

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKE POVEZAV MED NOGOMETNIM DRUŠTVOM
IN GOSPODARSKO DRUŽBO**

Ljubljana, november 2008

MATEJ ŽUNIČ

IZJAVA

Študent **MATEJ ŽUNIČ** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **mag. ROMANA ROGLJA**, in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. 11. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 KLUBSKI NOGOMET V SVETU IN V SLOVENIJI	2
1.1 ZGODOVINA NOGOMETA V SVETU	2
1.2 ZGODOVINA NOGOMETA V SLOVENIJI	3
1.3 KLUBSKI NOGOMET V SAMOSTOJNI SLOVENIJI	4
1.4 LICENCIRANJE NOGOMETNIH KLUBOV	5
1.4.1 Športni kriteriji	6
1.4.2 Infrastrukturni kriteriji	6
1.4.3 Administrativno-kadrovski kriteriji	6
1.4.4 Pravni kriteriji	7
1.4.5 Finančni kriteriji	7
2 DELOVANJE NOGOMETNIH DRUŠTEV V SLOVENIJI	8
2.1 SPLOŠNE ZNAČILNOSTI DRUŠTEV	8
2.1.1 Osnovna načela delovanja društva	8
2.1.2 Temeljni akt društva	9
2.1.3 Upravljanje društva	10
2.2 FINANČNO POSLOVANJE DRUŠTEV	10
2.2.1 Premoženje društva	10
2.2.2 Pridobitna dejavnost	12
2.2.3 Ustanavljanje povezanih gospodarskih družb	12
2.2.4 Računovodstvo	13
2.2.5 Revidiranje računovodskih izkazov	14
2.3 PRENEHANJE DRUŠTVA	15
3 DELOVANJE Z NOGOMETNIM KLUBOM POVEZANE GOSPODARSKE DRUŽBE V SLOVENIJI	16
3.1 POGOJI, KI JIH MORA IZPOLNJEVATI NOGOMETNI KLUB, KI IMA POVEZANE DRUŽBE	17
3.1.1 Dodatne obveznosti nogometnega kluba, ki ima povezane gospodarske družbe	18
3.1.2 Pogodba med društvom in povezano gospodarsko družbo	19
3.2 POSLOVANJE POVEZANE GOSPODARSKE DRUŽBE	19
3.2.1 Izkaz poslovnega izida	20
3.2.2 Bilanca stanja	21
3.2.3 Poslovanje slovenskih nogometnih klubov	22
4 OBLIKE POVEZAV MED NOGOMETNIM KLUBOM IN GOSPODARSKO DRUŽBO V SLOVENIJI	23
4.1 POVEZANA DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO V 100 % LASTI NOGOMETNEGA DRUŠTVA	24
4.2 POVEZANA DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO V VEČINSKI LASTI NOGOMETNEGA DRUŠTVA	25
4.2.1 Primer: NK INTERBLOCK – Olimpija 2006 d.o.o.	27
4.3 POVEZAVA NOGOMETNEGA DRUŠTVA IN GOSPODARSKE DRUŽBE NA PODLAGI POGODBE	28
4.3.1 Primer: NK NŠD OLIMPIJA – Olimpia d.o.o.	29
5 OBLIKE POVEZAV MED NOGOMETNIM KLUBOM IN GOSPODARSKO DRUŽBO V TUJINI	31
5.1 POVEZANA GOSPODARSKA DRUŽBA V VEČINSKI LASTI DRUŠTVA	32
5.1.1 Primer: FC BAYERN MÜNCHEN AG	32
5.2 POVEZANA GOSPODARSKA DRUŽBA, ORGANIZIRANA KOT HOLDING	34

5.2.1	Primer: AFC AJAX NV.....	35
5.3	POVEZANA GOSPODARSKA DRUŽBA KOT DEL HOLDINGA	37
5.3.1	Primer: JUVENTUS Football Club S.p.A.....	38
5.4	PRAVNO PREOBLIKOVANA GOSPODARSKA DRUŽBA IZ DRUŠTVA.....	40
5.4.1	Primer: ARSENAL Holdings Plc	41
SKLEP.....		43
LITERATURA IN VIRI.....		45

KAZALO SLIK

Slika 1:	Organigram oblike povezave, kjer društvo nastopa kot 100 % lastnik gospodarske družbe	24
Slika 2:	Organigram oblike povezave, kjer društvo nastopa kot večinski lastnik gospodarske družbe.....	26
Slika 3:	Organigram oblike povezave društva z gospodarsko družbo, ki ju povezuje medsebojna pogodba	29
Slika 4:	Struktura nogometnih klubov v Evropi ob koncu leta 2006 glede na pravno obliko.....	31
Slika 5:	Organigram oblike povezave, v kateri je povezana gospodarska organizirana kot holding.....	34
Slika 6:	Organigram oblike povezave, v kateri je povezana gospodarska družba del holdinga	38
Slika 7:	Organigram oblike, v kateri se društvo pravno preoblikuje v gospodarsko družbo.....	41

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Povprečne vrednosti postavk izkaza poslovnega izida desetih slovenskih nogometnih klubov v letu 2006.....	22
Tabela 2:	Prihodki družbe FC Bayern München AG v letih 2006 in 2007.....	33
Tabela 3:	Lastniška struktura družbe AFC Ajax NV na dan 30. 6. 2007	35
Tabela 4:	Prihodki družbe AFC Ajax NV v letih 2006 in 2007	36
Tabela 5:	Lastniška struktura družbe Juventus FC S.p.A. na dan 30. 6. 2007	39
Tabela 6:	Prihodki družbe Juventus FC S.p.A. v letih 2006 in 2007.....	39
Tabela 7:	Lastniška struktura družbe Arsenal Holdings Plc na dan 31. 5. 2007	42
Tabela 8:	Prihodki družbe Arsenal Holdings Plc v letih 2006 in 2007	42

UVOD

Nogomet je po večini kriterijev najbolj množičen šport na svetu, hkrati pa predstavlja tudi najpomembnejšo postransko dejavnost v življenju povprečnega zemljana. Nogometna igra je namreč dobro razvita in priljubljena na vseh kontinentih, s čimer se ne more pohvaliti veliko športnih panog. Podatki o gledanosti posameznih športov kažejo na to, da so nogometne tekme v povprečju najbolj gledani športni dogodki. Navedeno je privedlo do tega, da je nogomet postal zelo pomembna gospodarska dejavnost, saj se z njim in vsemi spremljajočimi dejavnostmi ustvarjajo visoki prihodki in dobički. Tako je bilo samo s finalno tekmo Lige prvakov leta 2008, ki velja za najprestižnejše klubsko tekmovanje na svetu, v kateri sta se pomerila angleška kluba Manchester United in Chelsea, ustvarjenih 260 milijonov evrov prihodkov. Za primerjavo, to predstavlja nekaj več kot 10 % skupnih prihodkov skupine Mercator v celotnem letu 2007, ki je v omenjenem letu ustvarila najvišje prihodke v slovenskem gospodarstvu.

V Sloveniji se je zanimanje za nogomet okrepilo z uvrstitvijo slovenske nogometne reprezentance na evropsko prvenstvo leta 2000 in svetovno prvenstvo leta 2002. Ob teh uspehih je reprezentanco spremljalo veliko število gledalcev na štadionih in preko televizije. Reprezentanca je postala tržno zanimiva za sponzorje, s katerimi je podpisovala večletne pogodbe, prejemale je tudi denarne nagrade za uvrstitve na tekmovanja. Poleg tega je povečevala splošno prepoznavnost države, saj omenjena tekmovanja veljajo za najbolj gledane prireditve na svetu.

Z izjemo nogometnega kluba Maribor, ki se je leta 1999 uvrstil v Ligo prvakov, slovenski nogometni klubi uspehom reprezentance niso sledili. V največji meri so bile za to krive slaba infrastruktura in neurejene finančne razmere, ki so vladale v slovenskem klubskem nogometu. Zaradi navedenega in zaradi direktiv s strani Evropske nogometne zveze se je uvedlo licenciranje nogometnih klubov, ki standardizira in ureja finančne, infrastrukturne, administrativne, kadrovske in pravne zadeve v klubih, ki nastopajo v najvišjih slovenskih ligah. Glede na to, da se razmere na vseh licenčnih področjih urejajo in dvigujejo na višjo raven, vse več slovenskih nogometnih klubov po zgledu iz tujine razmišlja o vodenju profesionalnega dela društva na način, ki bi jim dovoljeval delovanje, podobno gospodarskemu subjektu.

Namen diplomskega dela je opisati načine, s katerimi lahko nogometni klubi delujejo kot gospodarski subjekti. Glede na obstoječo zakonodajo je to možno zgolj preko povezane gospodarske družbe, zato je v diplomskem delu predstavljeno delovanje le-te, poleg tega pa tudi različne oblike povezav nogometnega kluba in gospodarske družbe v Sloveniji in na tujem.

Cilj diplomskega dela je izbrati tiste oblike povezave med nogometnim klubom in povezano gospodarsko družbo, ki bi bile glede na prednosti in slabosti ter ob upoštevanju nogometnega okolja v Sloveniji najbolj primerne za slovenske nogometne klube.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na pet delov. V prvem delu so poleg zgodovine nogometa v svetu in v Sloveniji predstavljene razmere na področju slovenskega klubskega nogometa. Gre predvsem za opis dogajanj v obdobju po osamosvojitvi, ki je podkrepjen z

nekaterimi statističnimi podatki. V tem delu je predstavljena in podrobneje opisana tudi vloga licenciranja nogometnih klubov.

Ker morajo biti subjekti, ki tekmujejo v tekmovanjih pod okriljem Nogometne zveze Slovenije pravno organizirani kot društvo, je v drugem delu predstavljeno delovanje društev, ki ga ureja Zakon o društvih. Opisane so splošne značilnosti, finančno poslovanje in načini prenehanja delovanja društva.

V tretjem delu je opisano delovanje z nogometnim klubom povezane gospodarske družbe. V prvi vrsti so predstavljeni pogoji, ki jih morata društvo in povezana gospodarska družba izpolnjevati, da lahko ekipe nastopajo v tekmovanjih pod okriljem Nogometne zveze Slovenije. V tem delu je predstavljeno tudi poslovanje gospodarske družbe, ki izvaja tipične nogometne aktivnosti s poudarkom na posebnostih, ki se pojavljajo v izkazu poslovnega izida in bilanci stanja.

Oblike povezave med nogometnim društvom in povezano gospodarsko družbo, ki so primerne za slovenski prostor, so predstavljene v četrtem poglavju. Glede na to, da je ena od dveh primernih oblik povezav že zaživela v praksi, jo na tem mestu tudi podrobneje opisujem. V tem poglavju je predstavljena tudi povezava nogometnega društva in gospodarske družbe, ki temelji zgolj na medsebojno sklenjeni pogodbi. Omenjeno obliko povezave opisujem zaradi odmevnega primera iz preteklosti, čeprav ta zaradi spremenjenih pravilnikov ni več mogoča.

V petem delu so predstavljene nekatere najpogostejše oblike povezave nogometnega društva in povezane gospodarske družbe v tujini. Poleg splošnega opisa in realnih primerov so navedeni tudi razlogi, zakaj določene oblike povezav niso primerne za slovenske nogometne klube.

1 KLUBSKI NOGOMET V SVETU IN V SLOVENIJI

1.1 Zgodovina nogometa v svetu

Zgodovina nogometa je dokumentirana vsaj od leta 1846, ko so angleški študentje zapisali pravila in ustanovili prve klube. Toda že v precej starejših obdobjih so različne civilizacije igrale nekaj podobnega današnjemu nogometu, nesoglasja o tem, kdo je bil prvi, pa so med zagovorniki različnih teorij precej odmevna.

Po eni od teorij naj bi že v tretjem tisočletju pred našim štetjem na Kitajskem igrali igro, podobno nogometu. Igra se je imenovala Zu-Qui, pri čemer »Zu« pomeni udariti z nogo, »Qui« pa v kitajščini pomeni žoga. Iznajdbo te igre pripisujejo kitajskemu kralju Huang Tiu. Igra je bila v času od leta 221 pred in do leta 618 našega štetja zelo priljubljena, kasneje pa je bila pozabljena. Da so obstajale podobne igralne oblike udarjanja žoge v tem času tudi drugje po svetu, kažejo različne najdene podobe v antični Grčiji, pri Rimljanih in na Japonskem. Grška igra »episkyros« se je razvila v rimsko »karpastum«, ki pa je bila zelo groba igra, podobna

rugbiju. V Južni Ameriki, pri Majih in Aztekih je bila igra z žogo v tem času zadeva kulta, o čemer pa ni znanih nobenih pravil (Elsner, Macura, Pokorn & Tušak, 2006, str. 23).

V srednjem veku in v začetku novega veka so bile v Angliji in Franciji znane igre, ki so temeljile na tekanju in borbi za kroglo, oblikovano iz različnih materialov. Po knjigi Antonia Skaina iz časa italijanske renesanse so v Firencah ob sodelovanju vsega prebivalstva igrali igro, podobno nogometu, a z nekoliko manjšo in lažjo žogo. Število igralcev je bilo različno, gibalo pa se je med 20 in 40 na vsaki strani. Razdeljeni so bili v štiri linije, pri čemer je imela vsaka linija svoje ime glede na osnovno nalogo v igri. Vratar, ki so ga posebej imenovali, je edini smel igrati z roko. Najverjetneje se je današnji nogomet razvil iz iger, igranih v tem času v Angliji, ki so se razvijale ločeno in neodvisno od tistih v Franciji in Italiji (Elsner et al., 2006, str. 23).

Prelomnica sodobnega nogometa je leto 1846. Takrat so študentje univerze Cambridge v Angliji prvi napisali pravila nogometne igre, enajst let pozneje pa so v Sheffieldu ustanovili prvi nogometni klub. Leta 1863 je v Londonu nastala nogometna zveza (FA), prvo profesionalno združenje nogometnih ekip na svetu, ki je štelo enajst klubov, le osem let kasneje pa že več kot petdeset. Za prvega zmagovalca so leta 1889 v Angliji razglasili moštvo Preston West End.

