih organizacij, spremembe in dopolnitve veljavnih predpisov na področju pravne podlage za delovanje športa, vplivanje na pozitivne spremembe veljavne zakonodaje ipd. Šport se mora kot ekonomska kategorija prilagoditi novim pravilom tržne ekonomije in pravne države.

2.1 Osnovne značilnosti licenčnega sistema

Pravno podlago licenčnega sistema UEFA in NZS predstavlja Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov (V3.0, 2008), ki opredeljuje pogoje in postopke pridobitve licence za tekmovanja na mednarodni (UEFA) in nacionalni (1. SNL, 2. SNL ali 3. SNL) ravni. Pravilnik NZS je v celoti skladen s predpisi evropske nogometne zveze in je bil v uradnih postopkih potrjen oziroma akreditiran s strani UEFA. Licenciranje lahko torej na kratko opredelimo kot postopek preverjanja vnaprej določenih kriterijev z izdajo dovoljenja, t. i. licence, članskemu moštvu za tekmovanje na določeni ravni. Glavni značilnosti sistema sta predvsem fleksibilnost in doslednost. O podelitvi oziroma zavrnitvi licence za tekmovanje odločajo neodvisni licenčni organi, nastopanje v tekmovanjih pa je možno le primeru, da je klub pridobil ustrezno licenco. Cilji uvajanja licenčnega sistema so predvsem nadaljnji napredek in dvig ravni slovenskega nogometa, skrb za mladinski nogomet, pridobitev kvalitetne nogometne infrastrukture, vzpodbujanje medsebojnega spoštovanja in sodelovanja med vsemi akterji nogometne igre – trenerji, igralci, funkcionarji in sodniki, vzpostavitev temeljev za trdno finančno poslovanje klubov, zagotavljanje kontinuitete tekmovanj na nacionalni ravni, kvalitetna organiziranost nogometnih klubov itd.

2.2 Kriteriji licenčnega sistema

Kriteriji licenčnega sistema pokrivajo 5 področij, ki se medsebojno prepletajo in dopolnjujejo. Prilagojeni so različnim tekmovalnim ravnam (mednarodni UEFA kriteriji so najzahtevnejši) in glede na pomembnost stopnjevani. Kriteriji A so obvezni in le izpolnjevanje teh kriterijev vodi k pridobitvi licence za določeno tekmovalje. Kriteriji B so prav tako obvezni, vendar neizpolnjevanje neposredno ne vodi v nepodelitev licence ampak v druge disciplinske sankcije. Kriteriji z oznako C so neobvezna priporočila.

2.2.1 Športni kriteriji

Glavni cilji kriterijev s športnega področja so predvsem dvig kvalitete nogometne igre, izoblikovanje mladinskih razvojnih programov na klubskih ravneh, vzpodbuditev vlaganj v klubske mladinske selekcije ter dvig ravni fair playja in splošne nogometne kulture. Poseben poudarek se v okviru športnih kriterijev daje mladinskim razvojnim programom in strokovnim programom za izboljšanje medsebojnega razumevanja, sodelovanja ter spoštovanja med vsemi akterji nogometne igre.

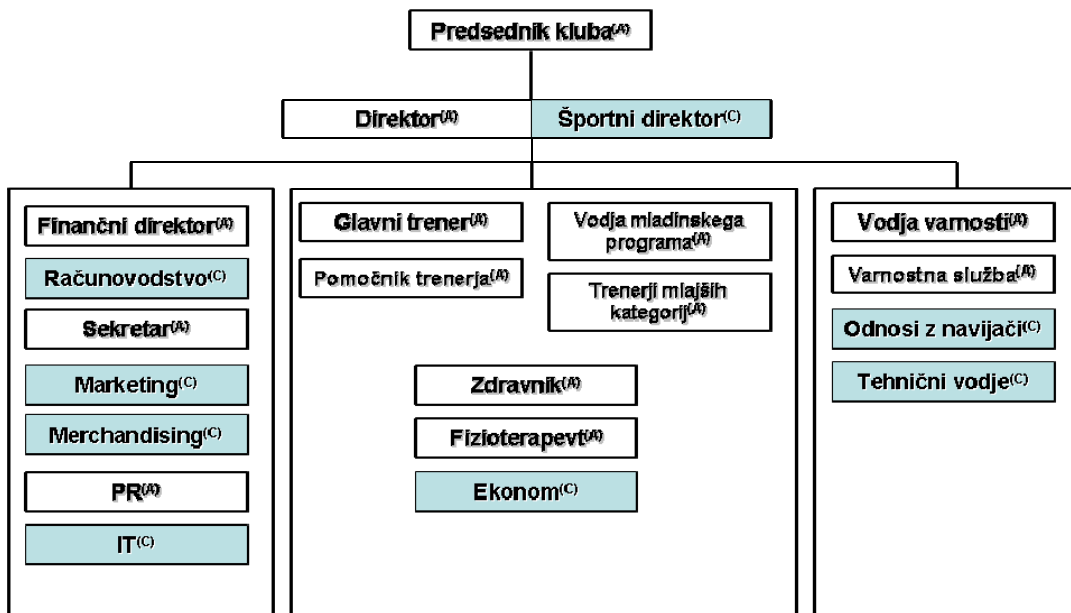
2.2.2 Infrastrukturno-varnostni kriteriji

Večina nogometnih štadionov v Srednji in Vzhodni Evropi je zastarelih in neprimernih ter nezadostuje potrebam modernega nogometa (Dimow, 2007, str. 83). Tudi slovenska nogometna infrastruktura v povprečju zelo zaostaja za evropskimi standardi, saj so bila vlaganja v daljšem časovnem obdobju nezadostna (Zavrl, 2007a, str. 8). Kvalitetni, predvsem varni, udobni in okolju prijazni štadioni so postali nujnost, kriteriji z navedenega področja pa pomembni za nadaljnji napredek nogometa tudi z vidika boljše komercializacije nogometnih dogodkov.

2.2.3 Administrativno-kadrovski kriteriji

Organizirano klubsko vodstvo, dobro izobraženi, usposobljeni in strokovno podkovani klubski delavci s specifičnimi znanji in izkušnjami so eden od temeljev uspešnosti športnih organizacij. Kriteriji s tega področja načelno določajo organizacijsko strukturo nogometnih klubov s strokovnjaki z različnih, ne samo nogometnih področij (vodenje, finance, trženje, stiki z javnostmi, medicina, nogometno treniranje, vzgoja mladih ipd.).

Slika 6: Primer organizacijske strukture nogometnega kluba



2.2.4 Pravni kriteriji

Pravni kriteriji predstavljajo podlago za članstvo in delovanje nogometnih klubov v okviru nacionalnih panožnih zvez in njihovo sodelovanje v nacionalnih ter mednarodnih tekmovanjih. Vsebina teh kriterijev zagotavlja tudi posredovanje korektnih, točnih in ažurnih informacij in dokumentov s strani klubov v okviru licenčnega sistema.

2.2.5 Finančni kriteriji

Kriteriji s področja finančnega poslovanja so za doseganje splošnih ciljev licenčnega sistema izrednega pomena. Zahtevnost samih kriterijev se kaže že v ciljih, ki predvidevajo izboljšavo ekonomske in finančne sposobnosti ter učinkovitosti klubov, povečanje popolnosti tekmovanj, preventivne ukrepe za preprečevanje morebitnih nepredvidenih bankrotov, povečanje zmogljivosti, transparentnosti in verodostojnosti klubov ter izboljšanje finančne slike o nogometnih klubih.

Tabela 2: Licenčni kriteriji za pridobitev mednarodne UEFA licence

Kriteriji	A kriteriji	B kriteriji	C kriteriji
Športni (6)			
	Mladinski razvojni program (S.01) Mladinska moštva (S.02) Registrirani mladi nogometaši (S.03) Zdravstveno varstvo nogometašev (S.04)	Izobraževalni seminarji in šolanja (S.05)	Fair play, nediskriminacija in strpnost (S.06)
Infrastrukturno-varnostni (2)			
	Štadion za tekmovanja (I.01) Objekti za treniranje (I.02)		
Administrativno-kadrovski (14)			
	Direktor (K.01) Tajnik/sekretar (K.02) Finančni direktor (K.03) Vodja varnosti (K.04) Varnostna služba (K.05) Oseba za stike z javnostmi (K.06) Zdravnik (K.07) Fizioterapevt (K.08) Glavni trener (K.09) Pomočnik trenerja (K.10) Vodja mladinskega programa (K.11) Trenerji mlajših selekcij (K.12) Imenovanje in pogodba (K.13)	Zamenjave in nadomeščanje med licenčno sezono (K.14)	
Pravni (3)			
	Izjava prosilca za licenco (P.01) Dokumenti in izjave (P.02) Izpis iz javnega registra (P.03)		
Finančni (7)			
	Revidirani letni računovodski izkazi (F.01) Obveznosti iz prestopnih dejavnosti (F.02) Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb (F.03) Pisna predstavitev posloводства (F.04) Načrtovane računovodske informacije (F.05)	Dolžnost obveščanja o poznejših dogodkih (F.06) Dolžnost posodabljanja načrtovanih računovodskih informacij (F.07)	

Vir: Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0, NZS, 2008.

2.3 Prosilec za licenco

V skladu z licenčnimi predpisi je prosilec za licenco lahko nogometni klub, ki je pravna oseba v skladu z veljavno zakonodajo, je član nacionalne nogometne zveze in ima sedež na ozemlju te nacionalne nogometne zveze. Pravilnik zaradi zagotavljanja napredovanja in nazadovanja nogometnih ekip v uradnih tekmovanjih v skladu s športnimi principi določa, da mora članstvo nogometnega kluba v nacionalni nogometni zvezi trajati najmanj tri leta za pridobitev UEFA in 1. SNL licence, dve leti za licenco 2. SNL in najmanj eno leto za pridobitev licence za 3. SNL. Izjema pri teh določilih je dopustna le v primeru spremembe pravne oblike oziroma pravne strukture prosilca za licenco, ki jo morajo, da bi bila nogometno-pravno veljavna, potrditi pristojni nogometni organi.

2.3.1 Povezane pravne osebe nogometnih klubov

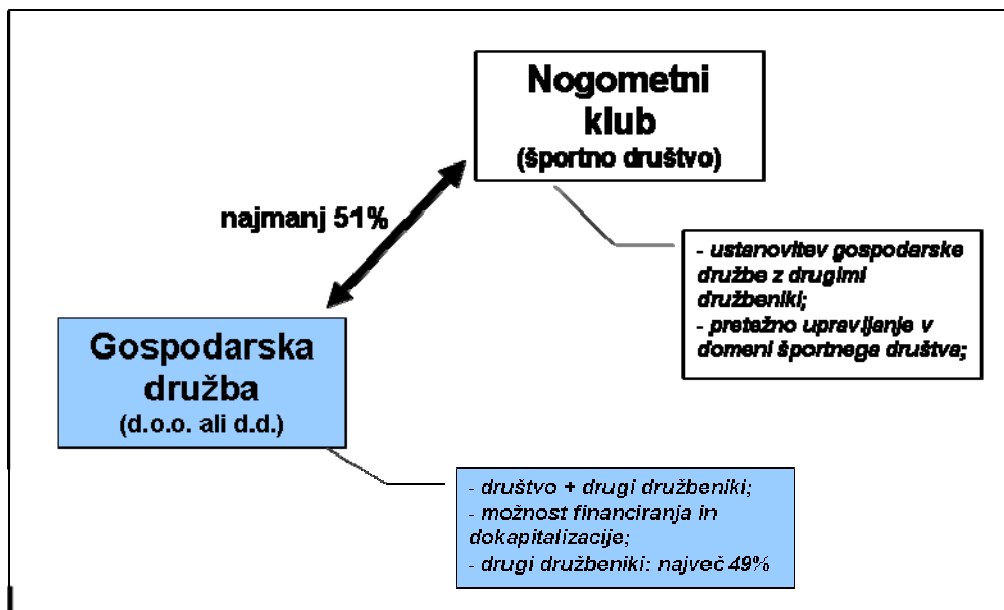
Profesionalni nogometni klubi pogosto zaradi različnih ekonomskih, pravnih ali športnih razlogov izvajajo nekatere tipične nogometne aktivnosti tudi v okviru povezanih pravnih oseb. V okviru licenciranja je določeno, da se morajo pri pregledovanju izpolnjevanja kriterijev s strani prosilca za licenco upoštevati vse fizične in pravne osebe, ki so povezane z nogometnimi aktivnostmi prosilca za licenco. Aktivnosti, ki jih izvajajo nogometni klubi v okviru povezanih pravnih oseb, so na primer delovanje profesionalnih moštev (praviloma člansko moštvo), organizacija tekem in prireditev, upravljanje nogometne infrastrukture, trženje, prodaja licenčnih izdelkov (*angl. merchandising*) ipd.

V skladu z modernimi trendi organiziranja ter ekonomskimi interesi nogometnih klubov in drugih vlagateljev lahko pristojni nogometni organi torej dopustijo, da tipične nogometne aktivnosti izvaja tudi druga pravna oseba, kot je imetnik licence, v primeru, da nogometni klub, ne glede na pravice in obveznosti imetnika licence do povezanih pravnih oseb, še naprej odgovorno izvršuje temeljne obveznosti na podlagi nogometnih predpisov. Krovne nogometne organizacije ne posegajo v pravno-formalne oblike pogodbenega sodelovanja med nogometnimi klubi in povezanimi pravnimi osebami. Tako se lahko pogodba o prenosu izvajanja tipičnih nogometnih aktivnosti prenese z družbeno, licenčno ali drugo pogodbo, ki v skladu s prisilnimi predpisi omogoča prenos izvrševanja pravic imetnika licence. Vsebina te pogodbe je lahko zapisana v klasični civilno-pravni pogodbi, lahko pa tudi v ustanovitvenem aktu povezane pravne osebe. V sistemu je predviden pregled in odobritev prenosa vsebine tistih licenčnih upravičenj, ki jih je dopustno na podlagi licenčnih pravil prenesti na drugo pravno osebo.

Licenčna pravila v veliki meri določajo tudi obvezno vsebino pogodbe med imetnikom licence in povezano pravno osebo. Obvezna vsebina pogodbe obsega predvsem dolžnosti povezane pravne osebe, s katerimi se še naprej zagotavlja primarnost licenčnih upravičenj pri imetniku licence in preprečuje izvotlitev pravic in obveznosti imetnika licence.

Licenčni organi podeljevalca licence so pristojni za preverjanje obstoja obveznih vsebin pogodbe, saj je odobritev pogoj za veljavnost pogodbe. Ker gre za prenos bistvenih elementov licence (izvajanje tipičnih nogometnih aktivnosti), nogometni klub brez dovoljenja nacionalnih nogometnih organov ne more prenesti izvajanja teh aktivnosti na druge pravne osebe. Ena od pomembnejših obveznih vsebin pogodbe določa, da mora imeti nogometni klub večino glasovalnih pravic v povezani pravni osebi (t. i. pravilo 51%) in da povezana pravna oseba ne sme biti v neposredni ali posredni lasti ali upravljanju kogarkoli, ki ima odločujoč vpliv na druge nogometne klube ali njihove povezane pravne osebe.

Slika 7: Primer razvejane pravne strukture nogometnega kluba

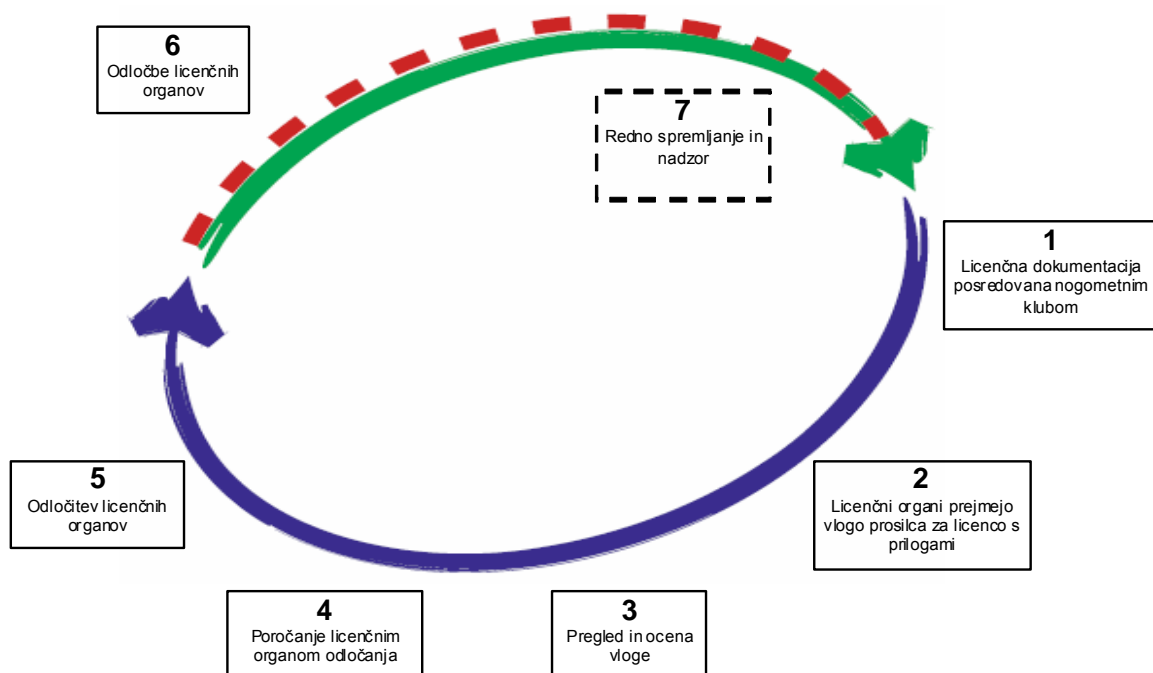


2.4 Podeljevalec licence

Podeljevalec licence je Nogometna zveza Slovenije, ki upravlja s celotnim licenčnim sistemom in določa ustrezne licenčne komisije oziroma organe. Osnovne naloge podeljevalca licence so predvsem priprava, izvedba in nadaljnji razvoj licenčnega sistema, poleg tega pa je ključna tudi svetovalna vloga pri komunikaciji z nogometnimi klubi in njihovem preoblikovanju. Licenčni organi morajo delovati neodvisno, transparentno in enakopravno obravnavati vse prosilce za licenco. Pri izvajanju licenciranja je zelo pomembno, da obstajajo torej jasna merila in standardizirani kriteriji tudi za delovanje organov na strani podeljevalca licence. Licenčni standard UEFA temelji na mednarodno uveljavljenem sistemu standardizacije ISO in določa obvezne kriterije, ki jih morajo izpolnjevati licenčni organi z namenom zagotavljanja transparentnosti in kredibilnosti vodenja ter odločanja v okviru licenčnega sistema. Licenčni sistem mora biti pregleden in korekten, zbrana in pregledana dokumentacija prosilcev za licenco in licenčnih organov vsebinsko in terminološko pravilno evidentirana ter analizirana, odločitve licenčnih organov pa v celoti skladne z veljavnimi

pravilniki in predpisi. Nogometni klubi, prosilci za licenco, so v celoti odgovorni za vse aktivnosti, ki so potrebne za sodelovanje tako v državnem kot tudi v mednarodnem tekmovanju in v procesu licenciranja. Hkrati pa je v okviru licenciranja pomemben tudi odnos in redna komunikacija med licenčnimi organi in nogometnimi klubi ter ostalimi nogometnimi deležniki (medobčinske nogometne zveze, Združenje klubov 1. SNL, sodniška in trenerska organizacija itd.). Evidentiranje morebitnih odprtih zadev in neskladnosti glede na licenčna pravila pripomore k pravočasni odpravi le-teh do pričetka uradnih licenčnih postopkov ter izmenjavi izkušenj, mnenj in dobrih praks znotraj nogometa kot panoge.