Širitev nogometa iz Anglije je na začetku potekala relativno počasi, na prelomu 19. in 20. stoletja pa so se začele nacionalne zveze nogometnih klubov ustanavljati zelo hitro. Tako sta bili nizozemska in danska nogometna zveza ustanovljeni leta 1889, v letu 1891 pa se je ustanovila prva zveza nogometnih klubov izven Evrope, in sicer na Novi Zelandiji. V devetnajstem stoletju so bile ustanovljene še nogometne zveze Argentine (1893), Čila, Švice, Belgije (vse v letu 1895) in Italije v letu 1898 (Soccer History and Information, 2008).

Maja 1904 je bila v Parizu ustanovljena Mednarodna nogometna zveza (v nadaljevanju FIFA), ki je imela sedem ustanoviteljev. Članstvo te zveze se je širilo zelo hitro in tako je do leta 1930, ko je bilo odigrano prvo svetovno prvenstvo, naraslo na 41 nacionalnih zvez, leta 1950, torej po drugi svetovni vojni, je FIFA štela 73 članic, danes pa ima ta organizacija 204 članice iz vseh delov sveta (The history of FIFA, 2008).

1.2 Zgodovina nogometa v Sloveniji

Nogometna igra je v Slovenijo prišla z Dunaja, ki je bil takrat glavno mesto Avstro-Ogrske monarhije, kamor smo po državni ureditvi spadali tudi Slovenci, in iz Prage, s katero smo bili zelo dobro kulturno povezani. Dunaj se je že od začetka 20. stoletja razvijal v močno evropsko nogometno središče. Za razvoj nogometa ima veliko zaslug tudi tedanja avstrijska oblast, ki je poleg šolske telovadbe uvedla še t. i. igralne popoldneve. Srednješolski nogomet si je hitro poiskal pot izven šolskih okvirov. Tako so nastali prvi nogometni klubi, v katerih so se poleg dijakov zbirali tudi drugi mladi ljudje. Klubi so imeli imena kar po predelih, kjer so igralci stanovali. V Ljubljani so bili to Šentpetrčani, Prulčani, Šiškarji, podobno je bilo tudi v drugih mestih. Leta 1910 so v Ljubljani dijaki vseh slovenskih srednjih šol ustanovili nogometni klub Hermes, še istega leta pa tudi odigrali prvo nogometno srečanje na Slovenskem. V nadaljnjih

letih je bilo v Sloveniji ustanovljenih več kot 60 klubov. Največja središča so bila Ljubljana, Maribor, Celje, Trbovlje in Jesenice (Začetki nogometa na Slovenskem, 2008).

23. aprila 1920 je bila v Ljubljani ustanovljena Ljubljanska nogometna podzveza (v nadaljevanju LNP) kot organ osrednje jugoslovanske nogometne zveze s sedežem v Zagrebu. LNP, ki jo lahko štejemo kot legitimno predhodnico Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS), je bila ustanovljena z namenom povezovanja in organiziranja vse živahnejšega delovanja nogometnih klubov na Slovenskem. Do leta 1936 je bil najuspešnejši klub slovenskega prvenstva ljubljanska Ilirija, poleg nje pa sta bila zelo uspešna še ljubljansko Primorje in Maribor. Po letu 1936 je SK Ljubljana kot najmočnejši slovenski klub sodeloval v jugoslovanskem ligaškem tekmovanju, in zato ni tekmoval v slovenskem prvenstvu. SK Ljubljana je bil v veliki meri slovenski reprezentativni klub, saj so zanj nastopali najboljši slovenski nogometaši (Obdobje 1918–1941, 2008). Po drugi svetovni vojni je bila ob reorganizaciji našega športa 29. maja 1948 ustanovljena NZS. Prvo leto delovanja je vzdrževala stike s članstvom, nogometnimi klubi in sekcijami prek sedmih poverjeništev. Leta 1952 pa so bila poverjenišтва ukinjena, namesto njih pa so ustanovili podzveze: prvo leto v Ljubljani, Mariboru in Kopru, leta 1953 v Celju, leta 1954 v Kranju, hkrati so sedež koprške podzveze prenesli v Novo Gorico, kasneje pa obnovili koprsko in ustanovili še podzvezo v Murski Soboti (Obdobje 1945–1990, 2008).

Med najuspešnejšimi moštvi v obdobju po drugi svetovni vojni pa do osamosvojitve je potrebno na prvem mestu omeniti nogometni klub Olimpija, ki je sicer doživel vzpone in padce, vselej pa je bil ustrezen reprezentant nogometne Slovenije in eden izmed prestižnih slovenskih simbolov. Vrhunec je Olimpija dosegla v sezoni 1969/70 s prebojem v finale jugoslovanskega pokala ter z nastopom v pokalu pokalnih zmagovalcev proti Benfici iz Lizbone. Sredi osemdesetih let je po spletu nesrečnih okoliščin skoraj potonila v nižjih ligah, vendar je nato znova zbrala vse moči in se vrnila v prvo jugoslovansko ligo. Drugi veliki slovenski klub tega obdobja je Maribor, ki je elitno jugoslovansko ligo zapustil leta 1972 in se dvakrat povratku zelo približal, ko je zasedel drugo mesto v drugi ligi. Pomembni slovenski predstavniki v tem rangi tekmovanja so bili tudi nogometni klubi Rudar Velenje, Mura, Mercator, Slovan, medtem ko so se Rudar Trbovlje, Aluminij, Železničar ter Ljubljana dolgo zaman trudili vstopiti v drugoligaško konkurenco. Konec osemdesetih je zablestel tudi primorski nogomet in Koper kot njegov najmočnejši predstavnik, ki se je pojavil tudi na zvezni ravni (Obdobje 1945–1990, 2008).

1.3 Klubski nogomet v samostojni Sloveniji

Po osamosvojitvi Slovenije je bila pod okriljem NZS vzpostavljena enotna slovenska nogometna liga, v katero so bili vključeni klubi, ki so dotlej tekmovali v območni ligi na področju Slovenije, in slovenski klubi, ki so tekmovali v višjih jugoslovanskih ligah. V prvi sezoni, ki se je pričela 18. avgusta 1991, je v slovenski nogometni ligi nastopilo enaindvajset klubov. Število klubov se je v naslednjih letih postopoma zmanjševalo do števila deset, kolikor šteje prva slovenska nogometna liga tudi danes.

Zmagovalec prve sezone državnega nogometnega prvenstva je bil suvereno nogometni klub SCT Olimpija, kar je bila tudi posledica dejstva, da so imeli pripravljen kakovostni igralški kader za nastop v elitnem jugoslovanskem nogometnem prvenstvu. Tudi v naslednjih treh tekmovalnih sezonah je bil zmagovalec ligaškega tekmovanja nogometni klub SCT Olimpija, leta 1996 pa je prvo mesto osvojila HIT Gorica. Po tem letu je sledilo obdobje, zaznamovano z nogometnim klubom Maribor, ki je postal državni prvak sedemkrat zapored. V letu 2004 in še naslednjih dveh letih je naslov državnega prvaka ponovno osvojila HIT Gorica, v zadnjih dveh sezonah pa so zmagovalci postali igralci nogometnega kluba Domžale (Od osamosvojitve Slovenije do danes, 2008).

Danes je nogomet v Sloveniji najbolj množičen šport, saj je bilo v nogometnih društvih v letu 2007 registriranih 25.149 igralcev, bodisi amaterjev bodisi profesionalcev. Poleg tega se neposredno z nogometom ukvarja tudi 1.177 nogometnih trenerjev in nogometnih sodnikov, katerih število znaša 851. V Sloveniji je v letu 2007 pod okriljem NZS delovalo 244 nogometnih klubov, ki so razdeljeni na devet medobčinskih nogometnih zvez (v nadaljevanju MNZ) na podlagi regionalnih kriterijev (Zavrl, 2007, str. 22). Tako imata največ klubov MNZ Ljubljana in MNZ Maribor, sledijo pa jima MNZ Murska Sobota, MNZ Gorenjske in MNZ Celje.

V prvih letih po osamosvojitvi so v slovenskem klubskem nogometu vladale precej neurejene razmere, povezane predvsem z zastarelo infrastrukturo in nepreglednim finančnim poslovanjem. Posledično je v tem obdobju prišlo tudi do finančnih zlomov, stečajev in hitrih izpadov v najnižje lige nekaterih nogometnih klubov, ki so še nekaj let pred tem krojili vrh slovenskega nogometa (Korotan, Olimpija, Mura, Ljubljana). Zaradi navedenega in zaradi usmeritev Evropske nogometne zveze (v nadaljevanju UEFA) je NZS na prelomu tisočletja uvedla program licenciranja, ki ureja razmere na vseh področjih delovanja nogometnega kluba.

1.4 Licenciranje nogometnih klubov

Licenciranje nogometnih klubov je eden najpomembnejših projektov na področju nogometa in slovenskega športa nasploh. Mednarodni projekt na ravni UEFA je za Slovenijo še posebej pomemben v luči polnopravnega članstva v EU in približevanja evropskim kvalitnim standardom tudi na področju športa. NZS je pristopila k izvajanju projekta v letu 2001 in v njem tvorno sodeluje v okviru posebne skupine nogometnih zvez. Licenciranje ureja *Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov* (v nadaljevanju PLNK).

NZS zasleduje v izvajanju svojih programov osnovne cilje, ki na področju licenciranja predvidevajo dvig kvalitete nogometa kot panoge na vseh t. i. licenčnih področjih. V ta namen imajo na NZS organiziran tudi licenčni oddelek, ki v skladu s svojimi pristojnostmi aktivno vodi licenčni sistem, s posebnim poudarkom na strokovni, organizacijski in administrativni podpori licenčnim organom NZS, strokovni pomoči in svetovanju nogometnim klubom ter sodelovanju v okviru UEFA licenčnega sistema (Zavrl, 2007, str. 21).

Nogometni klubi morajo za pridobitev ustrezne licence izpolnjevati športne, infrastrukturne, administrativno-kadrovske, pravne in finančne kriterije, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju.

1.4.1 Športni kriteriji

Športni kriteriji so pomemben del licenčnega sistema, saj med drugim predvidevajo aktivno vlogo nogometnih klubov najvišjih ravni na področju dela z mladimi in temeljijo na evropskem modelu športa.

Evropski model športa temelji na principih solidarnosti med različnimi ravni, odprtosti tekmovanj ter krovnosti športnih organizacij in je globoko zakoreninjen v tradiciji evropske civilne družbe, saj izraža evropski odnos do športnih in etičnih vrednot. Zanj je značilna piramidna organiziranost, kjer so v enoten sistem povezane vse ravni športa (profesionalni, polprofesionalni in amaterski/mladinski nogomet). Enoten evropski model športa predvideva povezanost različnih ravni tudi prek finančne solidarnosti, zagotavljanja univerzalnosti in enotnosti pravil, regularnosti tekmovanj in podobno. Pri tem se zelo razlikuje od ameriškega modela športa, ki v osnovi predvideva ločenost profesionalnega športa brez systemske finančne solidarnosti do drugih ravni (Arnaut, 2006, str. 9).

1.4.2 Infrastrukturni kriteriji

Kvalitetni, predvsem varni, udobni in okolju prijazni štadioni so postali nujnost sodobnega nogometa. Slovenski prostor na področju nogometne infrastrukture v povprečju zaostaja za evropskimi standardi, saj je bil odnos države in potencialnih zasebnih investitorjev do vlaganj v športno, predvsem nogometno infrastrukturo, v preteklosti zelo mačehovski. Navedeno se je v preteklih letih še posebej pokazalo pri pregledu nogometnih objektov na podlagi veljavnih licenčnih kriterijev. V zadnjem obdobju pa je zaznati bistvene pozitivne premike, saj se z aktivnejšo vlogo nogometnih sredin v odnosu do upravljavcev in lastnikov nogometnih objektov, z jasneje definirano vlogo države in lokalnih skupnosti ter pomembnim prispevkom NZS izboljšujejo osnovni infrastrukturni pogoji tako na nacionalni kot regionalnih ravneh (Zavrl, 2007, str. 24–25).

1.4.3 Administrativno-kadrovski kriteriji

Kriteriji s tega področja načelno določajo organizacijsko strukturo kluba in se poleg strokovnega vodstva ekip – glavni trenerji, pomočniki glavnih trenerjev, vodje mladinskega programa in trenerji mlajših kategorij – navezujejo tudi na področja, ki niso nogometna (PLNK, 2008, str. 15):

- **vodenje**: direktor, ki je odgovoren za vodenje in operativno poslovanje kluba;
- **finance**: finančni direktor, ki je odgovoren za finančno poslovanje kluba in mora imeti univerzitetno izobrazbo iz ekonomske smeri in vsaj tri leta delovnih izkušenj na področju finančnega poslovanja;
- **stiki z javnostmi**: oseba za stike z javnostjo, ki je odgovorna za klubske komuniciranje z javnostmi in medijske zadeve, mora diplomirati iz novinarske smeri ali imeti PR izobrazbo;
- **varnost**: vodja varnosti, ki mora biti varnostnik v skladu z zakonodajo. Za varovanje domačih tekem mora imeti klub podpisano pogodbo s pooblaščenim podjetjem za varovanje;

- **medicina:** vsaj en zdravnik, ki mora imeti veljavno zdravniško licenco Zdravniške zbornice Slovenije. Poleg tega mora imeti klub vsaj enega fizioterapevta, ki mora imeti veljavno potrdilo za opravljanje dejavnosti.

Cilj licenciranja na področju kadrov in administracije je imeti v slovenskih klubih čim bolj organizirana vodstva z dobro izobraženimi, usposobljenimi in strokovno podkovanimi nogometnimi delavci s specifičnimi znanji in izkušnjami.

1.4.4 Pravni kriteriji

Pravna podlaga za delovanje klubov v okviru NZS je bila urejena že pred uvedbo licenciranja, zato pravni kriteriji s tega področja ne zahtevajo večjih sprememb. Poleg urejanja podlage za delovanje pravni kriteriji urejajo tudi zagotavljanje in posredovanje korektnih oziroma točnih informacij in dokumentov s strani klubov.

Tako mora klub vsako leto predložiti kopijo veljavnega statuta, izpisa iz javnega registra in pisno izjavo, v kateri potrjuje, da bo upošteval in spoštoval pogoje iz PLNK, da so predloženi dokumenti popolni in točni, da pooblašča pristojne licenčne organe za vpogled oziroma pridobitev dokumentov pri za to pristojnih organih in podobno. Dokumenti in izjave morajo biti podpisani s strani zakonitega zastopnika kluba in ne smejo biti starejši od treh mesecev (PLNK, 2008, str. 18).

1.4.5 Finančni kriteriji

Za pridobitev UEFA licence oziroma licence, ki omogoča nastopanje v prvi slovenski nogometni ligi, morajo klubi v celoti izpolniti naslednje finančne kriterije (Zavr, 2007, str. 25–26):

- **revidirana letna poročila:** klub mora predložiti letno finančno poročilo, sestavljeno iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter prilog s pojasnili, za preteklo poslovno leto v skladu z veljavno zakonodajo. Omenjeno velja tudi za morebitne povezane pravne osebe, v okviru katerih so bile izvajane tipične nogometne aktivnosti kluba. Letna finančna poročila morajo biti pregledana s strani pooblaščenega revizorja na način in pod pogoji, določenimi z zakonom, ki ureja revidiranje. Nogometni klub mora tako pridobiti pritrdilno mnenje pooblaščenega revizorja o finančnem poslovanju in računovodskih izkazih za poslovno leto.
- **obveznosti iz prestopnih dejavnosti:** klub mora dokazati, da nima zapadlih oziroma neurejenih obveznosti iz prestopnih dejavnosti v preteklem poslovnem letu. Sem spadajo predvsem odškodnine oziroma nadomestila klubom in igralcem, ki nastanejo ob prestopu igralca iz enega v drug nogometni klub.
- **obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb:** nogometni klub mora dokazati, da nima zapadlih oziroma neurejenih obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb (npr. do igralcev, trenerjev, administrativnega osebja), vključno z obveznostmi iz naslova socialnih prispevkov ter davkov in drugih dajatev iz naslova dohodkov zaposlenih in odvisnih oseb iz preteklega leta. Popolnost in točnost predloženih dokazil o izpolnjevanju obveznosti s strani nogometnega kluba mora potrditi pooblaščen revizor. Nogometni klub tako izpolnjuje določila finančnih

kriterijev za pridobitev licence za naslednjo tekmovalno sezono, v kolikor ima poravnane pogodbene obveznosti iz prestopnih dejavnosti in obveznosti do zaposlenih ter odvisnih oseb. V kolikor teh obveznosti ne poravnata, mora klub predložiti pisni dogovor med klubom in upnikom o odlogu plačila obveznosti.

Rezultati licenciranja se po nekaj letih že kažejo. Navzven so vidni v obliki nekaterih novih športnih objektov, kot je štadion Arena Petrol v Celju, in v prenovah že obstoječih štadionov (Maribor, Nova Gorica, Domžale, Lendava itd.). V tem času se je izboljšalo tudi finančno poslovanje klubov, kar se odraža v občutnem zmanjšanju števila sporov iz pogodbenih razmerij, katerih je bilo v letu 2001 osemindeset, ob koncu leta 2006 pa le še trije. Povečal se je tudi odstotek poravnanih zapadlih obveznosti do zaposlenih in odvisnih oseb, ki je ob koncu leta 2003 znašal 72 %, ob koncu leta 2006 pa že 98 % (Zavrl, 2007, str. 26–27).

2 DELOVANJE NOGOMETNIH DRUŠTEV V SLOVENIJI

Nogometna tekmovanja v Sloveniji se izvajajo pod okriljem NZS, ki je zveza društev. Iz tega razloga lahko klubi tekmujejo v tekmovanjih v okviru NZS, le če so pravno organizirani kot društvo. V nadaljevanju so opisane najpomembnejše značilnosti društev, katerih delovanje ureja Zakon o društvih (v nadaljevanju ZDru, 2006).

2.1 Splošne značilnosti društev

Društva na Slovenskem obstajajo že od druge polovice 19. stoletja, njihov razvoj pa se je najbolj razmahnil po letu 1991, saj jih je bilo v začetku devetdesetih let registriranih 10.320, konec meseca junija 2006 pa skoraj dvakrat toliko, in sicer 20.264. Največ društev deluje na področju športa (36 %) in kulture (14,3 %), kjer je bilo društveno življenje najbolj razvito že v preteklosti. Pomemben delež društev deluje tudi na področju poklicnega in stanovskega združevanja ter požarnega varstva (Kokalj, 2006, str. 12).

2.1.1 Osnovna načela delovanja društva

Društvo je opredeljeno kot samostojno in nepridobitno združenje, ki je ustanovljeno zato, da bi preko njega člani uresničevali tiste svoje interese, ki so hkrati tudi skupni. Je torej interesna organizacija, v kateri člani praviloma za nedoločen čas povežejo svoje znanje in delo za doseganje skupnega namena in ciljev. Ker je društvo članska organizacija, ga ne more ustanoviti posamezna oseba. Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične ali pravne osebe (Kokalj, 2006, str. 17–18).

Namen ustanovitve društva ne sme biti povezan z ustvarjanjem dobička, niti ne sme društvo s tem namenom delovati po ustanovitvi. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov mora društvo trajno namenjati za uresničevanje svojega namena in ciljev ter jih ne sme deliti med člane. Ker društvo ne sme delovati z namenom pridobivanja dobička, je omejeno tudi pri opredeljevanju svojih ciljev. Tudi dejavnost ali naloge, prek katerih društvo dosega

postavljene cilje, praviloma niso usmerjene v pridobivanje dobička, vendar pa opravljanje pridobitne dejavnosti v društvih ni prepovedano. Društva namreč za doseganje svojih ciljev in razvijanje nepridobitne dejavnosti potrebujejo sredstva, ki jih zgolj s to dejavnostjo težko ustvarjajo, zato potrebujejo tudi druge vire (Kokalj, 2006, str. 22).

Društvo je pravna oseba zasebnega prava. Pravno osebnost pridobi z vpisom v register društev, s čimer lahko sklepa pravne posle in z njimi prevzema pravice in obveznosti. Društvo, ki je registrirano in ima pravno sposobnost, mora imeti tudi poslovno sposobnost, to je sposobnost prevzemati pravice in obveznosti z določenimi ravnanji. Društvo kot subjekt, ki ga je ustvarilo pravo, tega samo po sebi ni sposobno, temveč je to mogoče prek zastopnikov in drugih organov društva. Zato mora imeti društvo že ob ustanovitvi najmanj enega zastopnika. Le-ta ima neomejena pooblastila za zastopanje, poleg njega pa društvo ponavadi določi še eno ali več oseb, ki imajo omejena pooblastila. Zastopnik društva mora biti poslovno sposobna fizična oseba (Kokalj, 2006, str. 40–41).

Društvo mora imeti za svoje delovanje zbor članov in zastopnika, oblikovanje drugih organov pa je stvar notranje ureditve. Če pa se društvo odloči za oblikovanje drugih organov, mora v temeljnem aktu določiti njihovo sestavo, pristojnosti, odgovornosti, način sprejemanja odločitev, mandatno dobo, način izvolitve in razrešitve. Brez opredelitve teh vsebin v temeljnem aktu delovanje organov ni možno (Kokalj, 2006, str. 94).

2.1.2 Temeljni akt društva

Temeljni akt društva je najvišji akt društva, v katerem ustanovitelji uredijo najpomembnejša vprašanja delovanja in upravljanja društva. Odločitve organov in zbora morajo biti skladne s temeljnim aktom. Društvo ima sicer lahko tudi druge splošne akte, pravilnike, poslovnike ali pravila, vendar morajo biti le-ti skladni s temeljnim aktom. Temeljni akt društva mora po ZDru (2006) določati:

- ime in sedež društva,
- namen in cilje delovanja društva,
- dejavnost oziroma naloge društva,
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanje članstva,
- pravice in obveznosti članov,
- način upravljanja društva,
- zastopanje društva,
- financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva,
- način zagotavljanja javnosti dela društva,
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta,
- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru.

2.1.3 Upravljanje društva

Upravljanje v gospodarskih družbah predstavljajo odnosi med različnimi udeleženci v odločanju glede njihove usmeritve in poslovanja. Pri tem so primarni udeleženci lastniki, uprava in nadzorni odbor, drugi udeleženci pa so še zaposleni, stranke, dobavitelji, posojilodajalci in širša skupnost (Monks & Minow, 2002, str. 1). Vzpostavitev sistema pravil upravljanja je pomembna, ker so interesi lastnikov kot naročnikov dela, uprave kot izvajalke ter nadzornega sveta kot nadzornika nasprotni (Jensen, 2001, str. 16).

Podobno kot imajo v gospodarskih družbah lastniki pravico do upravljanja družbe, je tudi osnovna pravica članov društva sodelovanje pri upravljanju društva, ki ga uresničujejo z neposrednim izrekanjem na zboru članov. Za sprejemanje odločitev, ki za društvo niso najpomembnejše, in pri izvrševanju odločitev pa običajno sodelujejo prek izvoljenih organov društva.

Neposredno sodelovanje pri upravljanju je omogočeno le fizičnim osebam, medtem ko lahko pravne osebe sodelujejo le prek pooblaščenih oseb, ki jih določi pravna oseba, članica društva. Sodelovanje pravnih oseb pri upravljanju mora društvo urediti v temeljnem aktu, pri čemer ima lahko pravna oseba pri odločanju o organih društva večje število glasov kot fizična oseba, ki ima en glas. Vendar pa ne more imeti večine, saj bi bilo s tem drugim članom onemogočeno soodločanje. Enako načelo je uveljavljeno pri zvezi društev, v katerih imajo lahko posamezna društva v organih zveze več predstavnikov kot druga društva (Kokalj, 2006, str. 90).

2.2 *Finančno poslovanje društev*

2.2.1 Premoženje društva

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

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

- **članarina:** najobširnejši vir denarnih sredstev, ki jo plačujejo člani. Nekatera društva kot vir sredstev določajo tudi pristopnino, ki jo mora plačati novi član, da je sprejet v članstvo;
- **darila:** društvu je dovoljeno pridobivati darila, ki jih lahko prejme tako od članov, nečlanov, pravnih oseb in tudi fizičnih oseb. Predmet darila je lahko premična ali nepremična stvar. Društvu je mogoče premoženje nameniti tudi z oporoko;
- **donacije:** so pomemben vir sredstev zlasti dobrodelnih društev. Davčna zakonodaja donacije fizičnih in pravnih oseb pod določenimi pogoji šteje kot davčno olajšavo (znižanje davčne osnove do zneska, ki je enak 0,3 % obdavčenega prihodka zavezanca);

- ***javna sredstva***: sredstva iz državnega proračuna in proračunov lokalnih skupnosti lahko društvo pridobiva na podlagi javnih razpisov, ki jih razpisujejo posamezna ministrstva ali občine;
- ***opravljanje dejavnosti***: društvo lahko pridobi sredstva tudi z opravljanjem svoje dejavnosti, kjer se določena sredstva ustvarijo z opravljanjem nepridobitnih dejavnosti, presežke prihodkov nad odhodki pa ustvarjajo z opravljanjem pridobitnih dejavnosti;
- ***sponzorska sredstva***: so sredstva, ki jih društvo pridobi za to, da opravi določeno storitev, npr. oglaševanje določenega izdelka sponzorja. Sponzorska sredstva štejejo kot sredstva iz pridobitne dejavnosti društva in se ne morejo enačiti z donacijo, kjer donator ne dobi protivrednosti;
- ***ostalo***: društvo lahko pridobiva sredstva tudi z oddajo nepremičnin v najem ali zakup, iz dobička podjetja, ki ga je ustanovilo, iz obresti od naloženih sredstev in podobno.

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

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

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

Premoženje društva ni niti solastnina niti skupna lastnina članov, zato ga ni mogoče deliti med člane. Delitev premoženja ni dopustna niti ob prenehanju društva, kakor tudi ni dopustno razdeljevanje dobička oziroma presežka prihodkov nad odhodki. Društvo lahko torej premoženje uporablja le za uresničevanje svojega namena in ciljev (Kokalj, 2006, str. 127).

2.2.2 Pridobitna dejavnost

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

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

Kljub načeloma enakim možnostim društev pri opravljanju pridobitnih dejavnosti, pa vendarle društva niso izenačena z gospodarskimi subjekti. Društvo namreč v temeljnem aktu ne more opredeliti le pridobitnih dejavnosti, niti kasneje po registraciji opravljati le takšne dejavnosti. Pridobitna dejavnost mora biti povezana z namenom in cilji društva, s katerimi si društvo tudi samo določi omejitve opravljanja pridobitne dejavnosti. Če društvo opravlja to dejavnost neposredno, mora biti pridobitna dejavnost dopolnilna dejavnost nepridobitne (Kokalj, 2006, str. 129).

Društvo lahko torej pridobitno dejavnost opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namenov in ciljev društva. To, ali opravlja pridobitno dejavnost v prevelikem obsegu, ugotavljajo člani društva sami. Intervencija države je predvidena le v primerih, ko društvo opravlja izključno pridobitno dejavnost ali ko deli premoženje med svoje člane oziroma presežkov prihodkov nad odhodki ne uporabi za uresničevanje svojih namenov in ciljev (Kokalj, 2006, str. 131).