Slika 8: Licenčni postopek



Vir: *Here to Stay – UEFA Club licensing Report, 2008, str. 35.*

3 Finančni kriteriji licenčnega sistema

V evropskem in svetovnem merilu kaže nogomet z razvojem tehnologije in globalizacije komercialnih pravic v zadnjem desetletju zavidljive ekonomske potenciale. Predvsem trženje medijskih pravic omogoča primerjavo vrhunškega nogometa kot poslovne dejavnosti z drugimi pomembnimi gospodarskimi panogami. Tekmovanje in kvaliteta nogometa se tako danes ne meri zgolj in edino na igrišču. S športnega vidika se je nogomet v veliki meri globaliziral, saj v vrhunskih moštvih na nacionalnih in mednarodnih ravneh nastopajo nogometaši z vsega sveta, s poslovnega vidika pa nogometni klubi tekmujejo na globalnem tržišču predvsem pri prestopnih dejavnostih nogometašev, prodaji licenčnih izdelkov in komercializaciji medijskih pravic. Takšne okoliščine omogočajo številne nove športne in poslovne priložnosti ter hkrati povečujejo finančna tveganja, saj stabilnost denarnih tokov na vseh ravneh ni dolgoročno zagotovljena. Finančna stabilnost in uspešnost je v visoki korelaciji s popularnostjo nogometa, doseženimi športnimi rezultati in bodočo ekonomsko situacijo, zato je uporaba ustreznih finančnih orodij pri vodenju in načrtovanju finančnega poslovanja nogometnih klubov zelo pomembna. Cilji na področju finančnih kriterijev licenčnega sistema so zato predvsem povezani z zagotavljanjem finančne stabilnosti, z izboljšanjem ekonomske in finančne sposobnosti ter učinkovitosti klubov, s popolnostjo tekmovanj in preprečevanjem nepredvidenih bankrotov, s povečanjem zmogljivosti, transparentnosti in verodostojnosti klubov ter z izboljšanjem splošne finančne slike o nogometnih klubih.

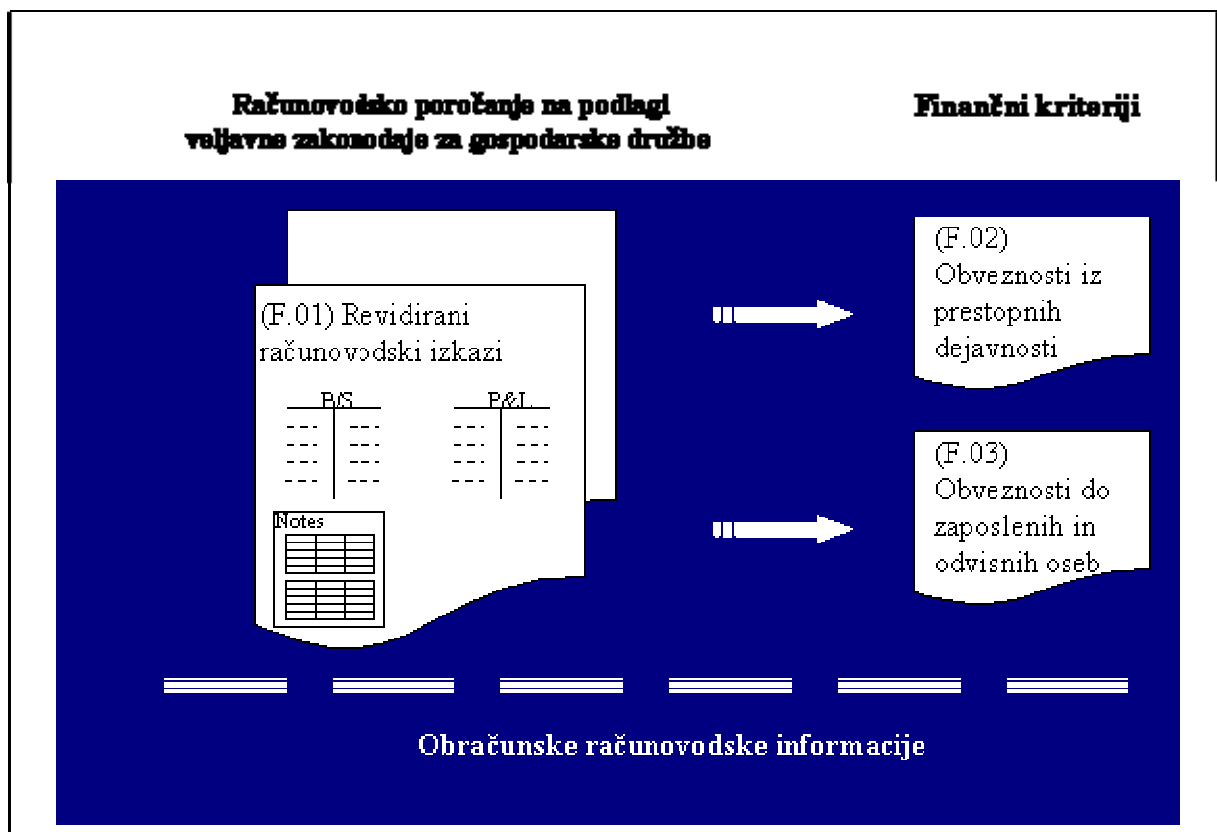
Izpolnjevanje finančnih kriterijev prinaša nogometnim klubom komparativne prednosti v okviru globalne športne industrije, izboljšuje kredibilnost nogometa kot poslovne dejavnosti ter omogoča nove tržne priložnosti za investitorje in sponzorje. Z uvajanjem licenciranja v vseh članicah UEFA se transparentnost in kredibilnost nogometa kot panoge poskuša urediti na vseevropski ravni, kar navkljub različnim pravnim podlagam in ureditvam mogoča enakopravno obravnavo in nadzor nad nogometnimi klubi na širšem evropskem ekonomskem prostoru.

3.1 Razvoj finančnih kriterijev

Zagotavljanje enakopravne in dosledne obravnave nogometnih klubov, ki prihajajo iz različnih pravnih, ekonomskih in socialnih okolij, je eden od temeljev licenčnega sistema. Z vidika finančnih kriterijev je zato pomembno, da morajo biti, ne glede na pravno obliko nogometnih klubov in veljavno zakonodajo v posameznih državah, računovodski izkazi nogometnih klubov pripravljeni kot za gospodarske družbe in revidirani v skladu z mednarodnimi računovodskimi standardi. Poleg revidiranih računovodskih izkazov pa morajo prosilci za licenco predložiti tudi t. i. nogometno specifične finančne podatke, ki v okviru finančne licenčne dokumentacije omogočajo kakovosten vpogled v poslovanje posameznega

nogometnega kluba. Tako je okviru licenčnega sistema mogoč ne le pregleden vpogled v preteklo poslovanje nogometnih klubov, ampak tudi njihovo spremljanje in nadzor med samimi tekmovanji. Delovanje licenčnega sistema v osnovi omogoča tudi evidentiranje kritičnih situacij v zgodnjih fazah in možnost preventivnih reakcij tako s strani nogometnih klubov kot krovnih nogometnih organizacij. Licenčni predpisi na evropski in slovenski ravni so bili uvajani postopno. Analiza uveljavitve I. faze finančnih kriterijev (od tekmovalnega leta 2004/2005) je na evropski ravni pokazala pozitivne premike k preglednosti poslovanja nogometnih klubov in kredibilnosti nogometa kot panoge in hkrati opozorila na vrsto omejitev pri zmanjševanju tveganj za nastanek bodočih finančnih težav, ki jih prinaša zgolj vpogled in odobritev obračunskih računovodskih informacij. Postopno uvajanje dodatnih finančnih kriterijev (II. faza s tekmovalnim letom 2008/2009) poleg t. i. finančnega pogleda za nazaj predvideva tudi uvedbo kredibilnega finančnega načrtovanja in razširjeno vlogo pooblaščenih revizorjev prosilcev za licenco. Predložitev načrtovanih računovodskih informacij pa omogoča tudi kvalitetnejše spremljanje delovanja nogometnih klubov med samim tekmovalnim letom.

Slika 9: Finančni kriteriji I. faze (od tekmovalnega leta 2004/2005 dalje)



Vir: UEFA Club Licensing Manual V1.0, str. 86.

3.2 Vsebina finančnih kriterijev

Licenčni predpisi UEFA in NZS določajo naslednje finančne kriterije:

- F.01 - Revidirani letni računovodski izkazi;
- F.02 - Obveznosti do nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti;
- F.03 - Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb;
- F.04 - Pisna predstavitev posloводства;
- F.05 - Načrtovane računovodske informacije;
- F.06 - Dolžnost obveščanja o poznejših dogodkih in
- F.07 - Dolžnost posodabljanja načrtovanih računovodskih informacij.

3.2.1 Revidirani letni računovodski izkazi (F.01)

Pravilnik določa, da mora prosilec za licenco pripraviti letne računovodske izkaze za preteklo poslovno leto⁵ ne glede na pravno obliko prosilca za licenco na podlagi veljavne zakonodaje za gospodarske družbe, ki morajo biti revidirani⁶ s strani pooblaščenih revizorjev. Za namene licenciranja morajo biti revidirani letni računovodski izkazi sestavljeni iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza denarnih tokov, pojasnil, ki vključujejo povzetek pomembnih računovodskih usmeritev in druga pojasnila, in poročila posloводства o poslovanju. Pri pripravi računovodskih izkazov morajo biti upoštevane temeljne računovodske usmeritve na podlagi mednarodnih računovodskih standardov, ki obsegajo predvsem resnično in pošteno predstavitev v skladu z veljavno računovodsko prakso, doslednost predstavitev, časovno neomejenost delovanja, upoštevanje nastanka poslovnih dogodkov, pojasnila k posameznim postavkam ter odpis sredstev in obveznosti oziroma prihodkov in odhodkov na podlagi veljavne računovodske prakse. Nogometno specifični podatki, ki omogočajo podrobnejši vpogled v poslovanje nogometnih klubov, tako narekujejo, da so v **bilanco stanja**⁷ vključene naslednje postavke.

Kratkoročna sredstva:

- denarna sredstva in njihovi ustrezniki;
- terjatve iz prestopov igralcev;
- terjatve do povezanih oseb in drugih subjektov v skupini;
- druge terjatve;
- zaloge.

⁵ Poslovno leto je pri slovenskih nogometnih klubih enako koledarskemu letu, čeprav veljavni predpisi že omogočajo tudi drugačne rešitve (npr. sezonska poslovna leta).

⁶ Za pridobitev mednarodne UEFA licence in licence za najvišji državni rang tekmovanja (1. SNL) morajo biti računovodski izkazi revidirani, medtem ko se revidiranje za nižje nacionalne ravni (2. SNL, 3. SNL) na podlagi Pravilnika ne predvideva, je pa za vse športne klube obvezno, v kolikor presežejo višino prihodkov ali odhodkov na podlagi 27. člena Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006).

⁷ Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0, 2008, str. 20.

Dolgoročna sredstva:

- opredmetena osnovna sredstva;
- neopredmetena sredstva;
- dolgoročne finančne naložbe.

Kratkoročne obveznosti:

- bančne prekoračitve in posojila;
- obveznosti, povezane s prestopi igralcev;
- obveznosti do povezanih oseb in drugih oseb v skupini;
- druge kratkoročne obveznosti;
- davčne obveznosti;
- pasivne časovne razmejitev.

Dolgoročne obveznosti:

- bančna in druga posojila;
- druge dolgoročne obveznosti;
- davčne obveznosti;
- rezervacije.

Čista sredstva/dolgovi:

- čista sredstva / dolgovi.

Kapital:

- vpoklicani kapital;
- kapitalske rezerve;
- rezerve iz dobička;
- čisti dobiček ali čista izguba;
- presežek iz prevrednotenja.

Podobno kot pri bilanci stanja predvideva Pravilnik tudi minimalne zahteve glede vsebine postavk v **izkazu poslovnega izida**⁸ za posamezno poslovno leto s primerljivi podatki za prejšnje poslovno leto. Postavke so navedene v nadaljevanju.

Prihodki:

- vstopnina;
- sponzorstvo in oglaševanje;
- medijske pravice;
- prihodki iz prodaje blaga in storitev;
- drugi prihodki.

⁸ Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0, 2008, str. 21.

Odhodki:

- stroški materiala in storitev;
- stroški dela in storitev zaposlenih in drugih odvisnih oseb;
- amortizacija;
- oslabitev dolgoročnih sredstev;
- stroški nakupa igralcev;
- drugi poslovni odhodki.

Drugo:

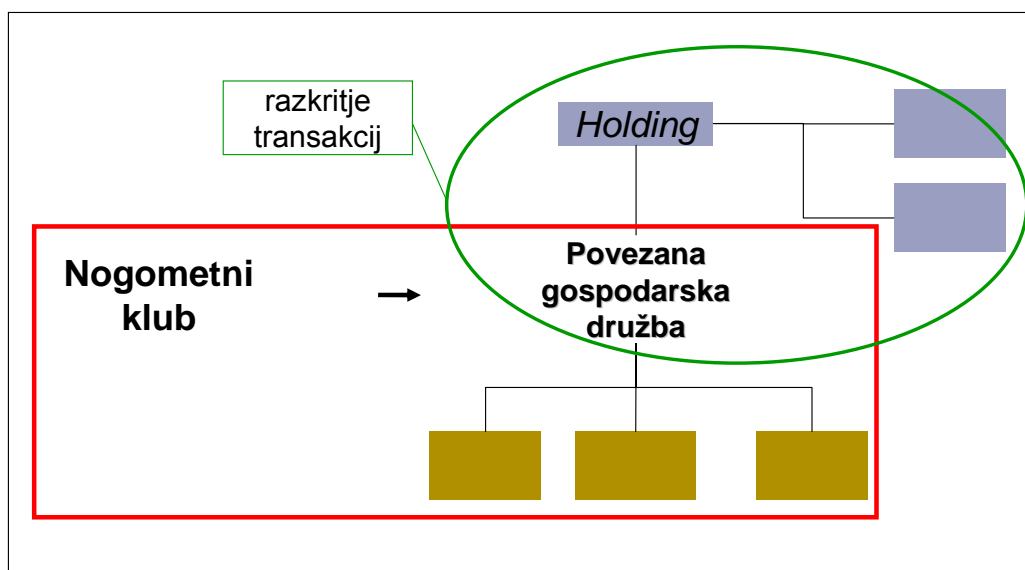
- dobiček/izguba pri odtujitvi sredstev
- stroški financiranja;
- davki;
- čisti dobiček ali čista izguba.

Pravilnik nadalje določa, da mora izkaz denarnih tokov poročati o denarnih tokovih v poslovnem letu (in o primerjavah s prejšnjim poslovnim letom), posebej pa morajo biti v izkazu razvrščene poslovne, naložbene aktivnosti in aktivnosti financiranja. Pojasnila k računovodskim izkazom morajo biti predstavljena na sistematičen način, posebej pa morajo biti opredeljene računovodske usmeritve, informacije o morebitnih obvladujočih strankah in transakcije med povezanimi strankami. Poročilo posloводства o poslovanju praviloma opisuje in pojasnjuje glavne značilnosti finančne uspešnosti poročevalskega subjekta in finančnega položaja ter glavna tveganja in negotovosti, s katerimi se sooča.

Če pravna struktura prosilca za licenco vključuje tudi povezane pravne osebe, mora prosilec za licenco pripraviti in posredovati informacije o celotni pravni strukturi skupine. Struktura pravne skupine mora jasno določati pravno osebo, ki je registriran član (prosilec za licenco), in podrobnosti o povezanih pravnih osebah (ime in vrsta pravne osebe, informacije o glavni in nogometni dejavnosti, lastniški deleži, glasovalne pravice itd.).

Prosilec za licenco mora podeljevalcu licence predložiti svoje računovodske izkaze in računovodske izkaze povezane pravne osebe oziroma celotne pravne skupine (v primeru, da povezana pravna oseba obvladuje odvisne družbe) v konsolidirani obliki. V primeru, da uradno povezano gospodarsko družbo prosilca za licenco obvladuje matično podjetje (krovno podjetje oziroma holding) pa konsolidacija računovodskih izkazov ni potrebna, v samih izkazih pa mora biti razkrita vsaka transakcija oziroma vsak poslovni dogodek s podjetjem prosilca za licenco (ali s katerim koli matičnim podjetjem, odvisno družbo ali pridruženim podjetjem uradne povezane pravne osebe).

Slika 10: Primer razvejane pravne strukture nogometnega kluba v odnosu do finančnih kriterijev



Vir: Interno gradivo UEFA/NZS.

Z vidika finančnega kriterija F.01 (revidirani računovodski izkazi) se vloga prosilca za licenco zavrne, če

- letni računovodski izkazi (vključno z dodatnimi informacijami in pojasnili) podeljevalcu licence niso predloženi v s Pravilnikom določenih rokih;
- prosilec za licenco predloži letne računovodske izkaze (vključno z dodatnimi informacijami in pojasnili), ki ne izpolnjujejo minimalnih zahtev glede vsebine in računovodenja;
- revizor z odklonilnim mnenjem oceni, da računovodski izkazi niso resnični in pošteni ali zavrne izdelavo mnenja;
- izraža revizorjevo poročilo v zvezi s časovno neomejenostjo delovanja poudarjanje zadeve ali mnenje s pridržkom (razen v primeru, ko podeljevalec licence na podlagi dodatnih dokumentarnih dokazov (načrtovane računovodske informacije) pozitivno oceni sposobnost prosilca za licenco, da nadaljuje kot delujoča pravna oseba, vsaj do konca tekmovalnega leta, ki se licencira).