2.2.3 Ustanavljanje povezanih gospodarskih družb

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD, 2006) v četrtem poglavju opredeljuje, kaj so **povezane družbe**. Določa, da so povezane družbe naslednje pravno samostojne družbe:

- *družbe v večinski lasti in družbe z večinskim deležem*: ko večina deležev pravno samostojne družbe pripada drugi družbi, se šteje ta za družbo v večinski lasti;
- *odvisne in obvladujoče družbe*: odvisna družba je pravno samostojna družba, ki jo neposredno ali posredno obvladuje druga, obvladujoča družba;

- *koncern in koncernske družbe*: kjer ena ali več odvisnih družb deluje pod enotnim vodstvom obvladujoče družbe. Koncern lahko tvorijo tudi pravno samostojne družbe, povezane z enotnim vodstvom, ne da bi bile pri tem medsebojno odvisne;
- *vzajemno kapitalsko udeležene družbe*: so družbe, ki so povezane tako, da vsaki družbi pripada več kot četrtnina deležev druge družbe. Če ima ena družba v drugi večinski delež ali če lahko drugo družbo neposredno ali posredno obvladuje, velja prva za obvladujočo, druga pa za odvisno družbo;
- *družbe, povezane s podjetniškimi pogodbami*: med tovrstne pogodbe sodijo pogodba o obvladovanju, pogodba o prenosu dobička, pogodba o zakupu obrata in pogodba o prepustitvi obrata.

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

2.2.4 Računovodstvo

Društvo mora tako kot druge pravne osebe voditi poslovne knjige, v katerih izkazuje podatke o svojem finančnem in materialnem poslovanju. Načeloma morajo društva poslovne knjige voditi po sistemu **dvostavnega knjigovodstva**, ki je za društva prirejen in je določen v Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS, 2006). V primeru, da društvo posluje v manjšem obsegu, pa lahko vodi poslovne knjige po načelih enostavnega knjigovodstva.

Na podlagi SRS 33 – Računovodske rešitve v društvih in invalidskih organizacijah mora društvo voditi temeljno poslovno knjigo in pomožne poslovne knjige ter izdelati letno poročilo, ki obsega *bilanco stanja* in *izkaz poslovnega izida*. Poleg tega mora letno poročilo vsebovati tudi pojasnila k izkazom in poročilo o poslovanju društva. V letnem poročilu morajo biti prikazani resnični podatki o premoženju in poslovanju društva.

Društvom, katerih prihodki preteklega obračunskega obdobja ne presegajo 8.300 evrov in ne opravljajo nobene pridobitne dejavnosti oziroma jo opravljajo le občasno, ni potrebno voditi niti enostavnega knjigovodstva, temveč lahko vodijo **poenostavljeno enostavno knjigovodstvo**. Takšno društvo lahko vodi le knjigo prejemkov in izdatkov, t. i. blagajniški dnevnik, preostale podatke za letno poročilo pa zagotovi z letnim popisom in ocenitvijo (Kokalj, 2006, str. 135).

Poslovne knjige morajo biti vodene, letno poročilo pa sestavljeno tako, da je mogoče ocenjevanje, ali so bili presežki prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti društva porabljeni za uresničevanje namena in ciljev oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Pri vknjižbah v

poslovne knjige je pomembno, da so upoštevana načela pravnega in urejenega knjigovodstva (Travnar, 1997, str. 54):

- zapisi morajo biti časovno zaporedni, točni in ažurni;
- poslovni dogodki morajo biti vpisani v ustrezne evidence praviloma v osmih dneh oziroma najkasneje enkrat mesečno od dneva izdaje ali sprejetja v knjigovodstvo;
- napačni zapisi ne smejo biti brisani ali prečrtani, ampak mora biti prikazan storno popravka;
- društvo mora voditi poslovne knjige v obliki prostih listov, vezane. V primeru računalniškega vodenja pa mora omogočiti izpis ali prikaz na ekran.

Poslovne knjige in letno poročilo mora pregledati nadzorni organ društva, ki oceni, ali so vodene ažurno in pravilno. Nadzorni organ prav tako ocenjuje, ali je letno poročilo pravilno sestavljeno in ali resnično prikazuje premoženje ter poslovanje društva. Predvsem pa mora nadzorni organ podati oceno, ali so bili presežki prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti društva porabljeni za uresničevanje namena in ciljev društva oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti društva (Kokalj, 2006, str. 137).

2.2.5 Revidiranje računovodskih izkazov

Revizija računovodskih izkazov je obvezna za društva, katerih prihodki oziroma odhodki so v poslovnem letu presegli 0,8 milijona evrov. Preizkušanje in ocenjevanje računovodskih izkazov s strani pooblaščenih revizijskih družb ali samostojnega revizorja pa je obvezno le za tisto leto, v katerem so prihodki in odhodki presegli navedeno višino.

Pooblaščen revizor po naročilu društva poda neodvisno strokovno mnenje o tem, ali računovodski izkazi prikazujejo resničen in pošten prikaz finančnega stanja društva in njegovega poslovnega izida. Pri delu upoštevajo vsa pravila revidiranja, ki jih določa zakon oziroma Slovenski inštitut za revizijo. Društvo mora revizorju posredovati vso potrebno dokumentacijo in mu omogočiti vpogled v poslovne knjige in drugo, tudi računalniško vodeno dokumentacijo.

Po opravljenem pregledu revizor sestavi poročilo z mnenjem o stopnji resničnosti in poštenosti računovodskih izkazov. Mnenje je lahko pritrdilno, s pridržkom ali odklonilno. Revizor ugotavlja tudi, ali so bili presežki prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti društva porabljeni za uresničevanje namena in ciljev društva oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti društva. To oceno poda v posebnem pojasnjevalnem odstavku v poročilu. Neodvisno revizijsko poročilo z oceno o tem, ali je društvo presežke prihodkov porabljalno zakonito, olajša članom društva odločitev o sprejemu letnega poročila.

Društvo, katerega prihodki oziroma odhodki so manjši od zakonsko določene višine, se prav tako lahko odloči za obveznost revizije. To je treba opredeliti v temeljnem aktu, če člani društva ocenijo, da je revizija potrebna. V praksi pa se pogosto zgodi, da ne glede na določbe v temeljnem aktu revizijo zahteva donator društva (Kokalj, 2006, str. 138–139).

2.3 Prenehanje društva

Statusno preoblikovanje društva v gospodarsko družbo po Zakonu o društvih ni možno, posledično pa tudi ni možno prenehanje društva zaradi statusne spremembe v gospodarsko družbo. Možnih pa je več drugih načinov prenehanja društva.

Društvo lahko z delovanjem **preneha po volji članov**, kar pomeni, da lahko člani odločitev o prenehanju sprejmejo na zboru članov. Pri tem mora društvo iz premoženja poravnati vse obveznosti, če premoženje za to zadošča. Morebitno preostalo premoženje lahko društvo prenese na drugo društvo, zavod, ustanovo ali drugo nepridobitno pravno osebo s podobnimi cilji, kot so cilji društva. V primeru, da društvo v sklepu o prenehanju ne določi prevzemnika, pripade premoženje družbe lokalni skupnosti, kjer je društvo imelo sedež. Društvo mora ob prenehanju zahtevati tudi izbris društva iz registra (Kokalj, 2006, str. 163).

Do prenehanja društva pride tudi **pri spojitvi z drugimi društvi**, kjer gre za statusno spremembo društva v novo društvo, katerega ustanovitelji so sodelujoča društva. Z nastankom novega društva sodelujoča društva prenehajo delovati. Novo društvo postane pravni naslednik, s čimer preide nanj vse premoženje vseh sodelujočih društev, kakor tudi vse materialne in nematerialne pravice ter vse obveznosti.

Pri pripojitvi enega društva k drugemu gre za pridružitve pripojenega društva delujočemu. Ob tem društvo, ki se pripoji, dejansko sprejme odločitev o svojem prenehanju. Pri pripojitvi člani pripojenega društva nadaljujejo delo z vključitvijo v delovanje drugega društva, ki postane tudi pravni naslednik pripojenega in prevzemnik premoženja, materialnih in nematerialnih pravic ter obveznosti (Kokalj, 2006, str. 99).

Ena od možnosti prenehanja je tudi **uvedba stečajnega postopka nad društvom**. Stečajni postopek je posebna oblika izvršilnega postopka, ki se opravi nad celotnim premoženjem društva z namenom enakomernega in sočasnega poplačila upnikov. Razlog za začetek stečajnega postopka pa je tako slabo finančno stanje društva, da v daljšem časovnem obdobju ni sposobno plačevati dospelih obveznosti ali pa so obveznosti društva večje od njegovega premoženja. Društvo, nad katerim se izvede stečaj, preneha delovati, njegovo premoženje pa se proda z namenom sorazmernega poplačila upnikov (Plavšak, 1997, str. 24).

Prenehanje na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja je možno v primerih, ko društvo po registraciji začne razvijati prepovedane dejavnosti ali ko opravlja izključno pridobitne dejavnosti. Ker je pravica do svobodnega združevanja ustavna pravica, prepoved delovanja pa dejansko pomeni prenehanje društva, je z zakonom določeno, da mora prepoved delovanja društvu izreči sodišče. Prijavo zaradi opravljanja nedovoljenih dejavnosti lahko podajo fizična ali pravna oseba, upravni organ ali nosilec javnih pooblastil. Ker so prijavitelji lahko nezadovoljni člani društva, osebe, ki jih kakor koli moti dejavnost društva, ali osebe, ki niso dovolj strokovno usposobljene, da bi objektivno presodile, ali so razlogi dejansko podani, je za vložitev tožbe pooblaščen državni tožilec (Kokalj, 2006, str. 171–172).

V primeru, ko se zgodi, da društvo dejansko preneha delovati in dejavnost zamre, ker člani ne izvajajo dejavnosti društva in organi društva ne delujejo ali se število članov tako zmanjša, da organov ni mogoče več oblikovati, **društvo preneha po samem zakonu**. Ponavadi v takšnem društvu ni več mogoče sklicati zbora članov, ki bi sprejel sklep o prenehanju. Registrski organ mora v postopku, ki ga uvede po uradni dolžnosti, ugotoviti dejansko prenehanje društva (Kokalj, 2006, str. 173).

3 DELOVANJE Z NOGOMETNIM KLUBOM POVEZANE GOSPODARSKE DRUŽBE V SLOVENIJI

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

Zaradi vse bolj urejenih finančnih razmer v slovenskem nogometu, ki so predvsem posledica postopka licenciranja nogometnih klubov in strožjih zakonov, vse več nogometnih klubov, ki s svojimi ekipami tekmujejo v prvi in drugi slovenski nogometni ligi, razmišlja o vodenju profesionalnega dela društva, ki bi bilo podobno vodenju gospodarske družbe. Slovenska zakonodaja ne dopušča društvom, da se obnašajo kot gospodarski subjekti, saj so društva že po samem ZDru opredeljena kot nepridobitna združenja, prav tako ni možno preoblikovanje društva v gospodarsko družbo. Zato je edina možnost nogometnih društev, da tipične nogometne aktivnosti v profesionalnem delu kluba izvajajo preko povezane gospodarske družbe.

Kot je bilo že omenjeno v drugem poglavju, ima društvo v skladu s slovensko zakonodajo možnost oblikovati gospodarsko družbo z namenom opravljanja pridobitne dejavnosti. Tako imajo tudi slovenski nogometni klubi možnost ustanavljanja povezanih gospodarskih družb, ki pa morajo biti poleg skladnosti z zakonodajo skladne tudi s PLNK. Pravnoorganizacijske oblike povezane pravne osebe ne določata niti zakonodaja niti PLNK, tako da nogometni klub načeloma lahko ustanovi pravno osebo katere koli pravnoorganizacijske oblike. Kljub temu sta v tujini najbolj pogosti obliki družba z omejeno odgovornostjo in delniška družba.

Družba z omejeno odgovornostjo je združek osebne udeležbe in osebnega udejanjanja podjetniških zamisli s kapitalsko organizacijo zadevne gospodarske družbe. Velja za ustrezno obliko predvsem tistih družb, ki po številu družbenikov, notranji organizaciji družbe in tudi velikosti kapitala niso prikladne za ustanovitev delniške družbe. Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ki postanejo z

ustanovitvijo njeni družbeniki, pri čemer število družbenikov ne sme presegati števila petdeset (Puharič, 1999, str. 71–73).

Delniška družba je gospodarska družba, ki ima svoj osnovni kapital razdeljen na delnice in za svoje obveznosti upnikom odgovarja samo s premoženjem družbe. Ustanovi jo lahko ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb. Minimalni osnovni kapital, potreben za ustanovitev, je višji kot pri družbi z omejeno odgovornostjo, pri čemer mora biti najmanj tretjina vplačana v denarju, ostalo pa so lahko stvarni vložki. Za delniško družbo je značilno, da ima lahko tudi večje število delničarjev, ki je omejeno s številom izdanih delnic (Puharič, 1999, str. 71–73).

Finančni podatki slovenskih nogometnih klubov kažejo na to, da bi bile povezane gospodarske družbe po kriterijih, ki jih določa ZGD, opredeljene kot majhne družbe. Po drugi strani pa so z ustanovitvijo in vodenjem delniške družbe povezani precej višji stroški kot pri družbi z omejeno odgovornostjo. Prav tako ni pričakovati, da bi bili lastniški deleži razdeljeni na več kot petdeset lastnikov. Glede na navedeno bi bilo izvajanje nogometnih aktivnosti preko delniške družbe nerentabilno, zato je družba z omejeno odgovornostjo najbolj smiselna izbira pravno organizacijske oblike povezane družbe.

3.1 Pogoji, ki jih mora izpolnjevati nogometni klub, ki ima povezane družbe

Društvo, ki izvaja tipične nogometne aktivnosti v okviru povezane gospodarske družbe, mora za svoje delovanje izpolnjevati določene pogoje. Poleg skladnosti z ZDru in ZGD morata nogometni klub in povezana gospodarska družba izpolnjevati tudi pogoje, ki so določeni v PLNK.

Tako mora imeti nogometni klub v povezani gospodarski družbi, v okviru katere se izvajajo tipične nogometne aktivnosti, **večino vseh glasovalnih pravic**. Omenjeno si nogometni klub zagotovi z vsaj 51 % lastniškim deležem v družbi, oziroma z določitvijo takšnega razmerja glasovalnih pravic v družbeni pogodbi. V tem primeru pa je lahko lastniški delež v lasti nogometnega kluba tudi manjši. Na ta način ima društvo zagotovljen vpliv na upravljanje, poleg tega pa se zmanjša možnost enostranske prekinitve sodelovanja, saj društvo in gospodarsko družbo povezuje poleg pogodbe tudi lastniški delež.