3.2.2 Obveznosti do nogometnih klubov iz prestopnih dejavnosti (F.02)

Prestopne dejavnosti nogometnih klubov so pomembna poslovna dejavnost in vplivajo na delovanje nogometa na različnih ravneh. Prestopi nogometašev, pri katerih gre za pomembnejše finančne transakcije, tako ne zadevajo le vrhunskega nogometa in najboljših ali najbogatejših klubov, ampak prek solidarnostnih vzvodov⁹ pomembno omogočajo razvoj nižjih profesionalnih, amaterskih in mladinskih nogometnih ravni. S prestopnimi dejavnostmi

⁹ Z namenom ohranjanja ravnotežja med klubi, ki proizvajajo igralce, in klubi, ki kupujejo igralce, je FIFA vzpostavila sistem solidarnostnega mehanizma med klubi, ki predstavljajo finančna nadomestila iz naslova nadomestila za vzgojo in usposabljanje igralca in iz naslova solidarnostnega prispevka ob mednarodnem prestopu nogometaša.

pa so povezani tudi registrirani (in neregistrirani) agenti, svetovalci in odvetniki (na strani igralcev in klubov), katerih vloga se je v preteklem obdobju močno povečala. Kljub obstoju mednarodnih (FIFA, UEFA) in nacionalnih (NZS) pravilnikov in predpisov pa je to področje dokaj neurejeno. Tako se zaradi številnih posrednikov izgublja t. i. nogometni denar, v nekaterih primerih pa obstaja tudi določena korelacija med prestopnimi dejavnostmi in pranjem denarja. Navedenih problemov se zavedajo tudi avtorji evropskega neodvisnega poročila o športu (Arnaut, 2006, str. 38), ki v zaključkih predlagajo nujno revizijo obstoječih pravil in predpisov ter veljavne zakonodaje, kjer se morajo v dialog poleg krovnih športnih organizacij vključiti tudi institucije EU in njenih članic. Glede na navedeno je nadzor nad prestopnimi dejavnostmi (tako na strani terjatev kot obveznosti) v okviru licenčnega sistema še posebej pomemben in predstavlja enega od stebrov, na katerem bo bodočo transparentnost na tem področju poskušala nadgraditi tudi svetovna nogometna zveza FIFA.¹⁰

Pravilnik določa, da mora prosilec za licenco dokazati, da nima za preteklo poslovno leto neurejenih zapadlih obveznosti do nogometnih klubov, ki izhajajo iz prestopnih dejavnosti. Informacije o obveznostih in terjatvah iz prestopnih dejavnosti mora razkriti v posebni identifikacijski tabeli prestopnih dejavnosti, kjer so poleg osnovnih podatkov o nogometnašu (priimek in ime, registracijska številka, datum prestopa, imena vključenih nogometnih klubov itd.) za vsakega posameznega igralca posebej opredeljeni tudi plačani zneski za prestop (ali posodbo) in/ali obveznost, vključno z nadomestilom za vlaganje v igralca, drugi neposredni stroški in morebitno odprto stanje obveznosti iz prestopnih dejavnosti.

Finančni podatki v zvezi s prestopnimi dejavnostmi morajo biti usklajeni z zneski v bilanci stanja, postopke ocenjevanja pa na osnovi dogovorjenih postopkov izvede pooblaščen revizor prosilca za licenco.

¹⁰ FIFA je v letu 2008 že pričela s postopnim uvajanjem nadzora sledljivosti finančnih transakcij na področju prestopnih dejavnosti (t. i. TMS - Transfer Matching System).

3.2.3 Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb¹¹ (F.03)

Obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb, posebej do profesionalnih nogometašev, so največji bruto odhodek sodobnega vrhunskega nogometa, zato je ustrezen nadzor in preglednost poravnavanja oziroma urejanja teh obveznosti ključnega pomena za zagotavljanje finančne stabilnosti nogometa nasploh. V skupino finančnih ukrepov lahko tako uvrstimo tudi vprašanja plačne politike in nadzora stroškov, ki v osnovi niso namenjeni omejevanju plač igralcev, ampak preprečevanju nezdrave koncentracije, ki bi bila z dominacijo nad konkurenco v nasprotju z interesi športa in javnosti. Podobno kot pri finančnem kriteriju F.02 Pravilnik tudi za F.03 določa, da mora prosilec za licenco dokazati, da za preteklo poslovno leto nima nobenih neurejenih zapadlih pogodbenih in drugih pravnih obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb, vključno z obveznostmi za socialne prispevke, davke in druge dajatve, postopke ocenjevanja pa na osnovi dogovorjenih postopkov izvede pooblaščen revizor prosilca za licenco.

Dokazno breme je v okviru licenčnega sistema v celoti na strani prosilca za licenco, z vidika poravnavanja obveznosti in izpolnjevanja finančnih kriterijev F.02 in F.03 pa se za urejene obveznosti štejejo:

- v celoti poravnane obveznosti v skladu s pogodbenimi roki;
- obveznosti, za katere je sklenjen pisni dogovor med prosilcem za licenco in upnikom o odlogu plačila teh obveznosti, oziroma
- neporavnane obveznosti, ki izhajajo iz nedokončanih postopkov¹² pri davčnih, sodnih ali drugih pristojnih (tudi nogometnih) institucijah.

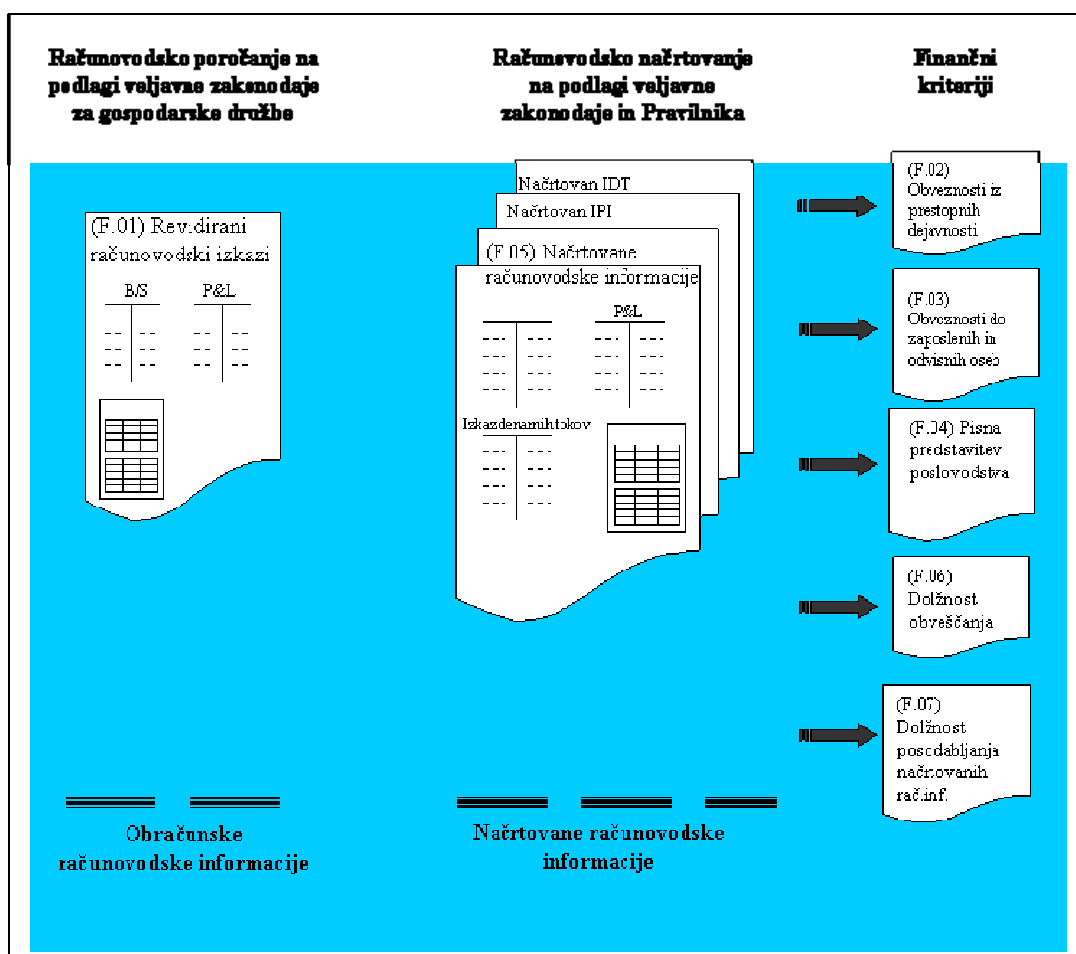
Z vidika finančnih kriterijev F.02 (obveznosti iz prestopnih dejavnosti) in F.03 (obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb) se vloga prosilca za licenco zavrne, če:

- informacije o obveznostih niso predložene podeljevalcu licence;
- prosilec za licenco predloži informacije, ki ne izpolnjujejo minimalnih zahtev po razkritjih;
- ima prosilec za licenco neurejene zapadle obveznosti iz preteklega poslovnega leta.

¹¹ Pojem zaposleni in odvisne osebe za namene finančnega kriterija F.03 vključuje vse profesionalne nogometaše posameznega nogometnega kluba, ki so registrirani s tem statusom na podlagi veljavnega FIFA/NZS Pravilnika za registracijo in status igralcev, ter upravno-administrativno, tehnično in varnostno osebje, ki je opredeljeno z administrativno-kadrovskimi kriteriji Pravilnika (npr. direktor, sekretar, finančni direktor, zdravnik, glavni trener, trenerji mlajših klubskih selekcij itd.). Mednje se prištevajo tudi vsi tisti, ki so bili v preteklem poslovnem letu vključeni v delo pri prosilcu za licenco, a iz različnih razlogov niso več zaposleni ali v odvisnem razmerju.

¹² Pri nedokončanih postopkih je potrebno opozoriti na dejstvo, da lahko podeljevalec licence zahteva dodatne dokaze, da očitno ne gre za neutemeljen spor, če meni, da je postopke morda sprožil prosilec za licenco z namenom, da bi dosegel, da sodijo zapadle obveznosti v sporno kategorijo (le kot način izpolnjevanja kriterija in/ali kupovanje časa).

Slika 11: Finančni kriteriji II. faze (od tekmovalnega leta 2008/2009 dalje)



Vir: UEFA Club Licensing Manual V1.0, str. 89.

3.2.4 Pisna predstavitev posloводства (F.04)

Pravilnik med finančnimi kriteriji tudi določa, da mora prosilec za licenco pripraviti in podeljevalcu licence pred odločanjem predložiti t. i. pisno predstavitev posloводства, ki mora navajati, ali so se pojavili dogodki ali pogoji večje gospodarske pomembnosti,¹³ in sicer od datuma bilance stanja revidiranih letnih računovodskih izkazov do odločanja licenčnih organov. Če so se takšni dogodki ali pogoji večje gospodarske pomembnosti pojavili, mora pisna predstavitev posloводства vključevati opis narave dogodka ali pogoja ter oceno njegovega finančnega vpliva ali izjavo, da take ocene ni mogoče pripraviti. Licenčni sistem na ta način podrobneje opredeljuje tudi vmesno obdobje, med sprejemanjem licenčnih odločitev s strani podeljevalca licence in časom, ko so bile pripravljene obračunske in načrtovane računovodske informacije, saj lahko morebitni naknadni dogodki ali pojavi večje gospodarske pomembnosti odločilno vplivajo na nadaljnje delovanje nogometnega kluba v pozitivnem ali negativnem smislu.

¹³ Med dogodke ali pojave večje gospodarske pomembnosti lahko prištevamo npr. podpis (ali prekinitve) pomembnejše sponzorske pogodbe, ki lahko bistveno spremeni bodočo finančno sliko nogometnega kluba, vstop (ali izstop) pomembnega investitorja ipd.

3.2.5 Načrtovane računovodske informacije (F.05)

Pravilnik s finančnim kriterijem F.05 določa, da mora prosilec za licenco pripraviti načrtovane računovodske informacije, ki se nanašajo na obdobje, ki se prične takoj po zadnjem zakonskem datumu letnih računovodskih izkazov (predloženih v skladu s F.01) in se nanašajo na obdobje 18 mesecev. Sestavljene morajo biti iz načrtovanega izkaza poslovnega izida, predvidenega oziroma načrtovanega izkaza denarnih tokov in pojasnil, vključno s predpostavkami in tveganji ter primerjavo finančnega načrta z dejanskimi zneski.

Temeljijo torej na predpostavkah o dogodkih, ki se lahko z veliko mero gotovosti ob ustreznem poslovanju in pogojih v širšem ekonomskem in športnem okolju zgodijo v prihodnjem obdobju, so subjektivne narave in njihova priprava zahteva veliko mero kredibilne presoje. Priprava bodočih finančnih kazalcev lahko nogometnim klubom pomaga izboljšati ekonomsko in finančno uspešnost, saj predstavlja pomembno poslovodno orodje, ki omogoča predvideti bodoče denarne tokove, njihov časovni okvir in gotovost. Računovodsko načrtovanje in kasnejše spremljanje pa nedvomno predstavljata dobro poslovno prakso, ki pomaga izboljšati finančno stabilnost in v veliki meri tudi zaščititi upnike.

3.2.6 Dolžnost obveščanja o poznejših dogodkih (F.06) in dolžnost posodabljanja načrtovanih računovodskih informacij (F.07)

Licenčni odnos med podeljevalcem licence in nogometnim klubom lahko v procesu licenciranja opredelimo najprej kot odnos med podeljevalcem licence in prosilcem za licenco (faza pridobitve licence) in kasneje kot odnos med podeljevalcem in imetnikom licence (med tekmovalnim letom, za katerega je bila licenca podeljena). Nogometni klub kot imetnik licence je dolžan o vsaki spremembi izpolnjevanja kriterijev, ki se je zgodila po predložitvi licenčne dokumentacije, pisno obvestiti podeljevalca licence z vso potrebno licenčno dokumentacijo (Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0, 54. člen, str. 9). S finančnega vidika (finančni kriterij F.06) je imetnik licence dolžan obveščati podeljevalca licence predvsem o vseh poznejših dogodkih, ki lahko vplivajo na sposobnost imetnika licence, da bo časovno neomejeno deloval do konca sezone, za katero je bila podeljena licenca. Na ta način se zagotavlja redna komunikacija med nogometnimi deležniki, ščiti regularnost in celovitost tekmovanj ter omogoča pravočasno evidentiranje morebitnih finančnih tveganj.

Poleg že navedenih finančnih kriterijev pa se v okviru licenčnega sistema za preverjanje finančne stabilnosti nogometnih klubov uporabljata tudi dva finančna kazalnika, in sicer:

- IND.01 – mnenje pooblaščenega revizorja o letnih računovodskih izkazih (finančni kriterijem F.01) v zvezi s časovno neomejenostjo delovanja (če mnenje vključuje poudarjanje zadeve ali mnenje s pridržkom, kazalec ni izpolnjen);
- IND.02 – razkrit položaj čistih sredstev/dolgov v revidiranih računovodskih izkazih (če se je položaj čistih sredstev oziroma dolgov poslabšal glede na primerljive zneske preteklega poslovnega leta, kazalec ni izpolnjen).

Vključevanje obeh finančnih kazalcev v uradne licenčne postopke preverjanja omogoča pravočasno evidentiranje opozorilnih znakov, ki lahko privedejo do večjih finančnih tveganj. Imetnik licence, ki ni izpolnil finančnih kazalcev, mora zato pripraviti in predložiti posodobljeno verzijo načrtovanih računovodskih informacij (finančni kriterij F.07), vključno s primerjavo finančnega načrta z dejanskimi zneski in pojasnili sprememb.

Redno pripravljane načrtovane računovodske informacije ter njihovo spremljanje na periodični osnovi pomagata izboljšati ekonomsko in finančno uspešnost klubov. Načrtovane računovodske informacije so pomembno poslovodno orodje, ki ob ustreznem razkritju omogoča tudi širšo obravnavo v okviru podeljevalca licence, razumevanje finančne dinamike imetnika licence in predvidevanje sposobnosti izpolnjevanja finančnih obveznosti v prihodnje.

Z boljšim razumevanjem finančnega položaja in priložnosti pa se lahko okrepi tudi proaktivna vloga podeljevalca licence ob morebitnih finančnih težavah, kar vse skupaj pripomore k večji stabilnosti in regularnosti tekmovanj.

4 Licenčne analize

Sistem licenciranja poleg uvajanja nadzora in spremljanja delovanja nogometnih klubov omogoča s prepletenostjo vključenih področij tudi izvedbo raznovrstnih analiz in primerjav na nacionalni oziroma mednarodni ravni. Kredibilnost in preglednost zbranih informacij v okviru licenčnega sistema spodbuja mobilizacijo in strukturiranje teh informacij tudi v učinkovita poslovna orodja za sprejemanje poslovnih odločitev.

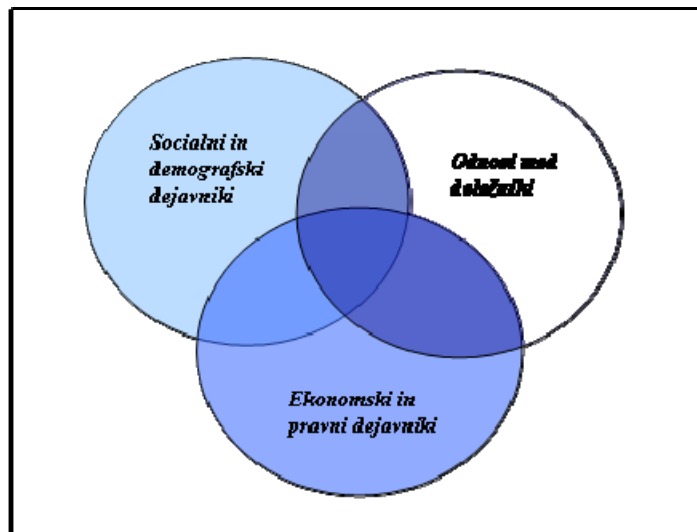
Licenčne, predvsem finančne analize omogočajo razumeti razvoj posameznih klubov in lig v širših okvirih, upoštevajoč športne, ekonomske in socialne trende, zaznavanje razlik med posameznimi nogometnimi deležniki, opozarjanje na morebitna sedanja ali prihodnja tveganja z dejstvi itd. Študije na podlagi konkretnih licenčnih analiz lahko bistveno pripomorejo k boljšemu razumevanju položaja različnih deležnikov (npr. klubov, lig, nogometašev, medijev, navijačev, državnih institucij ipd.) v mednarodnih ali nacionalnih okvirih. Aktivna vloga evropske nogometne zveze UEFA in nekaterih njenih članic¹⁴ omogoča številne analize in primerjave finančnih in drugih licenčnih podatkov ter informacij na podlagi regionalnih, ekonomskih, demografskih in drugih principov, kar brez obstoja vseevropskega licenčnega sistema ne bi bilo mogoče.

4.1 Slika evropskega klubskega nogometa

Uvedba licenciranja v vseh 53 članicah UEFA omogoča svojevrsten vpogled v strukturne razlike med posameznimi državami. Evropsko usklajena licenčna pravila lahko upoštevajoč posebnosti posameznih nacionalnih okolij osvetlijo ekonomske, socialne, demografske, regulativne in druge razlike med posameznimi članicami, ki bistveno vplivajo na razvoj klubskega nogometa v posamezni državi.

¹⁴ Med njenimi članicami še posebej aktivne Škotska, Francija, Nemčija, Ciper, Italija, Nizozemska, Avstrija, Švedska, Rusija, Portugalska in Slovenija, ki so z UEFA sodelovale pri pripravi prve obsežne študije na podlagi licenčnih analiz z naslovom 'The European Club Footballing Landscape', UEFA, 2007.

Slika 12: Dejavniki vplivanja na evropski nogomet



Vir: *European Club Footballing Landscape*, UEFA, 2007, str. 10.

Zgodovinske, ekonomske in druge povezave med državami, raven nogometne tradicije in mesto nogometa v družbi, konkurenca drugih športov, velikost države in lokalna razširjenost so samo nekateri socialni in demografski dejavniki, ki nedvomno pomembno vplivajo na sedANJI in bodoči status nogometa v posamezni državi.

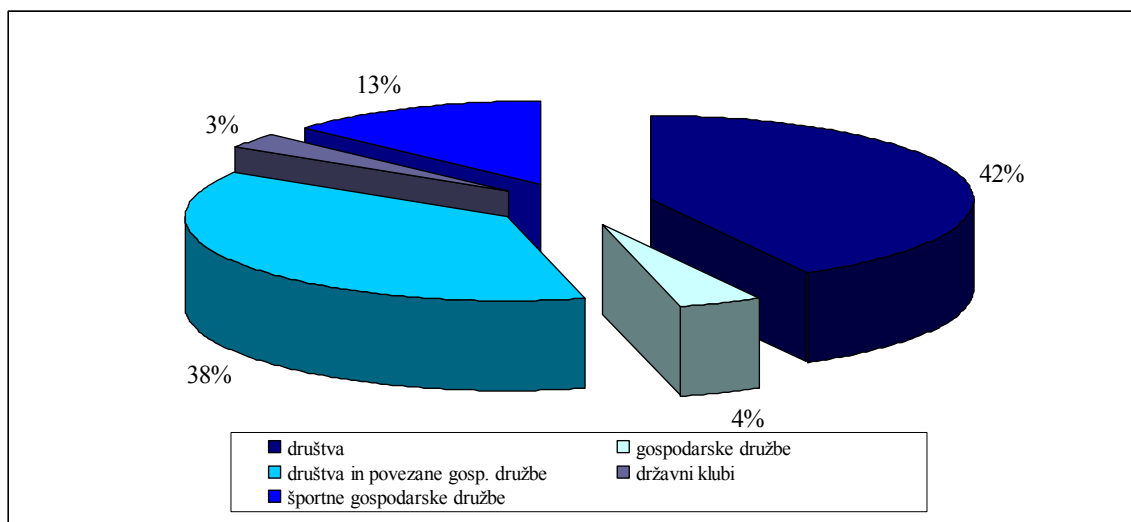
Za razvoj in status nogometa so še posebej pomembni tudi odnosi med vsemi t. i. nogometnimi deležniki, med katere poleg krovnih nogometnih organizacij (FIFA, UEFA, nacionalne nogometne zveze), prištevamo še nogometne (profesionalne) lige, klube, organizacije nogometnih igralcev, sodnikov in trenerjev, pa tudi druge organizacije in institucije, ki se sicer neposredno ne ukvarjajo z nogometnim udejstvovanjem, a so po naravi svoje dejavnosti zelo pomembne za šport nasploh (komercialna podjetja za trženje, proizvajalci športne opreme, organizacije za igre na srečo, mediji, pedagoške in raziskovalne ustanove na področju športa ipd.). Med pomembne deležnike pa prištevamo tudi državo in njene institucije, ki pomembno posegajo v šport (Ilešič, 2008, str. 42). Za razumevanje položaja in potencialov posameznih nogometnih okolij je tako zelo pomembno poznati odnos države in njenih institucij do različnih nogometnih ravni, medijski prostor (npr. konkurenčnost, vrsto trženje medijskih pravic ipd.), naravo lastništva in upravljanja nogometnih klubov itd.

Za delovanje nogometa v lokalnem okolju pa je še posebej pomembno tudi razmerje med pravom, športom in ekonomijo, ki se kaže v obstoju lastnega športnega normativnega sistema na državni ravni in ravni nacionalnih nogometnih zvez, v pravnih oblikah nogometnih klubov, v ekonomskem položaju posamezne države ali regije, v predpisih finančnega poslovanja, davčnih režimih ipd.

4.2 Strukturne značilnosti in pravne oblike nogometnih klubov

V Sloveniji so nogometni klubi organizirani v skladu z veljavno zakonodajo le kot športna društva, ne glede na to, da veljavni predpisi ne določajo pravne oblike nogometnih klubov. Regionalno se združujejo v Medobčinske nogometne zveze (MNZ) in so tako glede na lokacijo sedeža neposredni člani svojih lokalnih organizacij, posredno pa tudi člani nacionalne panožne športne zveze (NZS). V Sloveniji imamo torej posredno članstvo nogometnih klubov v nacionalni nogometni zvezi, podobno ureditev pa zasledimo v večini evropskih držav. V tujini najdemo z vidika pravnega statusa nogometnih klubov zelo različne ureditve, ki so povezane z razvitostjo gospodarstva, športa in družbe nasploh, s tradicijo, z zgodovinskim razvojem športa v okviru posamezne družbe, z razvitostjo in tržnim pozicioniranjem nogometa kot panoge v okviru nacionalnega in mednarodnega trga ipd. Tako v okviru uradnih tekmovanj na nacionalni ravni in v mednarodnih okvirih (npr. UEFA tekmovanja) nastopajo nogometni klubi, ki so pravno organizirani kot društva ali zveze društev, kot gospodarske družbe ali kot kombinacija t. i. društvene sfere in pravne organiziranosti v okviru povezanih gospodarskih družb. Komercialni posegi v nogomet se torej kažejo tudi pri vplivu na pravni status in oblike nogometnih klubov po Evropi. Poleg ekonomskih razlogov pa status nogometnih klubov determinirajo predvsem državna in avtonomna športna pravila, ki v osnovi določajo status oziroma omejujejo izbiro med predvidenimi pravnimi oblikami (Ilešič, 2008, str. 43).

Slika 13: Pravne oblike evropskih nogometnih klubov

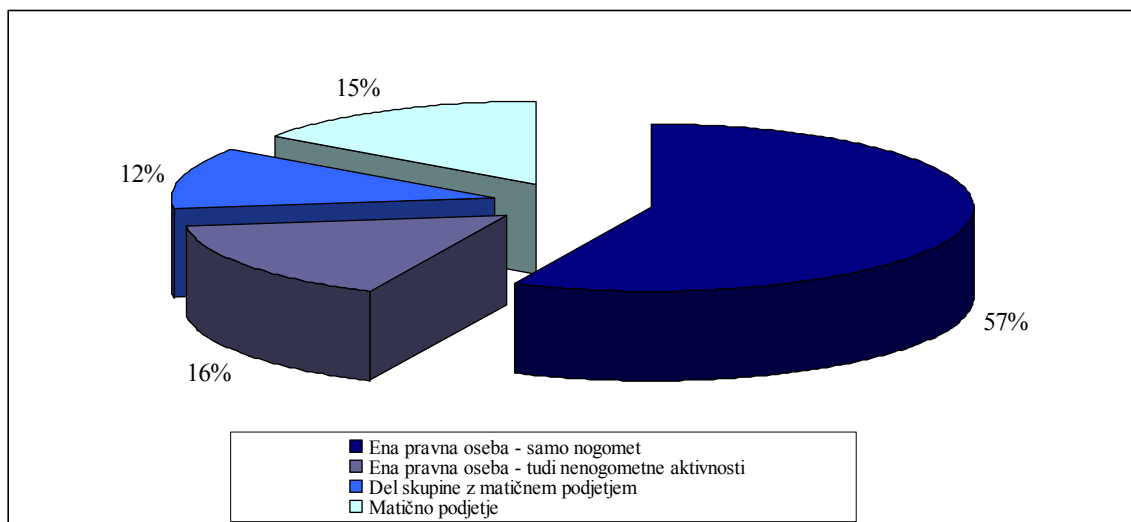


Vir: *European Club Footballing Landscape*, UEFA, 2007, str. 11.

Analiza, v katero je bilo zajetih 711 nogometnih klubov iz najvišjih tekmovalnih razredov iz 53 članic UEFA, pokaže, da je temelj športnega delovanja v večini evropskih držav organiziranje v obliki športnih društev. Kot kaže Slika 13, večina nogometnih klubov deluje v statusno-pravni obliki športnega društva (42 %), kar gre pripisati predvsem zgodovinskim in pravno-normativnim razlogom, sledijo povezave med društvi in t. i. povezanimi

gospodarskimi družbami (38 %), kjer gre za povezavo med društveno in gospodarsko sfero, upoštevajoč veljavno zakonodajo in pregledna avtonomna športna pravila. Prisotnost društvene sfere kaže na močno vpetost nogometa v evropsko tradicijo in možnost državnega sofinanciranja dejavnosti, ki so v širšem javnem interesu (npr. sofinanciranje otroškega in mladinskega nogometa). Poglavitni problem, ki se izpostavlja v vse večji komercializaciji vrhunškega nogometa, pa je dejstvo, da je društvo v osnovi neprofitna pravna oseba (Ilešič, 2008, str. 44). Zato vse več držav¹⁵ (ne le anglosaški pravni red) uvaja spremembe na področju pravnega organiziranja športnih klubov, ki bodo zaznamovale prihodnjo strukturo evropskega klubskega nogometa (13 % klubov kot športne gospodarske družbe). Analiza nadalje tudi pokaže, da so nekateri največji in najbogatejši nogometni klubi organizirani kot delniške družbe in kotirajo na borzah¹⁶ (4 %) ter da predvsem na področju bivše Sovjetske zveze še vedno obstajajo t. i. državni nogometni klubi (3 %).

Slika 14: Strukturne značilnosti evropskih nogometnih klubov



Vir: *European Club Footballing Landscape*, UEFA, 2007, str. 11.

Slika 14 kaže, da 73 % evropskih nogometnih klubov deluje v okviru ene samostojno pravne osebe, med katerimi se petina (16 %) ukvarja tudi z nekaterimi drugimi nenogometnimi aktivnostmi. Preostalih 27 % klubov pa deluje v bolj razvejanih pravnih strukturah, kot del večje skupine (12 %) ali kot matično podjetje s hčerinskimi podjetji (15 %). Sistem licenciranja ne določa pravne oblike, statusa in lastniške strukture nogometnih klubov oziroma povezanih pravnih oseb, saj je navedeno praviloma opredeljeno z nacionalno zakonodajo, analiza pa je pokazala, da je v veliki meri tudi regionalno determinirano. Vse nadaljnje finančne in druge primerjave morajo zato upoštevati ugotovljene strukturne razlike, ki močno zaznamujejo poslovanje posameznih subjektov.

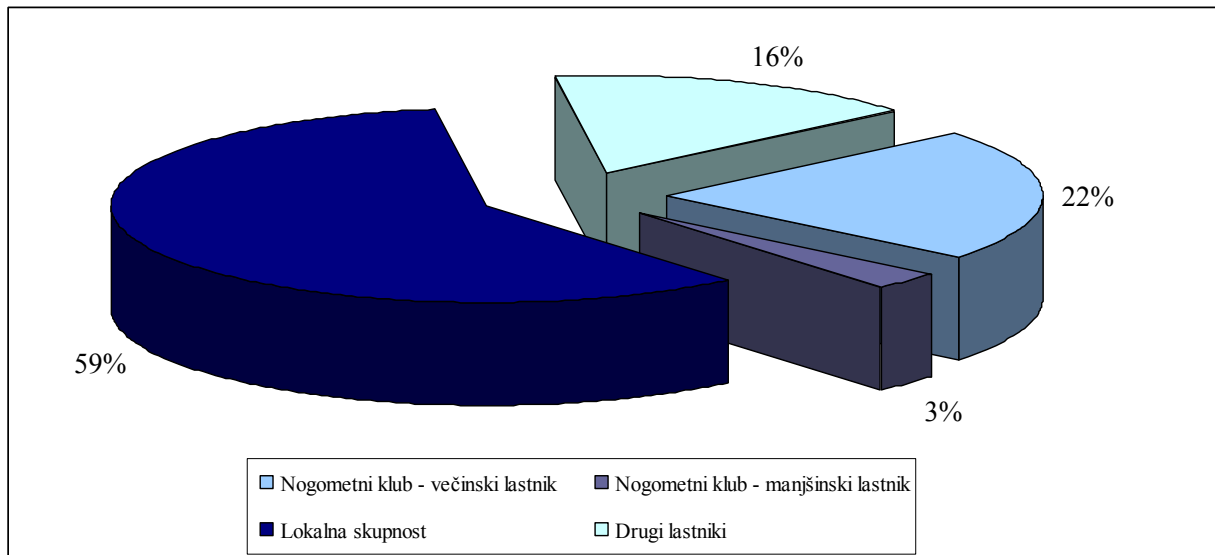
¹⁵ Npr. Francija, Španija, Hrvaška itd.

¹⁶ Med najbolj znanimi nogometnimi delniškimi družbami velja izpostaviti angleški Manchester United, nizozemski Ajax Amsterdam in nemško Borussia iz Dortmunda.

4.3 Nogometna infrastruktura

Lastništvo nogometne infrastrukture ima pomemben vpliv na primerjave med nogometnimi subjekti. V primeru lastništva nogometne infrastrukture s strani nogometnega kluba le-to pomembno zaznamuje delovanje, kaže na potenciale in posledično vpliva na računovodske izkaze.¹⁷

Slika 15: Lastništvo nogometne infrastrukture



Vir: *European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 12.*

Slika 15 nakazuje, da ima le četrtina evropskih nogometnih klubov v delni ali večinski lasti matično nogometno infrastrukturo in da 59 % vseh klubov najema stadione pri lokalni skupnosti, ki je torej v veliki večini evropski lastnik nogometne infrastrukture.¹⁸

Lastništvo torej odpira tudi pomembne potenciale, saj lahko nogometni klub stadion komercializira z organizacijo svojih nogometnih tekem, drugih dogodkov (npr. koncertov, konferenc, srečanj ipd.), v celoti izkoristi sponzorske in oglaševalske možnosti itd. S stroškovnega vidika pa je razlika med lastništvom (amortizacijska doba od 30 do 50 let, obresti za financiranje lastništva) in najemom nogometne infrastrukture (stroški najema) odvisna od pogojev najema (obdobje, možni komercialni izkoristki itd.). Pri uporabi nogometne infrastrukture je v 70 % nogometni klub edini uporabnik matičnih objektov, v 16 % gre za souprabo z drugimi nogometnimi klubi in v 14 % (med katere večinoma sodijo tudi slovenski nogometni klubi) za souprabo z drugimi športi (npr. nogomet in atletika, nogomet in ragbi ipd.).

¹⁷ Lastništvo nogometne infrastrukture v bilanci stanja predstavlja pomembno sredstvo, medtem ko so najeta posojila za nakup, izgradnjo ali posodobitev nogometne infrastrukture praviloma največja obveznost.

¹⁸ Analiza delovanja 48 slovenskih nogometnih klubov, ki igrajo na državnem nivoju, pokaže, da ima le 1 nogometni klub v lasti svojo nogometno infrastrukturo (v vseh preostalih primerih je lastnik lokalna skupnost) in da je tako nadaljnja komercializacija zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov močno omejena (Uradna licenčna dokumentacija 2008/2009, NZS).

4.4 Finančne analize in trendi evropskega klubskega nogometa

Licenčni sistem omogoča kakovosten vpogled v finančno sliko evropskega klubskega nogometa in ob primerjavi podatkov tudi pomenljive trende gibanja finančnih kazalcev. V študiji¹⁹ in analizah, ki jih povzemam, so zajeti dostopni finančni podatki za poslovni leti 2006 oziroma 2005 (ob prikazu trendov) o evropskem klubskem nogometu najvišjega tekmovalnega razreda (721 klubov iz 53 držav), ki v osnovi predstavljajo profesionalni oziroma poklicni vrhunski nogomet. Poleg uveljavljenih finančnih analiz pa so pri obravnavi nogometnih klubov vključeni tudi nekateri nogometno specifični finančni kazalniki,²⁰ ki omogočajo boljši vpogled v samo delovanje in strukturo finančnega poslovanja ter smiselne primerjave med nogometnimi subjekti.