Povezana gospodarska družba prav tako **ne sme biti v neposredni ali posredni lasti kogar koli, ki ima odločilen vpliv na druge subjekte v tekmovanjih** (nacionalnih ali mednarodnih). Med te subjekte sodijo poleg nogometnih društev tudi njihove morebitne povezane družbe. To pomeni, da lastnik preostalega deleža (ki ni v lasti društva) v povezani gospodarski družbi ne more biti fizična ali pravna oseba, ki je lastniško prisotna v kakšnem drugem nogometnem klubu. S tem se zagotavlja regularnost tekmovanj v katerih nogometni klub tekmuje.

Povezana gospodarska družba **ne sme odstopiti tretjim osebam pravic in obveznosti**, ki izhajajo iz pogodbe z nogometnim klubom. Prav tako mora povezana gospodarska družba **izpolnjevati obveznosti in spoštovati ter upoštevati statute, pravilnike** in vse odločitve FIFA, UEFA ter nacionalne nogometne zveze oziroma lige.

Nogometni klub mora izpolnjevati tudi določene **dodatne obveznosti**, ki se nanašajo na usklajeno delovanje s povezano gospodarsko družbo. Poleg tega morata imeti nogometni klub in povezana gospodarska družba sklenjeno **medsebojno pisno pogodbo** o prenosu izvajanja tipičnih nogometnih aktivnosti (Zavrl, b.l., str. 12). Dodatne obveznosti nogometnega kluba in minimalna vsebina medsebojne pogodbe so podrobneje opisani v naslednjih dveh razdelkih.

3.1.1 Dodatne obveznosti nogometnega kluba, ki ima povezane gospodarske družbe

Nogometni klub nosi polno odgovornost za svoje delovanje tudi v primeru, če svoje aktivnosti izvaja v okviru povezane gospodarske družbe. Za pridobitev licence za tekmovanje mora društvo skupaj s povezano gospodarsko družbo izpolniti določene dodatne obveznosti, ki zagotavljajo predvsem usklajeno in preglednejše delovanje povezanih subjektov.

Tako morajo imeti profesionalni igralci sklenjene pisne pogodbe s klubom ali povezano gospodarsko družbo. Ne glede na to, s kom imajo sklenjeno pisno pogodbo, pa morajo biti vsi igralci registrirani za nogometni klub v skladu s pravilniki NZS o registraciji igralcev. Prav tako je nogometni klub v celoti odgovoren za nogometna moštva, ki jih sestavljajo registrirani igralci, ki sodelujejo v nacionalnih in mednarodnih tekmovanjih, ne glede na to, ali imajo igralci podpisane pogodbe s klubom ali povezano gospodarsko družbo.

Vse pogodbene in pravne obveznosti do igralcev in dohodki, ki izvirajo iz prejemkov od vstopnic, morajo biti obračunani v poslovnih knjigah nogometnega kluba ali povezane gospodarske družbe.

Klub ali povezana gospodarska družba mora zagotoviti vse potrebne informacije in dokumente, ki so pomembni za dokazovanje, da so obveznosti, povezane s športnimi, infrastrukturnimi, kadrovskimi in administrativnimi, pravnimi in finančnimi kriteriji, izpolnjene. Prav tako mora klub podeljevalcu licence zagotoviti vse potrebne informacije in dokumente o povezanih gospodarskih družbah nogometnega kluba in o tem, če se v povezanih gospodarskih družbah izpolnjujejo predpisani kriteriji po PLNK.

Nogometni klub mora pripraviti in posredovati informacije o celotni pravni strukturi skupine in jo predstaviti v diagramu. Struktura pravne skupine mora jasno določati pravno osebo, ki je registriran član – nogometni klub, in naslednje podrobnosti o povezanih gospodarskih družbah (PLNK, 2008, str. 7):

- ime pravne osebe,
- vrsto pravne osebe,
- informacije o glavni dejavnosti ali nogometni dejavnosti,
- % lastniškega deleža in % glasovalnih pravic (v primeru, ko se razlikujeta),
- osnovni in celotni kapital,
- celotna sredstva,
- celotne prihodke.

Nogometni klub, ki ima povezane gospodarske družbe, mora podeljevalcu licence predložiti svoje računovodske izkaze in tudi računovodske izkaze povezane gospodarske družbe. Če pa nogometni klub obvladuje odvisno družbo, mora predložiti konsolidirane računovodske izkaze za celotno skupino (PLNK, 2008, str. 8).

3.1.2 Pogodba med društvom in povezano gospodarsko družbo

Oblika sodelovanja med povezano gospodarsko družbo in nogometnim klubom, način prenosa dejavnosti ter pravice in obveznosti obeh subjektov morajo biti opredeljeni v **medsebojni pisni pogodbi**. Sklenitev pogodbe med nogometnim klubom in povezano gospodarsko družbo je za pridobitev tekmovalne licence obvezna in postane veljavna, ko jo potrdi NZS. Pisna pogodba med povezanima subjektoma mora imeti opredeljeno najmanj naslednjo vsebino (PLNK, 2008, str. 7–8):

- zavezo gospodarske družbe, da bo v celoti izpolnjevala veljavne statute, pravilnike ter druge predpise in odločitve FIFA, UEFA in NZS;
- zavezo gospodarske družbe, da ne bo tretjim osebam odstopala pravic, ki izvirajo iz pogodbe z nogometnim klubom, vključno s pravicami do sodelovanja v nacionalnih in mednarodnih tekmovanjih;
- določilo, da pravice povezane gospodarske družbe v zvezi z sodelovanjem v tekmovanjih prenehajo, če klubu preneha članstvo na podlagi Statuta NZS;
- določilo, da se v primeru postopka stečaja ali likvidacije gospodarske družbe oziroma nogometnega kluba licenca odvzame;
- določilo, s katerim podpisnika pogodbe NZS dovoljujeta pravico do odobritve imen tekmovalnih ekip v nacionalnih in mednarodnih tekmovanjih;
- zavezo gospodarske družbe, da bo na zahtevo pristojnega nacionalnega ali mednarodnega arbitražnega razsodišča predložila dokumente in informacije o zadevah, ki se nanašajo na izvajanje tipičnih nogometnih aktivnosti v okviru gospodarske družbe;
- omejitve glede lastništva, ki določajo, da ima nogometni klub večino glasovalnih pravic v povezani gospodarski družbi in da povezana gospodarska družba ni v neposredni ali posredni lasti kogar koli, ki ima odločujoč vpliv na drug nogometni klub ali njegovo povezano pravno osebo;
- določilo, s katerim je določeno, da vsaka dopolnitev ali sprememba pogodbe postane veljavna po potrditvi NZS.

3.2 Poslovanje povezane gospodarske družbe

Poslovanje z društvom povezane gospodarske družbe, v nasprotju z društvom, ni podvrženo nepridobitnosti, saj je gospodarska družba samostojen subjekt, ki deluje po ZGD. Tako lahko družba zasleduje cilje, ki so značilni za gospodarske subjekte – maksimiranje dobička, povečevanje tržne vrednosti družbe za lastnike itd. Prav tako si lastniki lahko izplačujejo

dobičke. V tem primeru je do dela dobička v višini odstotka lastniškega deleža upravičeno tudi društvo, ki pa ga mora nameniti za dejavnosti, povezane z doseganjem namena in ciljev društva. Kljub temu pa mora biti poslovanje gospodarske družbe povezano z dejavnostjo, ki jo izvaja društvo. Najbolj tipične dejavnosti, ki jih nogometni klub lahko prenese na povezano gospodarsko družbo in zaradi katerih je ustanovitev le-te smiselna, so (Zavrl, b.l., str. 3):

- izvajanje nogometnih aktivnosti,
- vodenje profesionalnega dela društva,
- organizacija tekem in prireditev,
- upravljanje nogometne infrastrukture,
- trženje,
- prodaja klubskih artiklov.

Računovodski izkazi gospodarskih družb, ki izvajajo nogometne aktivnosti, imajo v primerjavi z družbami, ki izvajajo bolj tipične gospodarske dejavnosti (kot so proizvodne, trgovske in storitvene), nekaj posebnosti, ki pa vseeno ne odstopajo od osnovnih načel, določenih s SRS. V naslednjih dveh podpoglavjih je opisana vsebina izkaza poslovnega izida in bilance stanja gospodarske družbe, ki izvaja nogometne aktivnosti.

3.2.1 Izkaz poslovnega izida

Gospodarska družba, ki izvaja nogometne aktivnosti, ustvarja **prihodke iz poslovanja** predvsem z naslednjimi aktivnostmi:

- *prodaja vstopnic* za tekme, ki jih organizira na domačem igrišču in je odvisna predvsem od zanimanja za nogomet v ožjem okolju, kapacitete stadiona, uspešnosti ekipe in cene vstopnice;
- *komercialne aktivnosti*, kjer prednjačita pridobivanje sponzorskih sredstev in prodaja oglasnega prostora na različnih mestih (na športni opremi, panojih ob igrišču, semaforjih, internetni strani in ostalih sredstvih družbe);
- *prodaja medijskih pravic*, ki je povezana s konkurenčnostjo medijskega prostora in splošnim zanimanjem za slovenski nogomet;
- *maloprodaja klubskih artiklov*, kot so športna oprema, navijaški rekviziti in ostali artikli z logotipom kluba;
- *drugi poslovni prihodki*, kjer družba knjiži presežek sredstev, pridobljenih pri prodajah igralcev nad neodpisano vrednostjo pogodb, ki so knjižene med neopredmetenimi sredstvi družbe.

Največji delež **odhodkov iz poslovanja** predstavljajo *stroški storitev*, v katerih so zajeti stroški storitev fizičnih oseb. Omenjeno predstavljajo plačila igralcem in trenerjem, ki praviloma nimajo statusa zaposlencev v družbi, ampak plačilo prejema na podlagi podjemne pogodbe ali pa imajo status samostojnega športnika (igralci) oziroma status zasebnega športnega delavca

(trenerji) in prejemajo plačilo na podlagi izstavljenih faktur. *Stroški dela* pa se nanašajo na zaposlene v družbi, ki opravljajo dela, povezana z vodenjem družbe in administracijo.

Odpisi vrednosti se nanašajo na amortizacijo in prevrednotovalne poslovne odhodke pri opredmetenih in neopredmetenih sredstvih. Amortizacija neopredmetenih sredstev se nanaša na popravke nabavnih vrednosti pogodb z igralci, ki so jih odkupili od drugih klubov pred iztekom pogodbe (odškodnina). Stopnja amortizacije je odvisna od dolžine obdobja, za katerega se je igralec zavezal igrati za klub, katerega nogometne aktivnosti izvaja družba. Prevrednotovalni poslovni odhodki pa se nanašajo na prodajo igralca drugemu klubu po nižji ceni, kakor znaša neodpisana vrednost pogodbe z igralcem.

Finančni prihodki se nanašajo na donose, ustvarjene s presežkom potrebnih sredstev za delovanje, ki jih družba investira v primeru večjega priliva sredstev (npr. pri prejemu visoke odškodnine za prodajo igralca v tujino). **Finančni odhodki** pa se nanašajo na stroške, povezane s kratkoročnim zadolževanjem, za katerega se družba odloči v primeru kratkoročne nelikvidnosti.

Čisti dobiček družbe se uporabi za pokrivanje preteklih izgub, oblikovanje rezervacij za različne namene ali pa se izplača družbenikom. Pri tem mora društvo v skladu z zakonodajo donose, ustvarjene s finančno naložbo v povezano gospodarsko družbo, uporabiti v skladu s svojimi nameni in cilji.

3.2.2 Bilanca stanja

Na strani sredstev predstavljajo največjo posebnost v primerjavi s klasičnimi gospodarskimi družbami **neopredmetena sredstva**. V tej postavki so knjižene predvsem vrednosti pogodb z igralci, katerih nabavna vrednost je enaka odškodnini, ki jo je družba plačala klubu, iz katerega je igralec prestopil. V primeru, da je družba igralca pridobila brez odškodnine, je nabavna vrednost enaka nič. Družba opravlja tudi popravke vrednosti, pri čemer je stopnja amortizacije odvisna od obdobja, za katerega se je igralec zavezal igrati za klub, katerega nogometne aktivnosti izvaja družba. V končni bilanci je zavedena preostala vrednost pogodbe z igralci.

Med **opredmetena osnovna sredstva** se knjiži zemljišča in zgradbe, v katerih ima družba svoje poslovne prostore, razen če se dejavnost opravlja v najetih prostorih. V tujini, kjer so nekatere družbe tudi lastnice štadionov, na katerih igra klub domače tekme, so v to postavko knjižena tudi zemljišča in zgradbe, povezane s štadionom. Prav tako ima družba v to postavko knjiženo tudi vso opremo, ki jo odpiše v obdobju, daljšem od enega leta.

V primeru, da družba ustanavlja ali soustanavlja hčerinske družbe, na katere lahko prenese posamezne dejavnosti, predstavljajo pomembno postavko v bilanci stanja tudi **dolgoročne finančne naložbe**, kjer so knjiženi lastniški deleži v hčerinskih družbah.

Terjatve družbe, ki izvaja nogometne aktivnosti, izhajajo predvsem iz naslova prodanih vstopnic in prodanega oglasnega prostora, poleg tega pa tudi iz naslova odškodnin ob prestopih

igralcev v drug klub. V primeru višjih zneskov je lahko del terjatev iz naslova odškodnin tudi dolgoročen.

Na strani obveznosti do virov sredstev so najpomembnejše **kratkoročne poslovne obveznosti**, kjer se nahajajo predvsem obveznosti do igralcev in trenerjev za opravljene storitve, obveznosti do dobaviteljev in obveznosti do države za davke in prispevke. **Kratkoročne finančne obveznosti** se nanašajo na posojila, ki jih družba najema v primeru kratkoročne nelikvidnosti. Med **dolgoročne obveznosti** knjiži družba morebitne obveznosti za odškodnine pri nakupih igralcev, pri katerih se lahko družba v primeru višjih zneskov dogovori za dolgoročno obročno poravnavanje obveznosti.