4.4.1 Struktura prihodkov in odhodkov

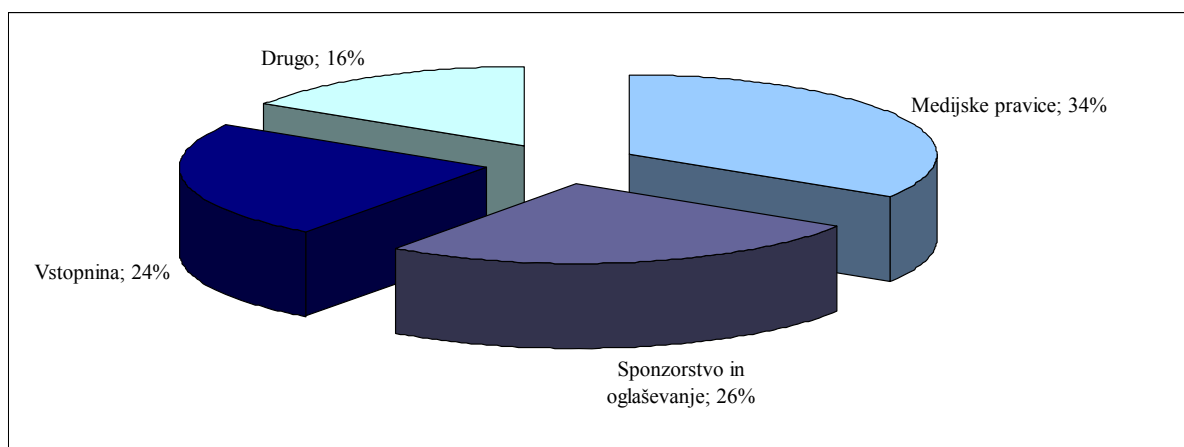
Prihodki evropskega profesionalnega klubskega nogometa (brez upoštevanja prestopnih dejavnosti) so v letu 2006 skupaj znašali 9,8 mrd. €, kar v primerjavi z letom 2005 predstavlja 5,5-odstotno povečanje. Kot je razvidno iz Slike 16, največji delež predstavljajo prihodki iz naslova prodaje t. i. medijskih pravic (34 %), sledijo prihodki od sponzoriranja in oglaševanja (26 %) in prihodki iz naslova vstopnine (24 %). Med druge prihodke (16 %) uvrščamo prodajo licenčnih proizvodov, gostinske storitve, donacije, športne stave, finančne prihodke, izredne prihodke, v Sloveniji praviloma tudi t. i. UEFA sredstva za nastope v evropskih pokalih²¹ itd. (European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 16).

¹⁹ European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007.

²⁰ Npr. posebna obravnava prestopnih dejavnosti, nogometno specifične postavke v izkazu poslovnega izida, povprečni delež stroškov zaposlenecv v celotnih prihodkih brez prestopnih dejavnosti ipd.

²¹ V skladu s tekmovalnimi predpisi UEFA pripadajo vsakemu klubu, glede na njegovo uspešnost v evropskih tekmovanjih, določena finančna sredstva za pokrivanje tekmovalnih stroškov.

Slika 16: Struktura bruto prihodkov evropskega klubskega nogometa 2006 (v %)



Vir: *European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 16.*

Vse tri postavke, ki predstavljajo največje bruto prihodke evropskega klubskega nogometa, so v primerjavi s preteklim poslovnim letom v letu 2006 narasle (medijske pravice za 4,6 %, sponzoriranje in oglaševanje za 8,1 % in vstopnina za 5,1 %). Kot kaže analiza, je povečanje bruto prihodkov v poslovnem letu 2006 v največji meri povezano s povečanjem prihodkov od sponzoriranja in oglaševanja, čeprav pogled na situacijo v posameznih državah lahko pokaže tudi drugačno sliko (tako v Franciji izstopa nova, finančno ugodna, pogodba o prodaji medijskih pravic, v Nemčiji beležijo povečanje obiska na nogometnih tekmah, medtem ko so npr. v Italiji zabeležili bistven upad prihodkov iz naslova vstopnine²²). Skladno s povečanjem bruto prihodkov pa so se v letu 2006 pomembno povečali tudi bruto odhodki (za 8,9 %), od tega stroški dela in storitev zaposlenih in odvisnih oseb za 7,1 %.

4.4.2 Povprečni proračuni²³ evropskih nogometnih klubov

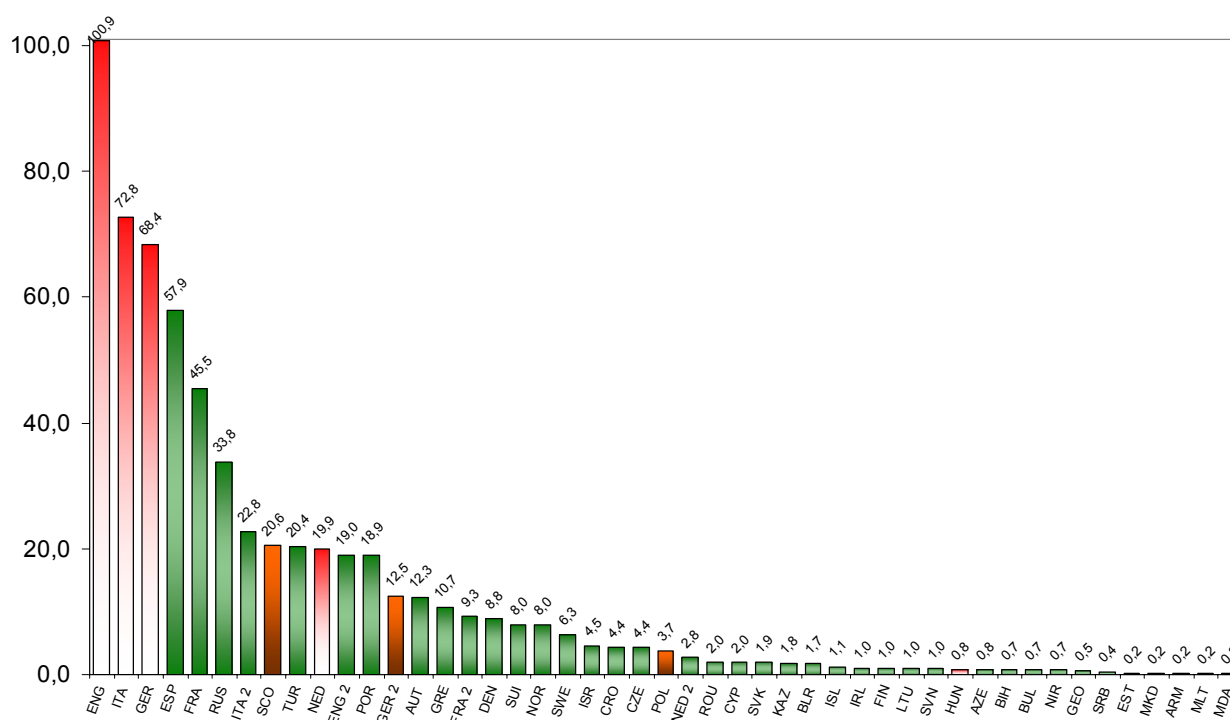
Na podlagi zbranih podatkov za poslovno leto 2006 so najbogatejše evropske lige angleška, italijanska, nemška, španska in francoska,²⁴ povprečni klubski proračun pa je na evropski ravni znašal 13,1 mio. €. V poslovnem letu 2006 je bilo zaznati več kot 2-odstotno rast povprečnih bruto prihodkov v 28 evropskih ligah, kar predstavlja 75 % vseh v analizo vključenih profesionalnih lig. Primerjava slovenskega klubskega nogometa pokaže, da je povprečni proračun slovenskega nogometnega prvoligaša v letu 2006, brez upoštevanja prestopnih dejavnosti, znašal 1 mio. € in je bil v primerjavi z evropskim nogometnim prostorom podpovprečen.

²² Struktura finančnih prihodkov je v Italiji za leto 2006, upoštevajoč najvišji rang tekmovanja, močno povezana z epilogo finančno-nogometne afere, ko so iz najvišjega ranga tekmovanja disciplinsko izključili finančno in tradicionalno zelo močne klube, kot je npr. Juventus iz Torina.

²³ Praviloma gre za skupne prihodke v posameznem letu, čeprav je ob morebitni izgubi pravilneje upoštevati celotne odhodke, torej vsa sredstva, ki jih je klub v posameznem poslovnem letu dejansko porabil.

²⁴ V nogometni terminologiji znane kot 'Big 5'.

Slika 17: Povprečni klubski proračuni 2006 (v mio. €; brez prestopnih dejavnosti)



Vir: *European Club Footballing Landscape*, UEFA, 2007, str. 52.

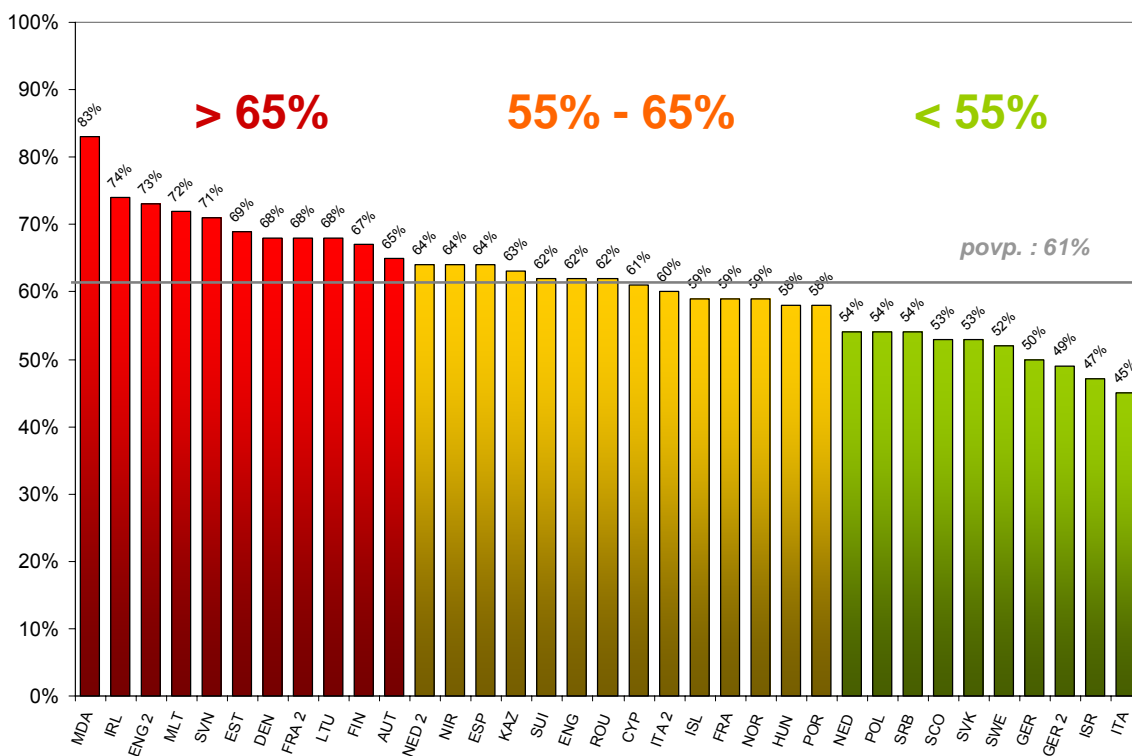
4.4.3 Stroški zaposlencev v celotnih prihodkih

Glede na že omenjeno dejstvo, da so stroški dela in storitev zaposlencev, predvsem poklicnih nogometašev, največji bruto odhodek vrhunskega nogometa, se je analiza navedenih stroškov uveljavila kot mednarodno primerljiv finančni kazalnik stabilnosti nogometnih klubov, lig in nogometa kot panoge nasploh.

Povprečni delež stroškov zaposlencev v celotnih prihodkih, brez upoštevanja morebitnih prihodkov iz prestopnih dejavnosti, pokaže razvojno naravnost, stabilna struktura prihodkov in odhodkov pa izpostavi sredine, kjer poslovanje poteka v skladu z ekonomskimi zmožnostmi. Pri analizi stroškov zaposlencev pa je potrebno upoštevati tudi določene realne omejitve, ki izhajajo iz nekonsistentnosti različnih računovodskih praks²⁵.

²⁵ UEFA v analizi ugotavlja v nekaterih primerih predvsem nekonsistentnost pri računovodenju nagrad in dodatkov, obračunavanje dela pogodbenih obveznosti kot pravico do trženja osebnosti oziroma podobe (angl. *image rights*) ipd. V Sloveniji imajo poklicni nogometaši praviloma status poklicnega športnika na podlagi veljavne zakonodaje, praviloma niso redno zaposleni in za nogometne klube izvršujejo storitve nogometnega treniranja in igranja, kar je pri analizah potrebno ustrezno upoštevati, saj gre pri naravi teh storitev za stroške dela zaposlencev.

Slika 18: Povprečni delež stroškov zaposlencev v celotnih prihodkih 2006 (v %; brez prestopnih dejavnosti)



Vir: European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 23.

Slika 18 jasno kaže, da spadajo slovenski nogometni klubi (SVN) z 71-odstotnim deležem stroškov zaposlencev v celotnih prihodkih v skupino držav oziroma lig, ki so za te namene v poslovnem letu 2006 namenjali nadpovprečno oziroma več kot 65 % skupnih prihodkov. Cilj razvojno naravnane poslovne politike so zdrave nogometne finance, ki predvidevajo gibanje deleža stroškov zaposlencev med 45 % in 55 % celotnih prihodkov.

4.4.4 Medijske pravice

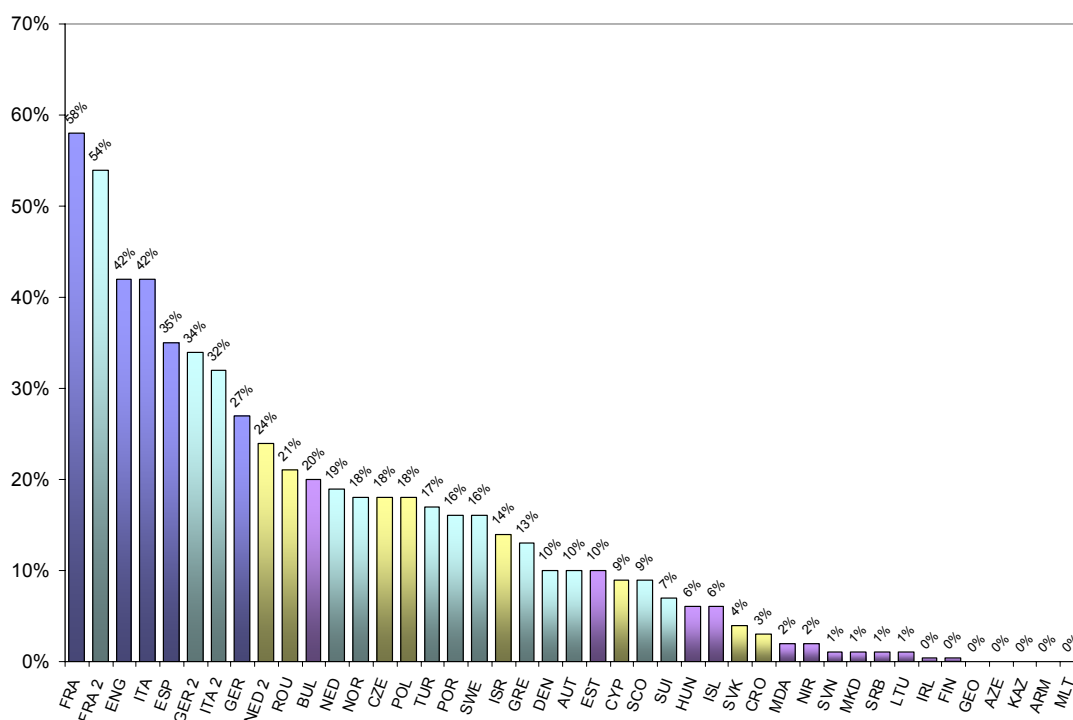
Razvoj nogometa je s pojavom elektronskih medijev doživel izjemen razmah. Vpliv medijev na šport je tako močan, da lahko poleg komercializacije danes govorimo tudi o 'mediazaciji' športa. Zaradi medijev (predvsem televizije) je vrhunski šport pridobil status družbene vrednote in predstavlja pomembno identiteto določenega okolja (Bergant Rakočević, 2008, str. 225). Za razvojem medijskega prostora pa se spreminja tudi odnos med prireditelji (npr. nogometnimi klubi, ligami ipd.) in mediji, ki vse bolj predstavljajo predvsem sredstvo za uresničitev podjetniških ciljev lastnikov t. i. prirediteljskih pravic.

Z vidika trženja medijskih pravic poznamo centralno trženje, ki pomeni kolektivno prodajanje komercialnih pravic ligaških tekmovanj, in posamično oziroma individualno trženje, kjer vsak nogometni klub razpolaga s komercialnimi pravicami svoje tekme²⁶ (Bergant Rakočević,

²⁶ Le ligaške tekme, ki jih klubi igrajo na t. i. domačem igrišču.

2008, str. 261). Centralizirano trženje komercialnih pravic je zelo uporaben mehanizem za doseganje finančne prerazporeditve in s tem za krepitev konkurenčne zgradbe evropskega športa. Razdelitev prihodkov od centraliziranega trženja namreč preko solidarnostnih sredstev omogoča tudi razvoj amaterskega in mladinskega nogometa, razvoj nižjih profesionalnih ravni ter uravnoteženje in zagotavljanje regularnosti posameznih tekmovanj. Lastništvo pravic v zakonodajah sicer praviloma ni jasno definirano, vendar se je zaradi porazdeljenih finančnih in organizacijskih bremen izoblikovalo mnenje, da gre za t. i. solastništvo. Če primerjamo centralizirano in individualno trženje lahko zaključimo, da je uspešnejše centralizirano in da individualno trženje pravic pogosto vodi do konfliktov.²⁷ Kolektivna prodaja medijskih pravic je v evropskem nogometu uveljavljena praksa,²⁸ vendar v nekaterih državah zaradi razlogov notranjega medijskega tržišča še vedno dajejo prednost individualnem trženju.²⁹ Ker pa je kolektivno trženje medijskih pravic lahko sporno z vidika prepovedi omejevanja konkurence, je še posebej pomembna odločitev Evropske komisije, ki je sprejela principe centraliziranega trženja kot skladne z usmeritvami evropske družbe in jih uvrstila med izjeme od prepovedi omejevanja konkurence (Arnaut, 2006, str. 51).

Slika 19: Delež prihodkov od prodaje medijskih pravic v celotnih prihodkih 2006 (v %; brez prestopnih dejavnosti)



Vir: European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 25.

²⁷ Razlika med iztržkom velikih klubov v primerjavi z majhnimi lahko ogrozi kredibilnost in regularnost tekmovanj, prinaša vrsto negativnosti za majhne klube in posledično tudi za medijski prostor in gledalce.

²⁸ Med pomembnejše primere kolektivnega trženja uvrščamo trženje angleške Premier lige, nemške Bundeslige in UEFA Lige prvakov.

²⁹ Predvsem v Španiji, Italiji in Grčiji, kjer je za najmočnejše in najvplivnejše klube poslovno ugodnejše individualno trženje, prireditelji ligaških tekmovanj pa so glede trženja medijskih pravic v podrejenem položaju.

Slika 19 kaže pomembnost prihodkov od trženja medijskih pravic v strukturi prihodkov po posameznih državah za poslovno leto 2006, kjer izstopa Francija z uspešno kolektivno prodajo medijskih pravic in finančno zelo ugodnimi rezultati. Trend visokih zneskov za prodajo medijskih pravic v evropskem klubskem nogometu narašča vse od začetkov devetdesetih let in je v zadnjem obdobju povezan predvsem z globalno usmerjenim tržnim pristopom. Delež prihodkov iz naslova trženja medijskih pravic slovenskega ligaškega nogometa za leto 2006 ostaja na nizki ravni (1 %) in je v primerjavi z evropskim profesionalnim nogometom podpovprečen (evropsko povprečje znaša 14 %).

4.5 Licenčne primerjave po skupinah

Evropsko nogometno okolje je zelo raznovrstno in po posameznih državah zelo specifično. Razumevanje ekonomskega, demografskega, socialnega in športnega ozadja je zato pri pripravi analiz in primerjav ključnega pomena, poznavanje razlik in podobnosti pa pomembno za pravilno interpretacijo zbranih podatkov na mednarodni ravni.

4.5.1 Skupina A – najbogatejše zahodnoevropske lige

Skupina A vključuje tradicionalne zahodnoevropske nogometne države oziroma njihova najvišja državna tekmovanja oziroma lige, ki zasedajo prva mesta po ekonomskih in športnih rezultatih oziroma kriterijih.

Tabela 3: Izbrani statistični podatki po državah skupine A

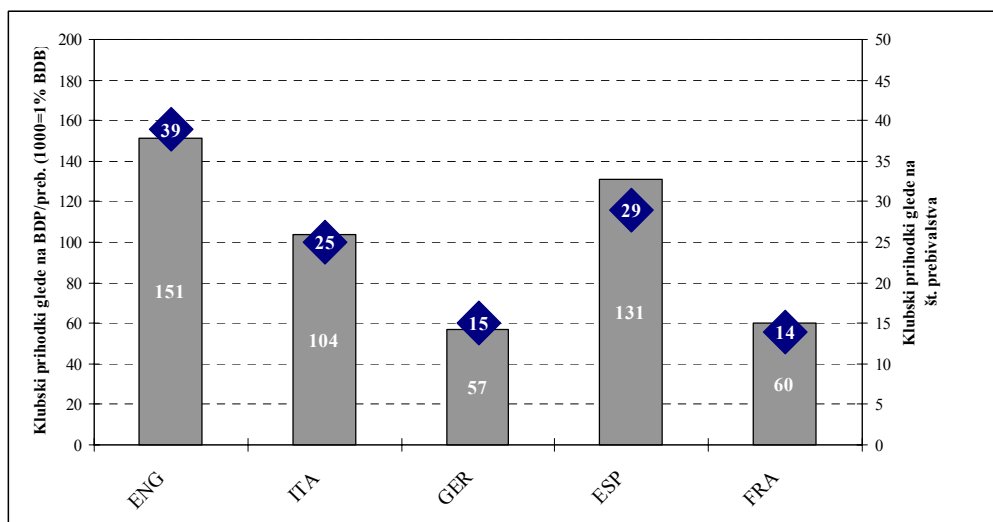
Država	Št. ekip v ligi	Povprečna gledanost	Prihodki lige (skupaj v mio. €)	Št. prebivalstva (v mio.)	BDB/preb. (v 000 €)	Št. registriranih nogometašev (v 000)
Anglija ³⁰	20	33.864	2.017	51,1	25,7	2.407
Italija	20	21.698	1.456	58,1	24,1	1.438
Nemčija	18	40.745	1.195	82,4	25,5	6.490
Španija	20	29.029	1.029	40,4	21,9	594
Francija	20	21.576	696	63,7	23,8	1.973
Povprečje A	19,6	29.382	1.279	59,2	24,2	2.580

Vir: UEFA Annual Survey of League Organisations Report, UEFA, 2007.

³⁰ Zaradi zgodovinskih razlogov je Združeno kraljestvo razdeljeno na 4 nogometne zveze (Anglija, Wales, Škotska in Severna Irska), ki samostojno organizirajo nogomet na lokalni ravni in zastopajo svoje nogometne organizacije v mednarodnem okolju.

Podatki za države skupine A kažejo na visok povprečni obisk na tekmah (v vseh petih državah povprečno več kot 20.000 gledalcev na tekmo), kar poleg že izpostavljenih medijskih pravic prek vstopnine in druge komercialne ponudbe na dan tekem predstavlja pomemben vir financiranja vrhunskega nogometa. Poslovno uspešnost nogometnih klubov in lig iz držav skupine A torej močno zaznamuje velikost populacije (z navedenimi državami se glede potencialov na podlagi velikosti prebivalstva lahko primerjajo le še Poljska, Turčija, Ukrajina in Rusija) in ekonomska moč posameznega gospodarstva, ki skupaj močno vplivata na finančno sliko nogometa z vidika sponzoriranja in komercializacije medijskih pravic. Poleg številnih podobnosti pa med državami obstajajo tudi določene razlike, ki se kažejo predvsem pri načinu trženja medijskih pravic, pri omejitvah za vključevanja zasebnih investitorjev v nogometne klube, obdavčevanju ipd.

Slika 20: Ekonomske in demografske primerjave 2006 – skupina A



Vir: *European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 29.*

Ekonomski kazalci upoštevajoč demografske značilnosti so primeren okvir za mednarodne primerjave in analize. Slika 20 kaže primerjavo ligaških prihodkov glede na velikost gospodarstva in število prebivalstva posamezne države, kjer je po obeh kriterijih (klubski prihodki glede na BDP/prebivalca in glede na število prebivalstva) v ospredju Anglija. Izpostaviti je potrebno tudi Španijo, kjer je nogomet kot panoga, upoštevajoč demografske in ekonomske kazalce, nadpovprečno finančno uspešen.

4.5.2 Skupina B – srednje velike nogometne lige

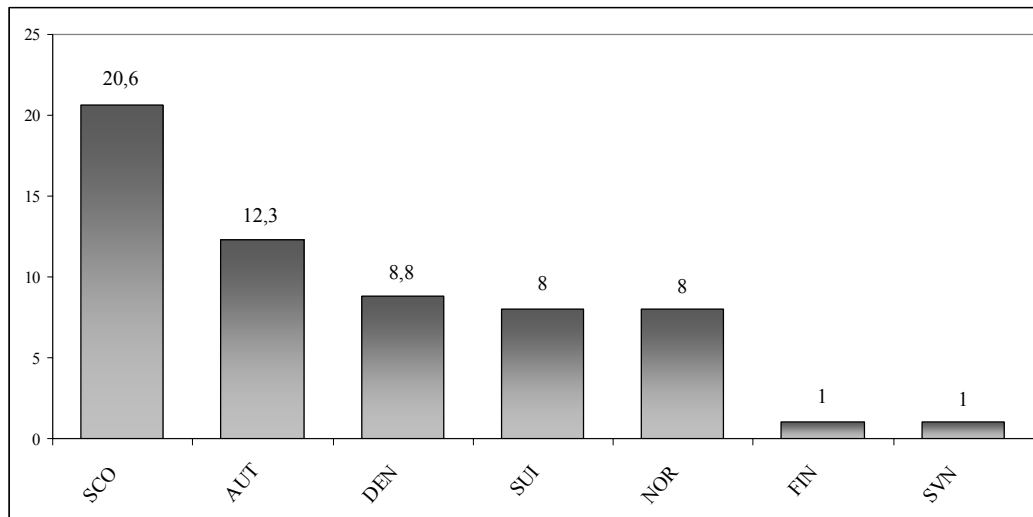
V skupino B sodijo t. i. srednje velike nogometne lige po velikosti države, moči gospodarstva, razširjenosti nogometa, rezultatski uspešnosti ipd. V tej skupini zaradi mednarodnih primerjav navajam tudi podatke za Slovenijo, ki glede na ekonomske, demografske in nogometne podatke sicer sodi v okvir manjših nogometnih zvez oziroma lig.

Tabela 4: Izbrani statistični podatki po državah skupine B

Država	Št. ekip v ligi	Povprečna gledanost	Prihodki lige (skupaj v mio. €)	Št. prebivalstva (v mio.)	BDB/preb. (v 000 €)	Št. registriranih nogometašev (v 000)
Škotska	12	16.174	247	5,1	24,9	113
Avstrija	10	7.664	123	8,2	27,6	605
Danska	12	7.157	105	5,5	29,5	489
Švica	10	7.993	80	7,5	27,0	245
Norveška	14	9.100	112	4,6	36,6	751
Finska	13	2.909	14	5,2	26,7	131
Slovenija	10	964	10	2,0	18,6	30
Povprečje B	11,6	7.423	98,7	5,4	27,3	338

Vir: UEFA Annual Survey of League Organisations Report, UEFA, 2007.

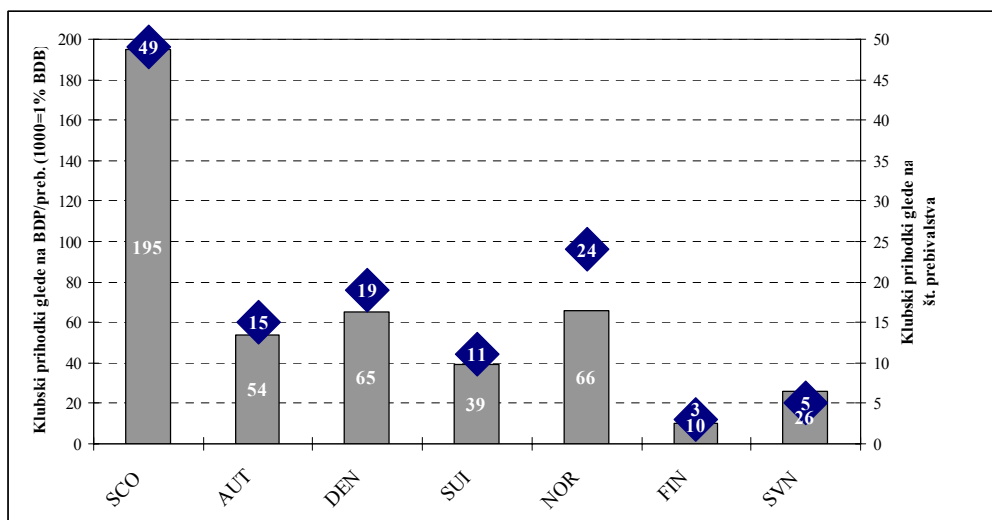
Slika 21: Povprečni klubski prihodki brez prestopnih dejavnosti 2006 (v mio. €) – skupina B



Vir: Interno gradivo UEFA/NSZ za strokovno srečanje NZS, februar 2008.

Kot je razvidno iz Slike 21, izstopata v skupini srednje velikih nogometnih zvez oziroma lig po višini povprečnega klubskega proračuna Škotska (20,6 mio. €) in Avstrija (12,3 mio. €). Glede na strukturo prihodkov sta pri vstopnini v ospredju Švica (40 %) in Škotska (39 %), pri medijskih pravicah Norveška (18 %) in pri sponzoriranju Finska (67 %).

Slika 22: Ekonomske in demografske primerjave 2006 – skupina B



Vir: Interno gradivo UEFA/NSZ za strokovno srečanje NZS, februar 2008.

Glede na ekonomske in demografske dejavnike je med srednje velikimi nogometnimi ligami na ravni celotne Evrope najuspešnejša Škotska, kjer so nogometni klubi v poslovnem letu 2006 uspeli generirati 49 € prihodkov na prebivalca (Slika 22). Glavni razlog za navedeno je poleg splošne ekonomske situacije v prisotnosti dveh, tudi za evropske razmere, velikih in uspešnih klubov,³¹ ki k celotnim prihodkom v ligi prispevata kar 69 % (European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 31).

4.5.3 Skupina C – regionalna skupina

Skupina C je sestavljena regionalno in predstavlja nogometno sliko srednje in jugovzhodne Evrope. V analize te skupine zaradi nedostopnosti kredibilnih in primerljivih finančnih podatkov niso vključene nekatere države (npr. Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Albanija itd.), ki bi regionalno sicer sodile v ta okvir.

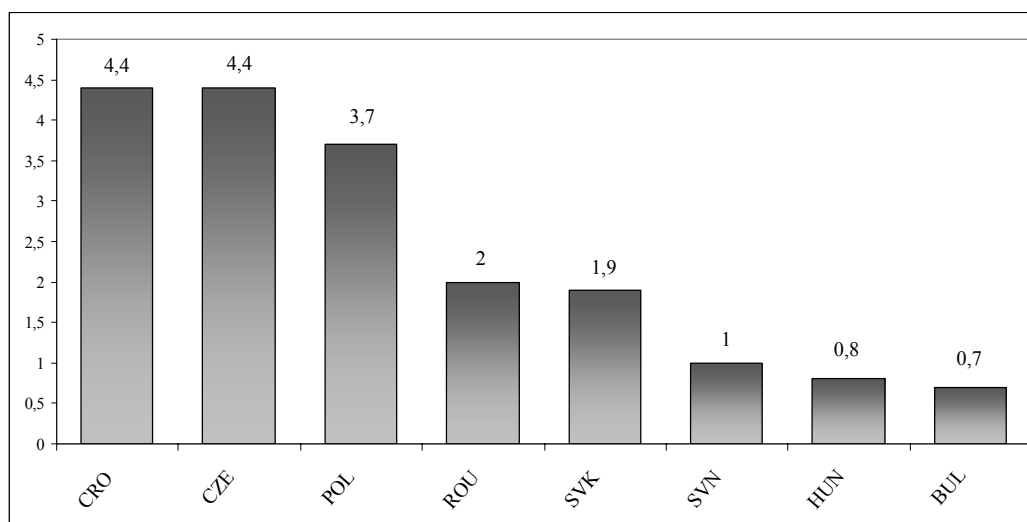
³¹ Glasgow Rangers (ustanovljen 1872) in Celtic (ustanovljen 1888) sta tradicionalna škotska kluba, ki predstavljata gonilno silo razvoja in že vrsto let uspešno nastopata tudi v evropskem merilu.

Tabela 5: Izbrani statistični podatki po državah skupine C

Država	Št. ekip v ligi	Povprečna gledanost	Prihodki lige (skupaj v mio. €)	Št. prebivalstva (v mio.)	BDB/preb. (v 000 €)	Št. registriranih nogometašev (v 000)
Hrvaška	12	3.084	42	4,5	10,7	130
Češka	16	4.091	70	10,2	17,6	645
Poljska	16	5.522	59	38,5	11,5	333
Romunija	16	5.629	35	22,3	7,2	102
Slovaška	10	2.943	23	5,4	14,5	427
Slovenija	10	964	10	2,0	18,6	30
Madžarska	16	2.885	13	10,0	14,0	123
Bolgarija	15	3.157	11	7,3	8,6	32
Povprečje C	13,9	3.534	32,9	12,5	12,8	227,8

Vir: UEFA Annual Survey of League Organisations Report, UEFA, 2007.

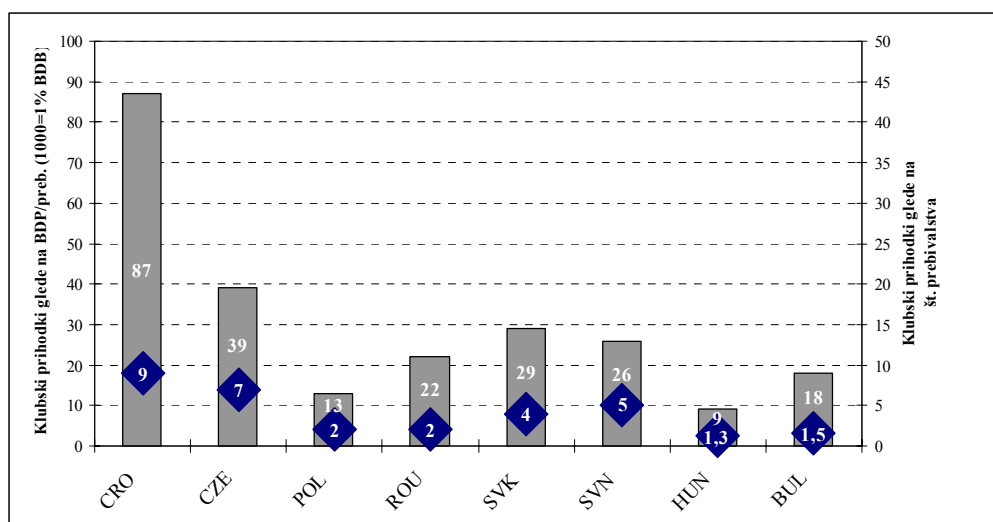
Slika 23: Povprečni klubski prihodki brez prestopnih dejavnosti 2006 (v mio. €) – skupina C



Vir: Interno gradivo UEFA/NSZ za strokovno srečanje NZS, februar 2008.

Slika 23 nakazuje, da je regionalna skupina glede povprečno višino proračuna bolj izenačena, pri primerjavah pa izstopata Hrvaška in Češka (obe po 4,4 mio. €). Pogled na strukturo prihodkov pri vstopnini izpostavi Češko (53 %), pri medijskih pravicah Romunijo (21 %) in Bolgarijo (20 %) ter pri sponzoriranju Slovenijo (60 %).

Slika 24: Ekonomske in demografske primerjave 2006 – skupina C



Vir: Interno gradivo UEFA/NSZ za strokovno srečanje NZS, februar 2008.

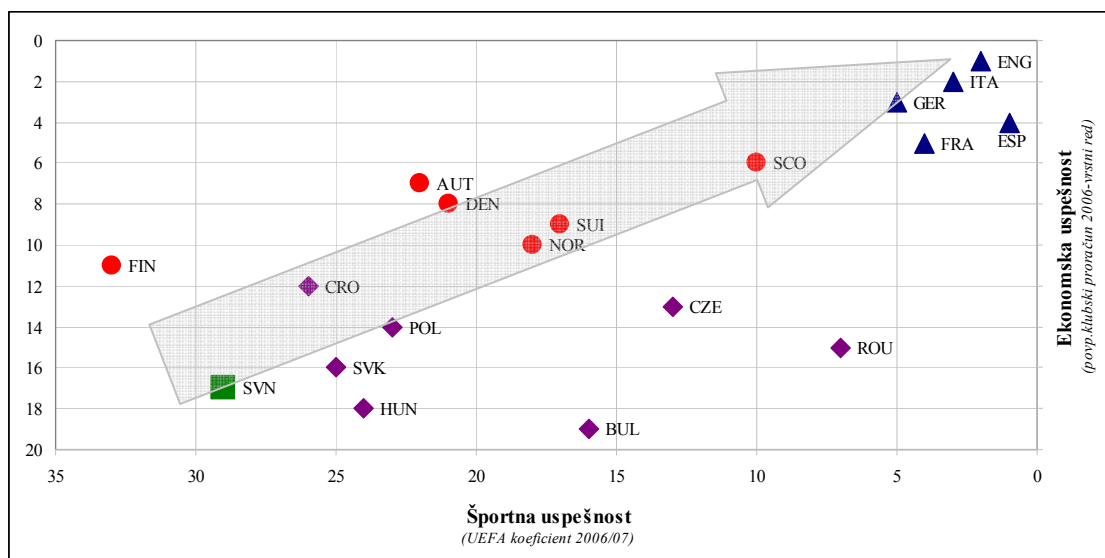
Upoštevajoč ekonomsko-demografske kazalce (BDP in št. prebivalstva) je relativno zelo uspešna Hrvaška ter tudi Slovenija, ki je ne gleda na nizko višino povprečnega klubskega proračuna na povprečju regionalne skupine C (Slika 24). V negativnem smislu je glede na velikost in ekonomske potenciale države izpostavljena Poljska.