3.2.3 Poslovanje slovenskih nogometnih klubov

V Sloveniji izvaja tipične nogometne aktivnosti le ena gospodarska družba, ki pa ne odraža realne slike poslovanja slovenskih nogometnih klubov, saj je obseg sredstev, s katerimi razpolaga, višji od povprečja. Omenjena povezana gospodarska družba je podrobneje opisana v četrti točki, na tem mestu pa je predstavljeno poslovanje desetih slovenskih nogometnih klubov v letu 2006. Podatki temeljijo na povprečnih vrednostih posameznih postavk računovodskih izkazov slovenskih nogometnih klubov, ki so leta 2006 tekmovali v prvi slovenski nogometni ligi.

Tabela 1: Povprečne vrednosti postavk izkaza poslovnega izida desetih slovenskih nogometnih klubov v letu 2006

Postavka (v evrih)	Povprečna vrednost	Delež v prihodkih
Prihodki od prodaje vstopnic	58.000	4 %
Prihodki od sponzorstva in oglaševanja	586.200	42 %
Prihodki od prodaje medijskih pravic	13.800	1 %
Prihodki iz prestopnih dejavnosti	405.130	29 %
Drugi prihodki	316.870	24 %
Skupaj prihodki	1,380.000	100 %
Stroški zaposlenecv	695.700	50 %
Stroški mladinskega programa	321.200	23 %
Odhodki iz prestopnih dejavnosti	136.230	10 %
Drugi odhodki	306.620	23 %
Skupaj odhodki	1,459.750	106 %
Čisti dobiček/izguba	- 79.750	- 6 %

Vir: A. Zavrl & S. Mitrović, Analiza licenciranja 2007/08, str. 14.

Med **prihodki** slovenskih nogometnih klubov predstavljajo najvišjo postavko *prihodki od sponzorstva in oglaševanja*, ki v povprečju predstavljajo 42 % vseh prihodkov. Največji sponzorji klubov prve slovenske nogometne lige prihajajo iz dejavnosti telekomunikacij, gradbeništva in igralništva. Razpon prihodkov od sponzorstva in oglaševanja po posameznih klubih pa se giblje med 0,2 in 1,0 milijonom evrov.

Prihodki od vstopnine v povprečju predstavljajo okoli 4 % celotnih prihodkov nogometnega kluba. Ob tem je znašala povprečna gledanost v tekmovalnem letu 2006/07 okoli tisoč gledalcev

na posamezno tekmo. Glede na to, da so kapacitete stadionov in zanimanje za nogomet po posameznih krajih različni, je tudi razpon prihodkov od vstopnine po posameznih klubih velik, in sicer med 3 in 269 tisoč evri, v povprečju pa znaša 58 tisoč evrov (Zavrl & Mitrović, 2008, str. 6).

Najbolj nepredvidljiva postavka prihodkov slovenskih nogometnih klubov so *prihodki iz prestopnih dejavnosti*, ki so predvsem odvisni od uspešnih nastopov igralcev in zanimanja tujih klubov za njihove usluge, poleg tega pa pogodba med igralcem in klubom ne sme biti pretečena. V letu 2006 so ti prihodki v povprečju predstavljali 29 % skupnih prihodkov, pri čemer je klub, ki je na tem področju posloval najbolje, ustvaril 2,2 milijona evrov, po drugi strani pa eden od klubov iz tega naslova ni ustvaril nikakršnih prihodkov (Zavrl & Mitrović, 2008, str. 11).

Medijske pravice so področje, kjer slovenski nogometni klubi najbolj zaostajajo v primerjavi s klubi iz večjih evropskih držav. *Prihodki iz naslova medijskih pravic* namreč v povprečju znašajo 1 % celotnih prihodkov kluba, v tujini je ta odstotek v povprečju okoli 30 %. *Druge prihodke* predstavljajo predvsem sredstva, pridobljena s strani UEFA, finančni prihodki, izredni prihodki, prihodki, ustvarjeni s prodajo klubskih artiklov, gostinske storitve, donacije, športne stave itd.

Skupni odhodki v povprečju presegajo prihodke, pri čemer predstavljajo najvišjo postavko med odhodki stroški zaposlencev, in sicer v povprečju 50 % vseh ustvarjenih prihodkov kluba. Razpon teh stroškov po posameznih klubih se giblje med 0,2 in 1,1 milijona, v povprečju pa znašajo 0,7 milijona evrov. Ob tem je znašala najvišja bruto plača 4.900 evrov, v kar pa niso všteti variabilni prejemki (premije, nagrade itd.). Povprečna bruto plača igralca prve slovenske nogometne lige je znašala 1.435 evrov (Zavrl & Mitrović, 2008, str. 7–8).

V povprečju so slovenski nogometni klubi v letu 2006 ustvarili **izgubo** v višini skoraj 80 tisoč evrov, dejansko pa so štirje klubi izkazali dobiček (najvišji je znašal 0,7 milijona evrov), šest pa jih je izkazalo izgubo, pri čemer je najvišja znašala 0,7 milijona evrov (Zavrl & Mitrović, 2008, str. 12).

4 OBLIKE POVEZAV MED NOGOMETNIM KLUBOM IN GOSPODARSKO DRUŽBO V SLOVENIJI

Možnih oblik povezav in pravnih oblik sodelovanja med nogometnim društvom in gospodarsko družbo je veliko. Vendar pa zaradi različnih dejavnikov vse oblike povezav za slovenske nogometne klube niso primerne. Najpomembnejša dejavnika, pomembna za izbiro oblike povezave, sta velikost sredstev in višina ustvarjenih prihodkov, ki jih klub ustvarja. Glede na finančne podatke klubov prve slovenske nogometne lige bi bile povezane gospodarske družbe po ZGD razvrščene med majhne družbe, zaradi česar ustanovitve in izvajanje dejavnosti preko delniške družbe ne bi bila rentabilna. Stroški, povezani z ustanovitvijo in izvajanjem dejavnosti preko delniške družbe, so namreč precej višji kakor pri družbi z omejeno odgovornostjo. Poleg tega bi bili lastniški deleži zanimivi predvsem za večje strateške partnerje, ni pa pričakovati, da

bi bil izkazan interes večjega števila majhnih delničarjev. Tudi obsegi posameznih dejavnosti, ki jih izvajajo klubi, so premajhni, da bi bilo smiselno ustanavljati specializirane hčerinske družbe.

Pomembna dejavnika pri izbiri oblike povezave sta tudi slovenska zakonodaja in pravilnik NZS, ki nekatere oblike povezav omejujeta oziroma prepovedujeta (povezava, ki temelji zgolj na sklenjeni pogodbi, pravno preoblikovanje društva v gospodarsko družbo itd.). Ob upoštevanju vseh dejavnikov sta za slovenske nogometne klube najbolj primerni naslednji dve obliki povezave:

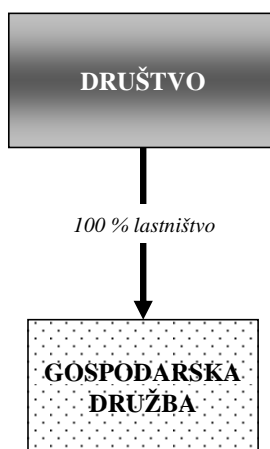
- povezana družba z omejeno odgovornostjo v 100 % lasti nogometnega društva;
- povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti nogometnega društva.

Obe obliki sta predstavljeni v naslednjih dveh podpoglavjih, pri čemer je druga dodatno podkrepljena z dejanskim primerom iz Slovenije. V tretjem podpoglavju pa predstavljam obliko povezave, ki temelji na medsebojno sklenjeni pogodbi med društvom in gospodarsko družbo, po kateri se izvajanje nogometnih aktivnosti prenese na družbo. Omenjena oblika povezave sicer ni več skladna s PLNK, a jo kljub temu opisujem, ker je v preteklosti v slovenskem nogometu obstajal medijsko zelo odmeven primer s takšno obliko povezave.

4.1 Povezana družba z omejeno odgovornostjo v 100 % lasti nogometnega društva

Oblika povezave temelji na tem, da društvo samo ustanovi gospodarsko družbo, na katero prenese izvajanje nogometnih aktivnosti, povezanih s profesionalnim delom društva. Pod profesionalni del se navadno uvršča člansko moštvo, pod amaterskega pa vsa ostala. Kljub temu, da je društvo edini lastnik družbe, morata imeti subjekta sklenjeno medsebojno pisno pogodbo o prenosu aktivnosti. Organigram oblike povezave, kjer je povezana gospodarska družba v 100 % lasti nogometnega društva, je prikazan na spodnji sliki.

Slika 1: Organigram oblike povezave, kjer društvo nastopa kot 100 % lastnik gospodarske družbe



Vir: A. Zavrl, Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji, b.l., str. 14.

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

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

Oblikovanje povezane gospodarske družbe je lahko pomembno tudi pri iskanju strateškega partnerja. Društvo ima namreč možnost *prodati določen del lastništva v družbi*, pri čemer pa mora ohraniti večino glasovalnih pravic. V primeru prodaje si društvo poleg strateškega partnerja zagotovi tudi določena sredstva, ki jih iztrži s prodajo lastniškega deleža. Strateški partner s tem pridobi možnost soodločanja o poslovanju družbe in udeležbe pri dobičku v skladu z lastniškim deležem (Zavrl, b.l., str. 15).

Slabost pri ustanovitvi gospodarske družbe in izvajanju nogometnih aktivnosti preko le-te je povezana predvsem z *višjimi stroški administracije*, saj se morajo določene storitve najemati za oba pravna subjekta ločeno. Gre predvsem za storitve, kot so računovodstvo, bančne storitve, programska oprema itd. Poleg tega sta v skladu s PLNK tako društvo kakor tudi povezana gospodarska družba zavezani k oddaji revidiranih računovodskih izkazov, kar pomeni, da imata oba subjekta stroške povezane z revizijo.

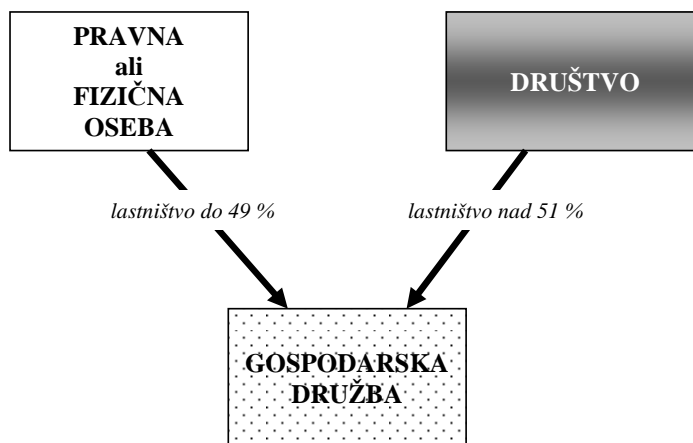
4.2 Povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti nogometnega društva

Oblika povezave, kjer ima nogometno društvo v povezani družbi z omejeno odgovornostjo večinski lastniški delež, preostali lastniški delež pa je v lasti strateškega partnerja, je glede na razmere v slovenskem nogometu optimalna oblika delovanja nogometnega kluba. Ob tem je strateški partner lahko tako fizična kot pravna oseba.

Načinov, kako priti do ustrezne lastniške strukture oziroma razmerja glasovalnih pravic v povezani gospodarski družbi, tako da ustreza PLNK, je več. Najlažja je, da strateški partner in društvo skupaj ustanovita gospodarsko družbo, v kateri je društvo večinski lastnik. Druga možnost je, da društvo ustanovi povezano gospodarsko družbo (oblika povezave, opisana pod točko 4.1), nato pa proda lastniški delež do 49 % strateškemu partnerju. Tretja možnost pa je, da

strateški partner ustanovi gospodarsko družbo, kateri subjekta nato prilagodita lastniške deleže tako, da ustrezajo kriterijem po PLNK. Povezana gospodarska družba, ki izvaja nogometne aktivnosti, sicer lahko izvaja tudi druge dejavnosti, vendar jih mora navesti v vseh finančnih poročilih družbe.

Slika 2: Organigram oblike povezave, kjer društvo nastopa kot večinski lastnik gospodarske družbe



Vir: A. Zavrl, *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*, b.l., str. 14.

Pravne ali fizične osebe, ki se odločajo vstopiti v lastniško strukturo z nogometnim klubom povezane gospodarske družbe, so praviloma obstoječi ali bodoči strateški partnerji in sponzorji nogometnega kluba. V tujini so to najpogosteje podjetja, ki so tesno povezana z okoljem, v katerem nogometni klub deluje. Načeloma pa lahko lastniški delež pridobi katera koli pravna ali fizična oseba. Edini pogoj je, da nima odločilnega vpliva na kateri koli drug subjekt, ki sodeluje v tekmovanjih, kjer tekmujejo ekipe nogometnega kluba, s katerim je gospodarska družba, v katero preko lastništva vstopa, povezana.

Prednosti za strateške partnerje so povezane predvsem z *udeležbo pri dobičku*. Slovenski klubi načeloma sicer ne dosegajo visokih dobičkov. Občasno pa se zgodi, da kateri od klubov zaradi visokih prihodkov, ki jih ustvari s prodajo igralca v tujino, poslovno leto zaključi z visokim dobičkom. V tem primeru bi se strateškemu partnerju naložba lahko povrnila. Ob tem je pomembno, da razmerje pri razdelitvi dobička ni nujno enako razmerju glasovalnih pravic, saj družbenika v pogodbi lahko določita drugačno razmerje le-teh. *Možnost soodločanja* pri poslovanju gospodarske družbe je prav tako prednost, ki jo strateški partner pridobi pri vstopu v lastniško strukturo, saj lahko vpliva na izvajanje določenih aktivnosti. Ob tem pa glasovalne pravice ne morejo presegati 49 %, ne glede na lastniški delež strateškega partnerja v družbi. Pomembno prednost predstavlja tudi *pozitiven marketinški učinek*, ki ga partner doseže z vstopom, dolgoročno pa se družbi poveča prepoznavnost v širši javnosti, saj je nogomet v Sloveniji najbolj množičen šport v vseh pogledih – ima največje število klubov in igralcev, največje povprečno število gledalcev na tekmah v tekmovanjih državnega nivoja, poleg tega pa je medijska pokritost prve slovenske nogometne lige najvišja v primerjavi z ostalimi športnimi tekmovanji na državnem nivoju.

Prednosti za nogometni klub so povezane s koristmi, ki jih ima klub zaradi ločenega poslovanja profesionalnega in amaterskega dela kluba. Gre za *večjo preglednost poslovanja* in

ostalnih odnosov med povezanimi družbami, kar je koristno tako za društvo kakor tudi za strateškega partnerja. Prednost za društvo je tudi *zmanjšanje tveganja za odvzem tekmovalnih pravic* moštev, ki so zajeta v amaterski del društva, saj v primeru neizpolnjevanja kriterijev s strani profesionalnega dela kluba to nima vpliva na amaterski del. Nadalje, prednost za društvo predstavlja *prosto razpolaganje z lastniškim deležem družbe*. Društvo ima možnost vstopa na kapitalski trg s prodajo lastniških deležev družbe najboljšim ponudnikom na trgu po katerem koli kriteriju (višina odkupnine, strategija kupca itd.) (Zavrl, b.l., str. 15).

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

4.2.1 Primer: NK INTERBLOCK – Olimpija 2006 d.o.o.

NK Interblock je bil ustanovljen v sredini sedemdesetih let v Ljubljani in se je na začetku imenoval NK Ježica, kasneje pa se je preimenoval v NK Factor. Skozi vso svojo zgodovino je NK Factor veljal za predmestni klub v senci veliko večjih klubov, ki so prihajali iz njegove okolice (Olimpija, Slovan, Ljubljana, Ilirija, Slavija itd.). Medtem ko so nekateri večji klubi v tem času, propadli je NK Factor vsa ta leta ostal zvest svojim zastavljenim ciljem, strukturi, lokaciji in pravni osebi. Kot posledica strokovnega in načrtnega dela je klub v tekmovalni sezoni 2005/06 osvojil prvo mesto v drugi slovenski nogometni ligi, s čimer si je zagotovil pravico nastopa v najvišjem rangu tekmovanja, kjer nastopa še danes. Za klub pa je bila prelomna skupščina oktobra 2006, na kateri je bil za predsednika izvoljen uspešni poslovnež Jože Pečečnik. Kmalu po prevzemu funkcije je klub spremenil ime v NK Interblock in doživel popolno rekonstrukcijo, s katero se je na vseh področjih dvignil na višjo raven. Ena od najpomembnejših sprememb pa je bil prenos izvajanja nogometnih aktivnosti na gospodarsko družbo. Izvajanje vseh nogometnih aktivnosti, povezanih s profesionalnim delom nogometnega kluba, je namreč prevzela družba ***Olimpija 2006 d.o.o.***

Družba Olimpija 2006 d.o.o. je bila sicer ustanovljena leta 2004 z namenom opravljanja dejavnosti podjetniškega in poslovnega svetovanja. Po sklenitvi pogodbe z NK Interblock leta 2006 pa je prvotno dejavnost opustila in se pričela ukvarjati z izvajanjem nogometnih aktivnosti, povezanih s profesionalnim delom nogometnega kluba. Še pred sklenitvijo pogodbe sta klub in Jože Pečečnik prilagodila lastniško strukturo družbe Olimpija 2006 d.o.o., tako da je 51 % lastniški delež prevzel NK Interblock, preostalih 49 % pa je ostalo v lasti Jožeta Pečečnika. Na

ta način je bil izpolnjen pogoj iz PLNK, ki določa, da mora imeti nogometni klub večino glasovalnih pravic v povezani gospodarski družbi, ki izvaja njegove nogometne aktivnosti (Zgodovina kluba NK Interblock, 2008).

Družba je nogometne aktivnosti izvajala že v letu 2006, prvo poslovno leto, ko je dejavnost opravljala skozi celotno obdobje, pa je bilo leto 2007. Tako je družba v tem letu ustvarila 2,4 milijona evrov **prihodkov iz poslovanja**. Večino prihodkov predstavljajo prihodki od komercialnih dejavnosti, ki jih je družba ustvarila s prodajo oglasnega prostora ob igrišču, na športni opremi in ostalih sredstvih družbe (avtomobili, publikacije, internetna stran itd.). Poslovne partnerje predstavljajo predvsem družbe, povezane z družbo Elektronček d.d., ki je posredno v lasti Jožeta Pečečnika. Prihodki od medijskih pravic ne predstavljajo večjega zneska, prihodkov od prodaje vstopnic pa družba ne ustvarja, saj je ogled domačih tekem brezplačen. Družba je nekaj več kot 74 % prihodkov iz poslovanja ustvarila na domačem trgu, preostanek pa na tujih trgih.

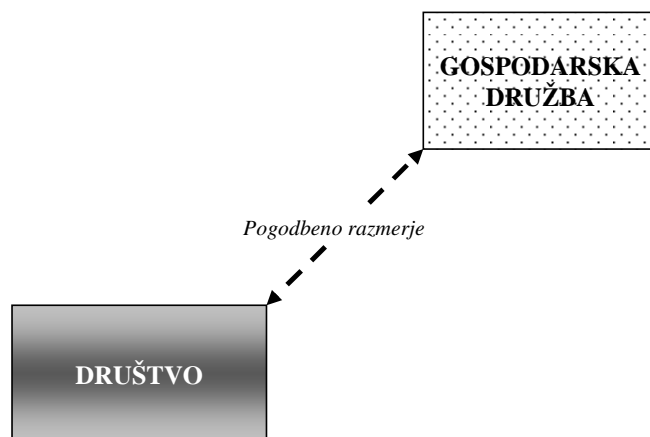
Poslovni odhodki družbe so znašali 2,3 milijona evrov. Največji delež v višini 1,1 milijona evrov predstavljajo stroški plač igralcev, ki so knjiženi med stroške storitev kot storitve fizičnih oseb. Med stroški storitev pomembno postavko predstavljajo tudi stroški intelektualnih in osebnih storitev v višini 0,5 milijona evrov. Stroški dela v višini 87 tisoč evrov predstavljajo plače za štiri zaposlenca, kolikor jih je bilo zaposlenih ob koncu leta. Ker opredmetena in neopredmetena sredstva družbe niso bila visoka, tudi amortizacija ni predstavljala pomembnejšega stroška. Družba je v letu 2007 ustvarila **čisti dobiček** v višini 45 tisoč evrov.

Družba je na dan 31. 12. 2007 razpolagala s **sredstvi** v višini 1,2 milijona evrov, od katerih so skoraj 90 % predstavljala gibliva sredstva. Neopredmetena sredstva predstavljajo nekaj manj kot 0,5 % sredstev in so precej nižja kakor je to značilno za družbe, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo v tujini. Razlog je v tem, da je večina nabavnih vrednosti igralcev enaka nič, saj so v klub prišli kot »prosti igralci«, za katere družbi ni bilo potrebno odkupovati pogodb s prejšnjim klubom oziroma za njih ni bilo potrebno plačevati odškodnine. **Kapital** družbe je znašal 54 tisoč evrov in se je v letu 2007 povečal za več kot petkrat, kar je posledica izkazanega dobička v tekočem poslovnem letu (Letno poročilo družbe Olimpija 2006 d.o.o. za leto 2007, 2008).

4.3 Povezava nogometnega društva in gospodarske družbe na podlagi pogodbe

Ena od povezav nogometnega kluba in gospodarske družbe je tudi povezava, ki temelji zgolj na podlagi sklenjene pisne pogodbe. Po tej pogodbi, ki jo podpišeta nogometni klub in gospodarska družba, se izvajanje tipičnih nogometnih aktivnosti ali dela le-teh prenese na gospodarsko družbo. Pri tem je pisno sklenjena pogodba tudi edina povezava med subjektoma, saj društvo ne vstopi v lastniško strukturo gospodarske družbe. Poenostavljen shematični prikaz tovrstne povezave je prikazan na Sliki 3 na naslednji strani.

Slika 3: Organigram oblike povezave društva z gospodarsko družbo, ki ju povezuje medsebojna pogodba



Vir: A. Zavrl, *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*, b.l., str. 5.

Največja slabost te oblike povezave je predvsem v tem, da je vez med nogometnim klubom in gospodarsko družbo prešibka, saj jo je možno pretrgati zgolj s prekinitvijo pogodbe katere koli podpisnice. Če gospodarska družba na dan prekinitve pogodbe nima obveznosti, to ne predstavlja večjega problema za društvo. Povsem drugače pa je, če ima gospodarska družba na dan prekinitve pogodbe visoke neodplačane obveznosti, saj le-te v celoti preidejo na društvo. Omenjeno pa za društvo predstavlja veliko tveganje, saj mora vse zapadle obveznosti do izteka tekoče sezone poravnati, sicer ne dobi licence za tekmovanje v prihodnjem letu.

Druga večja slabost je, da društvo nima popolnega nadzora nad poslovanjem gospodarske družbe, saj ni udeleženo v lastništvu in/ali upravljanju družbe. S tem društvo nima vpliva na delovanje gospodarske družbe z izjemo pravic in obveznosti družbe, ki izhajajo iz medsebojne pogodbe. Tako bi lahko gospodarska družba sočasno z izvajanjem določil iz pogodbe z društvom izvajala tudi dejavnosti, ki so za društvo škodljive.

Predvsem zaradi omenjenih slabosti povezava nogometnega kluba in gospodarske družbe zgolj na podlagi sklenjene pisne pogodbe v Sloveniji **ni več mogoča**. Zadnja verzija PLNK zelo natančno opredeljuje, da morajo imeti nogometni klubi v gospodarskih družbah, preko katerih izvajajo svoje nogometne aktivnosti, večino glasovalnih pravic na podlagi katerih lahko aktivno upravljajo družbo (PLNK, 2008, str. 8). V obdobju od leta 2002 do 2004, ko je bila takšna oblika povezave še mogoča, je bil na takšen način organiziran tudi slovenski nogometni klub NK NŠD Olimpija, ki ga opisujem v naslednjem razdelku.

4.3.1 Primer: NK NŠD OLIMPIJA – Olimpia d.o.o.

Nogometni klub Olimpija iz Ljubljane je eden od najuspešnejših slovenskih klubov v zgodovini nogometa na Slovenskem. Po osamosvojitvi je klub iz zelo močne prve jugoslovanske lige prešel v precej šibkejšo slovensko ligo, kjer je v prvih štirih letih po osamosvojitvi štirikrat osvojil naslov državnega prvaka Slovenije. Že v tem času, kasneje pa še v večjem obsegu, je uprava kluba podpisovala pogodbe z igralci in dobavitelji v zneskih, za katere ni imela kritja, oziroma svojih obveznosti do upnikov ni poravnavala. Kakovost nogometa se je s časoma začela

približevati povprečju slovenske nogometne lige, dolgovi društva pa so se začeli kopičiti (Zgodovina kluba NK Olimpija, 2008).

V letu 2002 je društvo sklenilo večletno pisno pogodbo z družbo *Olimpia športni marketing d.o.o.*, po kateri je izvajanje nogometnih aktivnosti v profesionalnem delu društva preneslo na omenjeno družbo. Tako je družba prevzela pravice, kot so trženje članskega moštva, ustvarjanje prihodkov z vstopninami za tekme domačega prvenstva in tekme v evropskih pokalih, trženje blagovne znamke, prodaja oglasnega prostora, prodaja medijskih pravic itd. Po drugi strani pa je prevzela tudi obveznosti, ki so v največji meri povezane s stroški plač igralcem in zaposlenim, odškodninami za igralce, stroški, povezanimi z organizacijo tekem, in tekmovalnimi stroški.

Lastništvo družbe Olimpija d.o.o. je bilo razpršeno na več manjših deležnikov, med katerimi ni bilo nogometnega kluba, kar pomeni, da je bila sklenjena pogodba edina pravna povezava med družbo in nogometnim klubom. Po standardni klasifikaciji dejavnosti se je družba uvrščala v dejavnost 92.623 – Druge športne dejavnosti, poleg osnovne dejavnosti pa je opravljala tudi nekatere druge dejavnosti, ki niso bile neposredno povezane z izvajanjem nogometnih aktivnosti.

Na takšen način je društvo delovalo dve tekmovalni sezoni do sredine leta 2004. Poslovno leto družbe pa ni bilo skladno s tekmovalno sezono, temveč se je skladalo s koledarskim letom. Tako je bilo leto 2003 edino, v katerem je družba izvajala nogometne aktivnosti skozi celotno poslovno leto. V tem letu je imela družba okoli 1,0 milijona evrov **prihodkov iz poslovanja**, ki jih je ustvarila predvsem s prodajo vstopnic, z izvajanjem komercialnih dejavnosti, kot je prodaja oglasnega prostora ob igrišču in na športni opremi, s prejetimi denarnimi nagradami za tekmovalne uspehe in tudi z izvajanjem dejavnosti, ki niso povezane z delovanjem nogometnega kluba. Med **odhodki** so daleč najvišjo postavko predstavljali stroški storitev, ki so za več kot četrtino presegali celotne prihodke družbe in so zajemali predvsem zapadle pogodbene obveznosti do igralcev ter trenerjev članskega moštva. Družba je tako poslovno leto zaključila z izgubo (Letno poročilo družbe Olimpija športni marketing d.o.o. za leto 2005, 2008).