4.6 Športna in ekonomska uspešnost

Primerjava športne uspešnosti, ki se meri z UEFA-koeficientom³² posamezne države, in ekonomske uspešnosti, ki se meri s povprečnim klubskim proračunom, pokaže močno korelacijo športne uspešnosti (doseganja uspešnih rezultatov na evropskih tekmah) z ekonomsko uspešnostjo oziroma ekonomsko močjo klubov iz posamezne države.

³² UEFA-koeficient je merljiv kriterij za nogometno rangiranje posameznih držav, ki se izračunava na podlagi doseženih rezultatov v evropskih tekmovanjih v zadnjih 5 letih in se uporablja za določanje števila klubov iz posamezne države, ki imajo pravico nastopati v evropskih klubskih tekmovanjih.

Slika 25: Športna in ekonomska uspešnost 2006



Vir: European Club Footballing Landscape, UEFA, 2007, str. 29.

Razlogi za navedeno so tudi v veliki mednarodni mobilnosti profesionalnih nogometašev in trenerjev ter predvsem v dejstvu, da višina pogodbenih obveznosti oziroma sredstva, ki jih klubi namenjajo za plače in nagrade igralcem (in trenerjem), močno vplivajo na koncentracijo kakovosti. Slika 25 nazorno pokaže, da so športno najuspešnejše t. i. najbogatejše lige, med katerimi izstopa Španija, ki ne glede na 4. mesto pri povprečnih klubskih prihodkih v večletnem obdobju dosega najboljše športne rezultate. V pozitivnem smislu je potrebno izpostaviti tudi Romunijo, ki glede na ekonomske možnosti dosega nadpovprečno dobre rezultate, medtem ko Slika 25 kaže tudi na športno neuspešnost Avstrije in Danske. Slovenija je bila v letu 2006 glede na znane finančne vložke pričakovano športno manj uspešna.

4.7 Analize delovanja slovenskih nogometnih klubov

Analize in uradni postopki licenciranja omogočajo na eni strani preverjanje izpolnjevanja obveznih pogojev s strani nogometnih klubov in na drugi strani pregledne informacije, ki so osnova za razumevanje vpetosti nogometa kot panoge v slovenske in mednarodne okvire, pozicioniranje slovenskega nogometa na širšem trgu in sprejemanje športno-poslovnih odločitev na različnih ravneh.

Licenčne analize in primerjave so se v slovenski nogometni prostor uvajale postopno. Za 1. fazo (v letih 2004 in 2005) je značilno, da je bilo to obdobje uvajanja in prvih uradnih licenčnih postopkov, da je bila postopnost prisotna tudi pri uvajanju finančnih kriterijev, ki predstavljajo osnovo za vse licenčne analize in primerjave, ter da je bila prisotna dokaj visoka

netransparentnost poslovanja v nekaterih nogometnih klubih³³ in nizka stopnja zaupanja med slovenskimi nogometnimi deležniki. Z doslednim in preglednim uvajanjem licenciranja se je v slovenskem nogometnem okolju v 2. fazi (2006, 2007) bistveno dvignila raven preglednosti in kredibilnosti, pridobljene izkušnje na nacionalni in mednarodni ravni pa so služile tudi kot generator nadaljnega razvoja. S 3. fazo (2008) pa slovenski nogomet glede izvedbe celotnega projekta licenciranja, vključno s pripravo ustreznih analiz in primerjav, že sodi med stabilna in uveljavljena nogometna okolja, kjer v ospredje pri zbiranju informacij, aktualiziranju že obstoječih baz podatkov in registrov ter pri pripravi nacionalnih in mednarodnih primerjav vse bolj prihajajo tudi potrebe nogometnih klubov z mikroravnimi.

Vse analize in primerjave, ki jih navajam v nadaljevanju, so nastale na podlagi uradne licenčne dokumentacije nogometnih klubov – prosilcev za licenco, uradnih nogometnih registrov in predvsem na finančnem področju na podlagi revidiranih računovodskih izkazov nogometnih klubov s pripadajočimi poslovnimi poročili in pojasnili.

4.7.1 Nogomet mladih in mladinski program

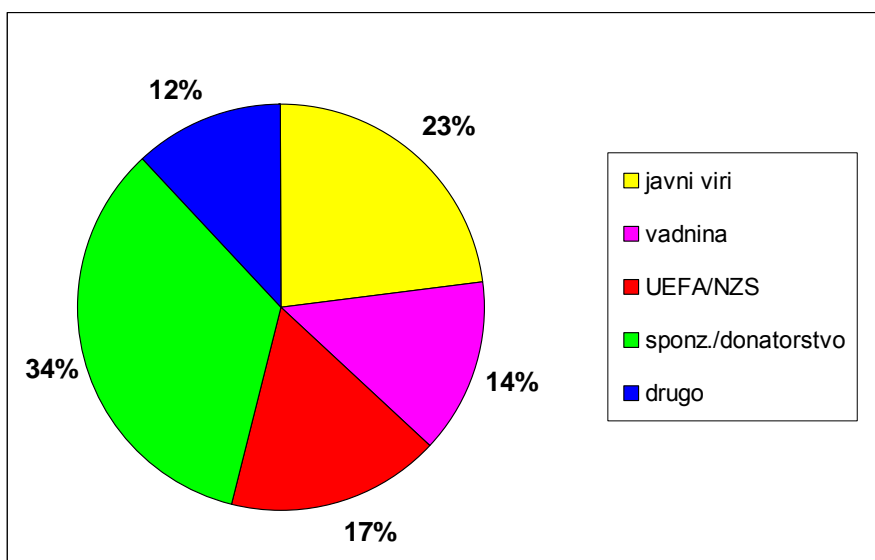
Mladinski nogomet je vse bolj strateško pomemben za prihodnost nogometa, še posebej v državah, ki ne spadajo med finančno in/ali nogometno bogate. Delo z mladimi je nedvomno temelj za nadaljnji razvoj in pregledna evalvacija mladinskih programov, ki temelji na objektivnih in merljivih kriterijih, lahko spodbudi ustrezne strategije razvoja.

Licenčni organi NZS so pripravili evalvacijo mladinskih programov t. i. mladinskih nogometnih centrov.³⁴ Evalvacija je z vključitvijo nekaterih mednarodnih izkušenj objektivno izpostavila boljše mladinske centre ter pripravila pregledno osnovo za izoblikovanje klubskih smeri razvoja.

³³ Z uvajanjem licenciranja so se v letih 2003-2005 jasno pokazale finančne in organizacijske težave, ki so jih imeli zaradi napačnih poslovnih odločitev v preteklosti nekateri tradicionalni nogometni klubi (npr. NK Olimpija, NK Ljubljana, NK Mura), in težave pri pridobivanju tekmovalnih licenc za tiste, ki niso sledili usmeritvam NZS in UEFA.

³⁴ Med slovenske mladinske nogometne centre uvrščamo sredine, kjer se strateško ukvarjajo z izvajanjem mladinskih programov v okviru svojih mladinskih selekcij (klubi 1. Slovenske mladinske in kadetske lige ter preostali klubi 1. SNL; skupaj 18 nogometnih klubov).

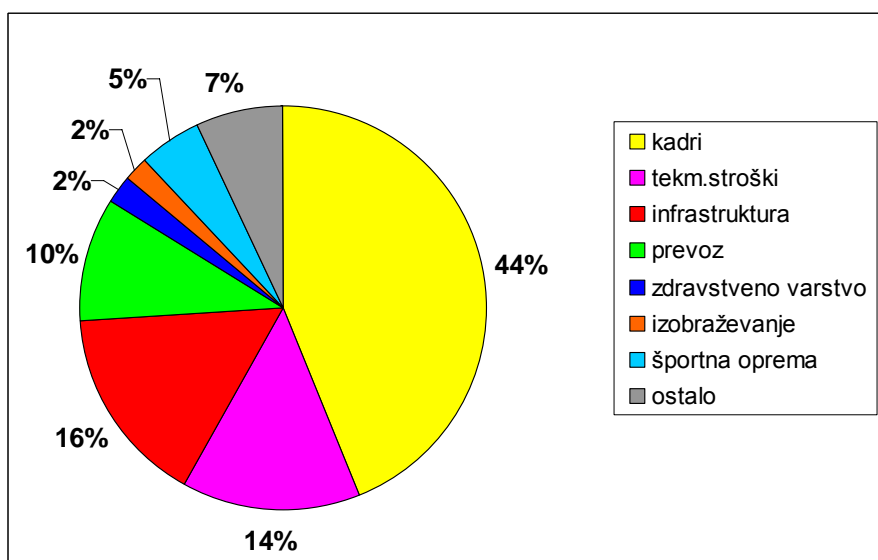
Slika 26: Povprečna struktura prihodkov za mladinski program 2006 (slovenski mladinski nogometni centri)



Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

V letu 2006 so znašali povprečni bruto prihodki za mladinski nogomet v 18 mladinskih nogometnih centrih 160.265 €, proračun za mladinski program pa se je, kot je razvidno iz Slike 26, zagotavljal iz naslednjih virov: sponzorstvo in donatorstvo (34 %), javni viri³⁵ (23 %), sofinanciranje UEFA/NZS (17 %), vadbina (14 %) in drugi viri (12 %). NZS sofinancira delovanje mladinskih nogometnih centrov preko solidarnostnih sredstev in financiranja tekmovalnih stroškov za mladinske in nekatere druge lige.

Slika 27: Povprečna struktura odhodkov za mladinski program 2006 (slovenski mladinski nogometni centri)



Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

³⁵ Med javne vire financiranja uvrščamo sredstva lokalne skupnosti, države in državnih institucij, sredstva EU ipd.

Med odhodki, struktura je razvidna v Sliki 27, se je v poslovnem letu 2006 povprečno 44 % namenilo za stroške zaposlenecv (strokovni kadri), 16 % za uporabo infrastrukture, 14 % za tekmovalne stroške (predvsem za organizacijo tekem), 10 % za prevozne stroške itd.

Pri analizi delovanja nogometnih klubov in evalvaciji mladinskih programov 18 mladinskih nogometnih centrov je bilo ugotovljeno, da so klubi v letu 2006 za mladinski program povprečno namenili 30 % svojega celotnega proračuna.

4.7.2 Finančne analize slovenskega profesionalnega nogometa

4.7.2.1 Izbrani podatki iz izkaza poslovnega izida

Implementacija licenčnih pravil v slovenskem nogometnem prostoru omogoča tudi strokovno evidentiranje in analize zbranih finančnih in drugih podatkov v večletnem obdobju. V Tabeli 6 navajam nekatere pomembnejše povprečne podatke iz izkazov poslovnega izida slovenskih prvoligaških klubov v obdobju 2005-2007.

Tabela 6: Povprečni klubski podatki iz izkaza poslovnega izida – nogometni klubi I. SNL 2005-2007

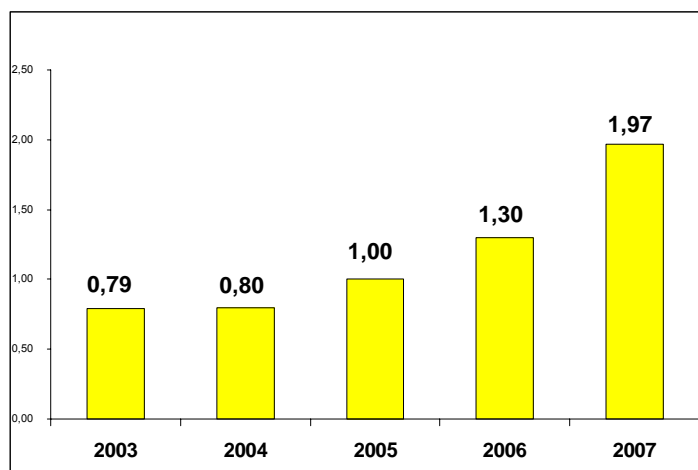
Podatki iz izkaza poslovnega izida	2007		2006		2005	
	povp./klub (v €)	Delež v %	povp./klub (v €)	Delež v %	povp./klub (v €)	Delež v %
<u>Prihodki (brez prestopnih dejavnosti)</u>						
Vstopnina	49.664	4%	58.000	6%	40.124	4%
Sponzorstvo in oglaševanje	934.381	70%	591.100	60%	540.686	57%
Prodaja medijskih pravic	15.240	1%	9.700	1%	6.528	1%
Drugi prihodki	337.881	25%	320.200	33%	361.964	38%
Skupaj prihodki (brez prestopov)	1.337.166	100%	979.000	100%	949.303	100%
<u>Odhodki (brez prestopnih dejavnosti)</u>						
Stroški dela in storitev zaposlenih in odvisnih oseb (a+b)	967.761	60%	778.500	56%	745.214	63%
(a) Plače, honorarji oziroma nadomestila	706.328	44%	611.300	44%	614.052	52%
(b) Obveznosti za socialne prispevke in druge dajatve	205.500	13%	75.200	5%	87.900	7%
Davčne obveznosti	55.933	3%	92.000	7%	43.262	4%
Drugi odhodki	646.074	40%	622.700	44%	434.270	37%
Skupaj odhodki (brez prestopov)	1.613.835	100%	1.401.200	100%	1.179.484	100%
Čisti dobiček / čista izguba (brez prestopov)	-276.669		-422.200		-230.181	
<u>Prihodki iz prestopnih dejavnosti</u>						
Prihodki od prodaje igralcev	615.290		405.100		74.346	
Skupaj prihodki iz prestopnih dejavnosti	615.290		405.100		74.346	
<u>Odhodki iz prestopnih dejavnosti</u>						
Stroški nakupa igralcev	340.052		136.300		43.723	
Skupaj odhodki iz prestopnih dejavnosti	340.052		136.300		43.723	
Čisti dobiček / čista izguba iz prestopnih dejavnosti	275.238		268.800		30.623	
Čisti dobiček / čista izguba poslovnega leta	-1.431		-153.400		-199.558	

Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

4.7.2.2 Struktura prihodkov in odhodkov

Skupaj so celotni prihodki 10 klubov 1. SNL v poslovnem letu 2007 znašali 19,7 mio. € in celotni odhodki 19,5 mio. €. Povprečni proračun klubov 1. SNL (ob upoštevanju prestopnih dejavnosti) je za leto 2007 tako znašal 1,97 mio. € in se je v primerjavi z letom 2006 povečal za 30 %, v primerjavi z letom 2003 pa za 60 % (Slika 28).

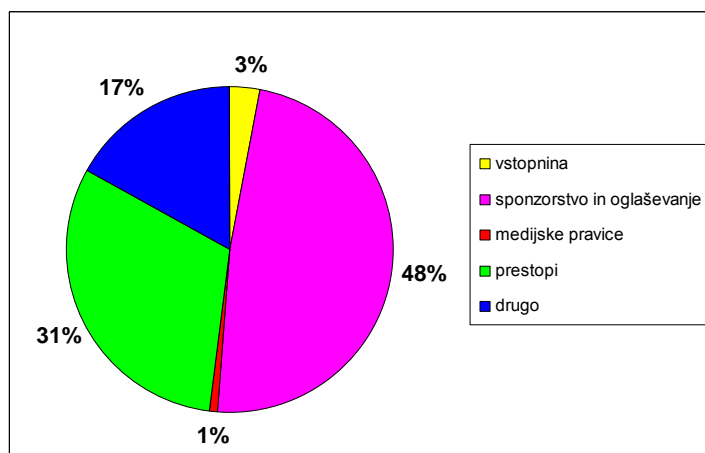
Slika 28: Povprečni proračun klubov 1. SNL 2003-2007 (v mio. €)



Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

Struktura prihodkov klubov 1. SNL se v poslovnem letu 2007 ni bistveno spremenila glede na predhodna obdobja. Kot kaže Slika 29, najpomembnejša vira financiranja slovenskega klubskega nogometa ostajata sponzorstvo in oglaševanje (48 %) in prestopne dejavnosti (31 %). Pri sponzorstvu in oglaševanju so pri slovenskem športu še vedno v ospredju tudi t. i. cilji družbene odgovornosti (Bednarik et al., 1998a), čeprav se s kapitalskimi premiki v slovenskem gospodarstvu (koncentracija lastništva, vstop tujega kapitala itd.) izraziteje kaže tudi trženjski pristop.

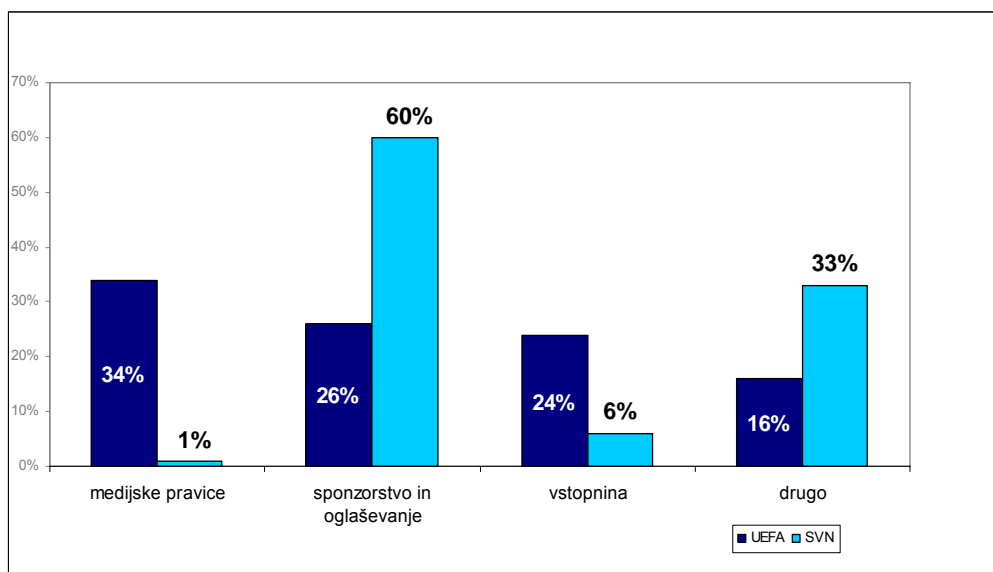
Slika 29: Struktura prihodkov klubov 1. SNL 2007



Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

Prihodki iz naslova vstopnine (3 %) in medijskih pravic (1 %) za leto 2007 ostajajo na nizki ravni preteklega obdobja in so v primerjavi z evropskim profesionalnim nogometom podpovprečni. V slovenskem športu je delež prihodkov iz naslova vstopnin in komercializacije medijskih pravic v primerjavi s tujino, kjer je to eden od ključnih prihodkov vrhunškega športa, zelo majhen (Bednarik, Kolenc, Močnik, 2001, str. 83-89).

Slika 30: Primerjava strukture prihodkov (brez prestopnih dejavnosti) evropskih (UEFA) in slovenskih nogometnih klubov 2006



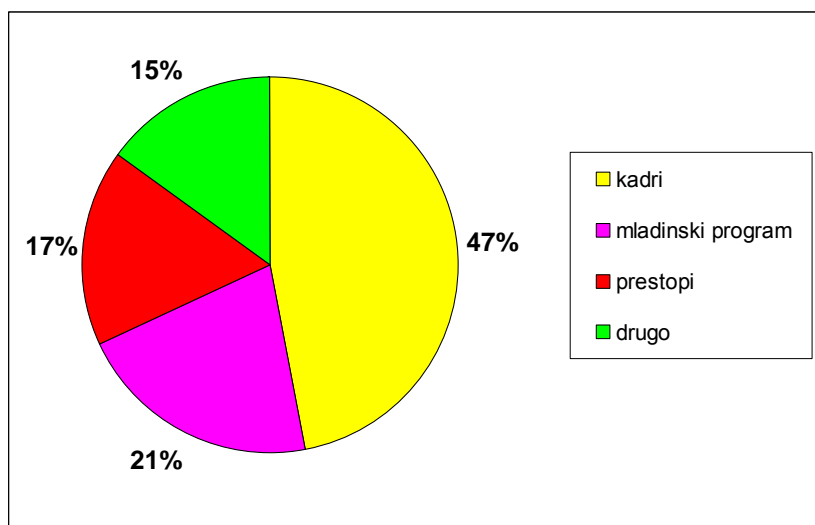
Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

V Sliki 30 so zajete strukturne primerjave klubskih prihodkov na evropski (UEFA) in slovenski (SVN) ravni, ki pokažejo, da so največji delež v letu 2006 na evropski ravni predstavljali prihodki iz medijskih pravic – 34 % (v Sloveniji zgolj 1 %), sledi sponzorstvo in oglaševanje – 26 % ter vstopnina – 24 % (v Sloveniji 6 %).

4.7.2.3 Finančne razsežnosti prestopnih dejavnosti

Prvoligaši so v letu 2007 realizirali 39 prestopov nogometašev s finančnimi obveznostmi v višini 3,4 mio. €, prihodki iz naslova prestopnih dejavnosti za 46 prestopov s finančnimi terjatvami pa so za isto poslovno leto znašali 6,1 mio. € (v poslovnem letu 2006 4 mio. €). Povprečno je prihodek na klub 1. SNL iz prestopnih dejavnosti v poslovnem letu 2007 znašal 615.290 € in se je v primerjavi s preteklim obdobjem povečal. Povečanje prihodkov iz prestopnih dejavnosti se v poslovnih letih 2006 in 2007 beleži predvsem na račun realizacije finančno uspešnih prestopov nekaterih mladih nogometašev, ki so iz slovenskih klubov odšli v tujino. Povprečno predstavljajo prihodki iz prestopnih dejavnosti v poslovnem letu 2007 18 % vseh prihodkov in so za slovenski nogometni prostor v primerjavi z evropskim nadpovprečno pomembni.

Slika 31: Struktura odhodkov klubov 1. SNL 2007



Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

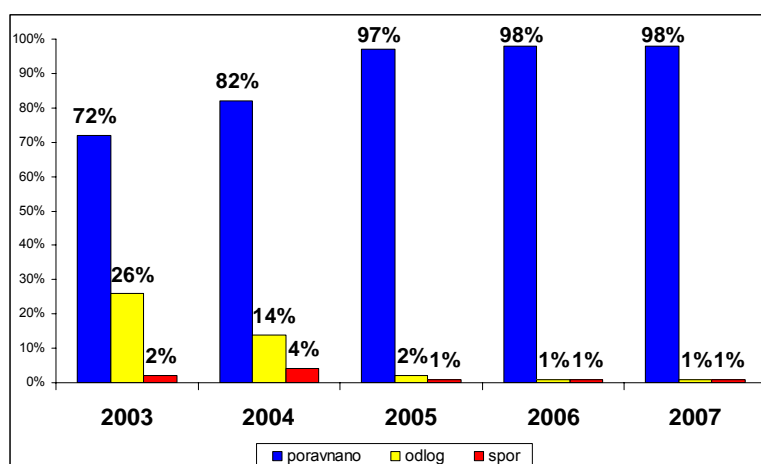
4.7.2.4 Stroški dela in storitev zaposlenecv

Slika 31 obravnava strukturo odhodkov klubov 1. SNL za poslovno leto 2007, kjer največji delež (47 %) predstavljajo stroški dela in storitev zaposlenecv (t. i. kadrovske stroški). Slovenski nogometni klubi z 68-odstotnim deležem stroškov zaposlenecv v celotnih prihodkih (brez upoštevanja prestopnih dejavnosti)³⁶ za leto 2007 spadajo v skupino evropskih držav oziroma lig, ki za te namene namenjajo nadpovprečno (v preteklem obdobju je šlo za 71-odstotni delež). Med stroški zaposlenecv največji delež predstavljajo plače, honorarji in nagrade za profesionalne nogometaše. Povprečna bruto plača slovenskega profesionalnega nogometaša (brez morebitnih variabilnih prejemkov kot so npr. nagrade za uspehe na tekmah) je v tekmovalnem letu 2007/2008 znašala 1.712 € (najvišja 8.200 €), povprečna bruto masa za plače nogometašev pa je istem tekmovalnem letu znašala nekaj več kot 47.000 €/mesečno.

Urejanje obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb lahko v skladu z določili licenčnega pravilnika poteka na tri načine. Finančne obveznosti klubov 1. SNL do zaposlenih in odvisnih oseb so bile za leto 2007 v 98 % v celoti poravnane, v štirih primerih (1 %) so potekali nedokončani postopki pred nogometnimi oziroma sodnimi organi, v štirih primerih (1 %) pa je bil dosežen pisni dogovor o odlogu plačila obveznosti (Slika 32). Navedeno nedvoumno kaže, da se je z uvedbo licenciranja nogometnih klubov od leta 2003 normaliziralo finančno poslovanje slovenskih nogometnih klubov, izboljšala preglednost poslovanja in s tem dvignila raven kredibilnosti nogometa kot panoge.

³⁶ Delež stroškov zaposlenecv v celotnih prihodkih (brez upoštevanja prestopnih dejavnosti) je mednarodno usklajen in primerljiv kriterij za ugotavljanje finančne stabilnosti nogometnih klubov.

Slika 32: Način urejanja obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb 2003-2007



Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

4.7.2.5 Izbrani podatki iz bilance stanja

V Tabeli 7 navajam povprečne podatke iz bilance stanja slovenskih prvoligaških nogometnih klubov za obdobje 2005-2007.

Tabela 7: Povprečni klubski podatki iz bilance stanja – nogometni klubi 1. SNL 2005-2007

Podatki iz bilance stanja	31.12.2007	31.12.2006	31.12.2005
	povp./klub (v €)	povp./klub (v €)	povp./klub (v €)
Sredstva			
Kratkoročna sredstva			
denarna sredstva in njihovi ustrezniki	85.292	55.700	32.537
terjatve	324.051	120.900	133.818
druga kratkoročna sredstva	94.696	33.600	27.196
Skupaj kratkoročna sredstva	504.038	210.200	193.551
Dolgoročna sredstva			
opredmetena osnovna sredstva	253.050	291.200	265.878
neopredmetena sredstva	45.335	10.700	109.544
druga dolgoročna sredstva	11.361	100	23.787
Skupaj dolgoročna sredstva	309.747	302.000	480.209
Skupaj sredstva	813.785	512.200	673.761
Kapital in obveznosti			
Kapital			
Kapital brez presežkov poslovnega leta	-433.415	-328.200	-13.964
čisti dobiček ali čista izguba	-1.432	-79.800	-192.310
Skupaj kapital	-434.847	-408.000	-206.274
Obveznosti			
Bančna in druga posojila	605.501	420.200	404.893
Davčne obveznosti	67.814	63.200	54.322
obveznosti do povezanih oseb in drugih oseb v skupini	81.303	106.700	4.725
druge obveznosti	494.014	330.100	416.094
Skupaj obveznosti	1.248.632	920.200	880.034
Skupaj kapital in obveznosti	813.785	512.200	673.761

Vir: Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008, NZS, 2008.

Računovodski izkazi klubov 1. SNL za poslovno leto 2007 kažejo, da ima večina klubov negativni kapital oziroma t. i. društveni sklad (skupaj -4,3 mio. €). Med desetimi nogometnimi prvoligaši imata dva kluba pozitiven kapital (društveni sklad), pri štirih klubih se beleži pozitiven trend zmanjšanja negativnega kapitala, štirje klubi pa so v letu 2007 v primerjavi s preteklim obdobjem višino negativnega kapitala še povečali.

Analiza delovanja nogometnih klubov, ki se odraža tudi v računovodskih izkazih, v poslovnem letu 2007 kaže na pozitivne trende povečanja bruto prihodkov, predvsem na račun povečanja prihodkov iz prestopnih dejavnosti, in s tem, ob stagniranju drugih finančnih postavk, bistveno zmanjšanje izgube iz poslovanja.

Sklep

Šport kot ena od pomembnejših družbenih dejavnosti ima nedvomno tudi ekonomski pomen in dimenzije. Od pristnih definicij športnega udejstvovanja kot prostovoljne, prostočasne in za zdravje ljudi pomembne aktivnosti, je šport v zadnjih desetletjih močno posegel tudi na ekonomsko področje. Nogomet kot najmožičnejši svetovni šport je še posebej izpostavljen vsem pozitivnim in negativnim vidikom profesionalizacije, komercializacije in preoblikovanj v športno-gospodarsko dejavnost. Hierarhična organiziranost nogometa v svetovnem, evropskem in nacionalnem merilu je pomembna posledica zgodovinske vloge športa v (evropski) družbi. Socialna vključenost, finančna solidarnost in športne vrednote pa so zaradi strateških sprememb v organiziranju, financiranju in izvajanju nogometnih aktivnosti pod močnimi ekonomskimi pritiski. Nogomet ni več samo šport; je tudi pomembna ekonomska kategorija, katere pomen in vpliv se kažeta na različnih družbenih ravneh.

Komercializacija nogometa, predvsem njegovega profesionalnega dela, je močno povečala finančna tveganja za časovno neomejeno delovanje nogometnih subjektov. Prehod na izraženo tržno usmeritev je posledično vplival na pravne strukture, lastništva in upravljanje nogometnih deležnikov različnih ravni in je praviloma prinesel tako pozitivne kot negativne posledice za športno panogo v celoti. Zasedovanje komercialnih in ne športnih ciljev namreč povečuje tveganja za zmanjšanje konkurenčnosti, neuravnoteženost tekmovanj ter zmanjšuje pravno varnost in finančno stabilnost športne panoge. Zaradi navedenega je vloga krovnih športnih organizacij pri avtonomnem urejanju razmer v športu še posebej pomembna.

Evropski sistem licenciranja nogometnih klubov je izpostavljen in preizkušen primer samoregulativne prakse, ki lahko pomaga pri povečanju finančne stabilnosti in preglednosti nogometne panoge. Mednarodna razsežnost, postavljeni cilji, vključeni kriteriji in preglednost postopkov kažejo na zahtevnost licenčnega projekta. V okviru licenciranja so še posebej pomembni finančni kriteriji, ki pomagajo do dolgoročne stabilnosti in učinkovitosti

nogometnih subjektov. Zaradi zahtev po enakopravni in dosledni obravnavi nogometnih klubov iz različnih pravnih, ekonomskih in socialnih okolij je bilo uvajanje najzahtevnejših finančnih kriterijev postopno. Poleg nadzorstvene funkcije pri usmerjanju delovanja nogometnih deležnikov pa prinaša licenciranje tudi možnost za pregledne in strokovne analize zbranih informacij in strukturiranje le-teh v učinkovita poslovna orodja za sprejemanje poslovodnih odločitev. Licenčne analize tako omogočajo pozicioniranje različnih ravni nogometa v nacionalnem in mednarodnem okolju, pomagajo pri pravočasnem evidentiranju tveganj in nakazujejo na komparativne prednosti posameznih deležnikov na širšem globalnem športnem tržišču.

Tudi v slovenskem prostoru, kjer gre za prvi projekt samoreguliranja s strani športne panoge same, je bilo uvajanje licenčnih procesov postopno. Prve ocene izvedenega licenciranja nogometnih klubov so tako na evropski (UEFA) kot slovenski (NZS) ravni pozitivne, z manjšim ali večjim napredkom na vseh licenčnih področjih. Projekt licenciranja je bil za Slovenijo še posebej pomemben v luči polnopravnega članstva v EU in približevanja evropskim standardom kakovosti tudi na športnem področju.

Na podlagi zbranih podatkov in analiz lahko zaključim, da je v večini evropskih držav prišlo do bistvenih premikov na področju nogometne infrastrukture, pri zagotavljanju preglednosti finančnega poslovanja in da je tudi v bodoče, ob zaostrenih ekonomskih razmerah, potrebno vztrajati na doslednem izvajanju licenciranja.

Literatura in viri

1. Arnaut, J.L. (2006). *Independent European Sport Review*. Bruselj: UK Presidency of the EU 2005.
2. Bednarik J., Simoneti & M., Kline, M. (1998a). *Sponzorski potenciali slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
3. Bednarik, J. & Kline, M. (1997). *Marketinški potenciali v nogometu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Bednarik, J. & Tušak, M. (2002). *Nekateri psihološki, socialni in ekonomski vidiki športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Bednarik, J. (1998). *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
6. Bednarik, J., Kolenc, M., Petrović, K., Simoneti, M. & Šugman, R. (1998b). *Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
7. Bednarik, J., Simoneti, M., Kolenc, M. & Šugman, R. (2000). *Analiza organiziranosti in financiranja slovenskih športnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
8. Buech, M. & Schellhaass, H. (ur.). *Oekonomik von Sportligen*. Mueller, C., *Kostenkontrolle und Wettbewerbssicherung durch Lizenzierungsverfahren* (str. 53-75). Schorndorf: Hofmann.
9. Dimow, P. (2007). *Marketing orientation of the Central and Eastern European Football Clubs*. Krakow: University of Economics.
10. European Club Footballing Landscape (2007). Nyon: UEFA.
11. European Club Footballing Landscape (2008). Nyon: UEFA.
12. Franck, E. & Mueller, C. (1998). Kapitalgesellschaften in bezahlten Fussball. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*.
13. Ilešič, M. (2003). Pravni vidiki statusnih sprememb nogometnih klubov (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
14. Ilešič, M. (2008). Družbeni in pravni vidiki športa. *Šport & pravo* (str. 27-51). Ljubljana: GV Založba.
15. Ivanjko, Š. (2006). Predlog pravne organiziranosti nogometnih klubov v Republiki Sloveniji (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
16. Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (2000). *Uradni list RS*. (Št. 24/2000, 17. 3. 2000).
17. Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V2.0 (2004). Ljubljana: NZS.
18. Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov V3.0 (2007). Ljubljana: NZS.
19. *Predstavitev NZS – osnovni podatki*. Najdeno 5. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/index.php?pgi=112>
20. Rakočević Bergant, V. (2008). Medijske pravice. *Šport & pravo* (str. 225-272). Ljubljana: GV Založba.

21. *Safeguarding the Heritage and Future of Team Sport in Europe* (2008). B.k.: European Team Sport Federations. Najdeno 11. 8. 2008 na spletnem naslovu http://www.uefa.com/multimediafiles/download/uefa/others/73/43/98/734398_download.pdf
22. Smrdu, M., Pinter, S. & Hosta, M. (2005). *Športna morala*. Ljubljana: Zavod za fair play in strpnost v športu.
23. Statut Nogometne zveze Slovenije (2004). Ljubljana: NZS.
24. Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
25. Šugman, R. (ur.), Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
26. Traverso, A. (2008). Here to Stay – Club Licensing Report 2004-2008. Nyon: UEFA.
27. *TV Rights Agreement – European Commission & UEFA*. Najdeno 7. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.uefa.com/newsfiles/25624.pdf>
28. UEFA Club Licensing Manual Version 1.0 (2003). Nyon: UEFA.
29. UEFA Club Licensing Manual Version 2.0 (2005). Nyon: UEFA.
30. UEFA Club Licensing Standard Version 2.0 (2006). Nyon: UEFA.
31. Uradna licenčna dokumentacija nogometnih klubov 2006/2007, 2007/2008 in 2008/2009. Ljubljana: NZS.
32. *Vision Europe* (2005). Nyon: UEFA.
33. Wathélet, M. (b.l.). *Sport Governance and EU Legal Order*. Najdeno 18. septembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.sportslaw.nl/documents/>
34. Zakon o društvih. *Uradni list RS*. (Št. 61/2006, 13. 6. 2006).
35. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. 4. 2006).
36. Zakon o revidiranju. *Uradni list RS*. (Št. 65/2008, 30. 6. 2008).
37. Zakon o športu. *Uradni list RS*. (Št. 22/1998, 20. 3. 1998).
38. Zavrl, A. (2003). Analiza delovanja slovenskih nogometnih klubov v okviru različnih povezanih pravnih oseb (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
39. Zavrl, A. (2007a). Poročilo o licenciranju nogometnih klubov 1.SNL/PrveLige Telekom Slovenije za tekmovalno leto 2007/2008 (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
40. Zavrl, A. (2007b). Analize in primerjave licenčnih podatkov slovenskih nogometnih klubov (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
41. Zavrl, A. (2008a). Predstavitev analize delovanja nogometnih klubov 2007/2008 in priprav na uradne licenčne postopke 2008/2009 (interno gradivo). Ljubljana: NZS.
42. Zavrl, A. (2008b). Uradni rezultati licenciranja nogometnih klubov 1.SNL/PrveLige Telekom Slovenije za tekmovalno leto 2008/2009 (interno gradivo). Ljubljana: NZS.