Vizija družbe je bila povezana s tem, da z nakupi »dragih zvezdnikov« v nekaj letih občutno poveča število gledalcev na domačih tekmah, posledično pa tudi prihodke od vstopnin in prihodke od komercialnih dejavnosti, saj so dogodki, ki jih obiše več tisoč gledalcev, privlačni za sponzorje. Zaradi navedenega se začetne izgube niso zdele zaskrbljujoče, saj so v družbi pričakovali, da jih bodo pokrili z visokimi dobički v prihodnosti. Vendar pa se v naslednjih letih obisk gledalcev na domačih tekmah ni povečal, prihodki iz komercialnih dejavnosti pa so se zaradi za sponzorje nezanimivih dogodkov znižali.

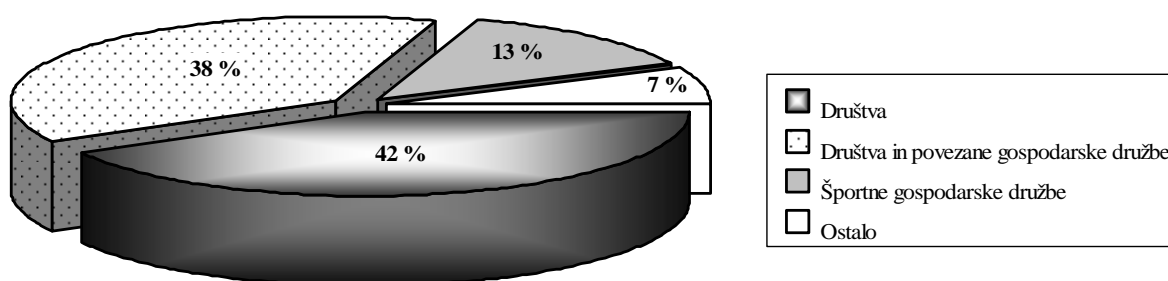
Zaradi slabih rezultatov in dejstva, da razvoj družbe ne gre v smeri, ki je bila načrtovana ob podpisu pogodbe, sta društvo NK NŠD Olimpija in družba Olimpija d.o.o. v sredini leta 2004 prekinila pogodbo o izvajanju nogometnih aktivnosti. S tem so se v skladu s PLNK vse obveznosti gospodarske družbe, ki so izhajale iz izvajanja nogometnih aktivnosti, prenesle na društvo. Ker so bili nakopičeni dolgovi skupaj z dolgovi, ki so nastali že pred sklenitvijo pogodbe, tako visoki, da društvo ni moglo zagotoviti sredstev za poplačilo, vodstvo nogometnega kluba ni oddalo vloge za pridobitev licence za naslednjo sezono. S tem je klub

izgubil pravico nastopa v prvi slovenski nogometni ligi. Nad družbo Olimpia d.o.o. pa je bil leta 2006 uveden stečajni postopek.

5 OBLIKE POVEZAV MED NOGOMETNIM KLUBOM IN GOSPODARSKO DRUŽBO V TUJINI

V Sloveniji je izvajanje nogometnih aktivnosti v katerem koli drugem pravnoorganizacijskem subjektu, kot je društvo, še vedno v začetni fazi. Medtem pa so v tujini že dolgo razvite najrazličnejše oblike povezav med društvi in drugimi pravnoorganizacijskimi subjekti z namenom prenosa izvajanja nogometnih aktivnosti. Naslednja slika predstavlja najbolj pogoste pravnoorganizacijske oblike nogometnih klubov ob koncu leta 2006, ki so bile ugotovljene na podlagi analize, ki je vključevala 711 klubov iz 53 evropskih držav.

Slika 4: Struktura nogometnih klubov v Evropi ob koncu leta 2006 glede na pravno obliko



Vir: A. Zavrl, *Mednarodne licenčne analize in primerjave*, 2008, str. 4.

Iz slike je razvidno, da v tujini izvajanje nogometnih aktivnosti v klasičnih nogometnih društvih izvaja 42 % nogometnih klubov, delež le-teh pa se postopoma zmanjšuje. Več kot polovica nogometnih klubov namreč svoje aktivnosti že izvaja preko gospodarskih družb. Od tega predstavljajo 38 % najrazličnejše oblike povezav društev in gospodarske družbe, preko katerih se izvajajo nogometne aktivnosti. 13 % predstavljajo športne gospodarske družbe, kjer gre v večini za gospodarske družbe, ki so se preoblikovale iz društev v državah, kjer zakonodaja to možnost dopušča. Med ostalimi oblikami pa so najpogostejši državni klubi in gospodarske družbe, ki v osnovi izvajajo standardne gospodarske dejavnosti (Zavrl, 2008, str. 4).

Poleg oblik povezav, opisanih v prejšnji točki, pa obstaja še veliko drugih oblik, katerih smiselnost uvedbe je odvisna predvsem od zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na nogometni klub. Ti dejavniki so predvsem velikost sredstev in višina prihodkov, ki jih klub ustvarja, razvitost in obseg posameznih dejavnosti, katere izvaja klub ali gospodarska družba, kupna moč in popularizacija nogometa v okolju, v katerem klub deluje, zakonodaja v državi, kjer sta klub in gospodarska družba registrirana itd. **Najbolj pogoste** oblike povezave društev s povezanimi gospodarskimi družbami v tujini so:

- povezana gospodarska družba v večinski lasti društva,
- povezana gospodarska družba organizirana kot holding,

- povezana gospodarska družba kot del holdinga,
- pravno preoblikovana gospodarska družba iz društva.

Poleg omenjenih obstajajo tudi druge oblike povezav, ki pa so manj pogoste. Navedene oblike povezav med nogometnimi klubi in gospodarskimi družbami so natančneje opisane v nadaljevanju in so dodatno podkrepljene s primeri iz držav Evropske unije.

5.1 Povezana gospodarska družba v večinski lasti društva

Gre za obliko povezave, ki je v nogometnih klubih Evropske unije najbolj pogosta, saj je najprimernejša za manjše in srednje velike klube, ki so razdeljeni na profesionalni in amaterski del. Prav tako velja za eno primernejših oblik povezave za slovenske nogometne klube in je podrobneje opisna že v točki 4.2. Oblika povezave je primerna tudi za večje nogometne klube, med katerimi je na takšen način organiziran nogometni klub Bayern München, ki je predstavljen v nadaljevanju.

5.1.1 Primer: FC BAYERN MÜNCHEN AG

Bayern München je najuspešnejši nemški nogometni klub in je bil ustanovljen leta 1900. V svoji zgodovini je člansko moštvo enaindvajsetkrat osvojilo prvo mesto v državnem prvenstvu Nemčije, štirinajstkrat pa je bilo zmagovalec nemškega pokalnega tekmovanja. Poleg tega je klub štirikrat osvojil prvo mesto v Ligi prvakov, najuglednejšem evropskem tekmovanju, nazadnje leta 2001. Po številu članov društva se uvršča na tretje mesto v svetovnem merilu, saj ima več kot 135.000 članov.

Nogometne aktivnosti, povezane s profesionalnim delom kluba, izvaja delniška družba **Bayern München AG**. Uradno so se člani društva za ustanovitev kapitalske družbe odločili že leta 1996, samo izločitev profesionalnega dela nogometnega oddelka glavnega društva FC Bayern München E.v. v delniško družbo pa so izvedli 14. februarja 2002. Pravice in obveznosti delniške družbe se nanašajo na zagotavljanje sredstev, organizacijo in poslovno vodenje področja licenčnega nogometa, ki zajema profesionalno moško člansko ekipo, ki tekmuje v prvi nemški nogometni ligi, amatersko moško člansko ekipo, mladinske ekipe in ženski nogometni oddelek.

Ustanovitelj delniške družbe je društvo Bayern München E.v., ki se je še v letu 2002 odločilo prodati 10 % lastniški delež, za katerega je od družbe Adidas AG iztržilo 77 milijonov evrov. Lastniška struktura družbe ima tako dva lastnika, in sicer je 90 % lastnik društvo Bayern München E.v., 10 % lastnik pa družba Adidas AG, ki je tudi strateški partner družbe, saj je uradni dobavitelj športne opreme vseh ekip v okviru kluba. Z delnicami družbe Bayern München AG se ne trguje na borzi, vstop na trge vrednostnih papirjev pa ni predviden niti v naslednjih letih. Obstaja pa možnost, da bi društvo prodalo določen delež v lastništvu družbe kateremu od strateških partnerjev.

Poleg izvajanja tipičnih nogometnih aktivnosti je Bayern München AG tudi edini lastnik družbe Allianz Arena München Stadion GmbH, katera je zgradila, sedaj pa upravlja stadion Allianz

Arena v Münchnu, na katerem igra domače tekme članska ekipa Bayerna. Do aprila 2006 je bil polovični lastnik družbe tudi nogometni klub TSV 1860 München, ki pa je svoj delež zaradi finančnih težav prodal družbi Bayern München AG (FC Bayern München AG, 2008).

Poslovno leto se začne 1. julija, konča pa 30. junija tekočega leta¹ in je skladno z nogometno sezono. V poslovnem letu, končanem 30. junija 2007, so ustvarili 225,8, leto pred tem pa 204,7 milijona evrov prihodkov iz poslovanja, s čimer so kot prvi nemški klub presegli mejo 200 milijonov evrov letnih prihodkov. **Prihodki** iz poslovanja po posameznih kategorijah so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 2: Prihodki družbe FC Bayern München AG v letih 2006 in 2007

Postavka (v 000 evrih)	2006		2007		Indeks 07/06
	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	
Prihodki od prodaje vstopnic	72.000	35,2 %	83.600	37,0 %	116,1
Prihodki iz komercialnih dejavnosti	62.400	30,5 %	62.800	27,8 %	100,6
Prihodki od prodaje medijskih pravic	22.900	11,2 %	32.500	14,4 %	141,9
Prihodki od prodaje klubskih artiklov	30.000	14,6 %	32.300	14,3 %	107,7
Drugi prihodki iz poslovanja	17.400	8,5 %	14.600	6,5 %	83,9
Skupaj	204.700	100 %	225.800	100 %	110,3

Vir: M. Hörwick, Die FC Bayern München AG mit neuen Bestmarken/Jahresabschluss der Saison 2006/07.

Iz tabele je razvidno, da družba več kot tretjino svojih prihodkov ustvari s *prodajo vstopnic* za ogled tekem nemškega prvenstva in tekem v evropskih tekmovanjih. Drugi največji vir prihodkov predstavljajo *prihodki od sponzorstva* in prihodki, ki jih ustvarjajo s prodajo oglasnega prostora na različnih mestih (dresi, prostor ob igrišču itd). Vse večjo veljavo pridobivajo *prihodki od prodaje medijskih pravic*, ki so se v letu 2007 povečali za več kot 40 % v primerjavi s preteklim letom. Pomemben vir prihodkov pa predstavljajo tudi *prihodki od prodaje klubskih artiklov*, kamor spada predvsem prodaja navijaških rekvizitov in predmetov z logotipom kluba. Med *drugimi prihodki iz poslovanja* so knjiženi predvsem prihodki iz prestopnih dejavnosti. Višina vseh postavk prihodkov je neposredno ali posredno odvisna od uspešnosti ekipe v evropskih tekmovanjih in nemškem prvenstvu.

Odhodki družbe so v največji meri povezani s stroški plač za igralce in ostale zaposlene ter so v letu 2007 znašali 106,1 milijona evrov, kar predstavlja 53 % vseh odhodkov iz poslovanja. Strošek v višini 28,5 milijona evrov je predstavljala amortizacija neopredmetenih sredstev, kjer ima družba knjižene vrednosti pogodb z igralci. Ostalo pa predstavljajo materialni stroški in odhodki, povezani z organizacijo vseh dejavnosti družbe. **Dobiček** družbe pred davki je v poslovnem letu 2007 znašal 29,0 oziroma 18,9 milijona evrov po davkih (Hörwick, 2007, str. 1).

Družba Bayern München AG razpolaga s 243,5 milijona evrov **sredstev**, pri čemer predstavljajo najvišjo postavko dolgoročne finančne naložbe, ki zajemajo 100 % lastniški delež v družbi

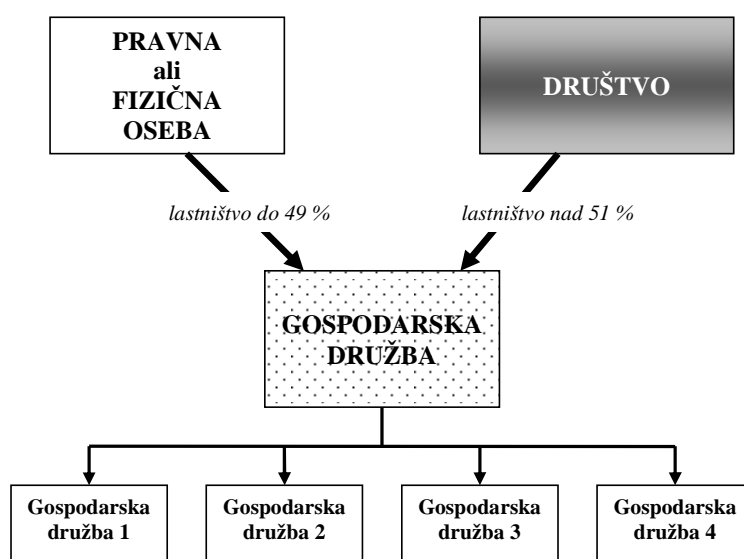
¹ Omenjeno velja za vse opisane družbe v nadaljevanju, razen za družbo Arsenal Holdings Plc, kjer se poslovno leto začne 1. junija, konča pa 31. maja.

Allianz Arena München Stadion GmbH, katera ima v lasti stadion, kjer klub igra domače tekme. Postavka neopredmetena sredstva, ki predstavlja neodpisane vrednosti pogodb z igralci in trenerji, znaša 30,7 milijona evrov in se je v primerjavi s predhodnim letom zaradi nakupov novih igralcev povečala. **Kapital** družbe znaša 175,9 milijona evrov, od česar 25 milijonov predstavlja osnovni kapital. V primerjavi s predhodnim letom se je kapital povečal za 10,6 %, kar je posledica dobička v tekočem letu (Hörwick, 2007, str. 2).

5.2 Povezana gospodarska družba, organizirana kot holding

V tujini je obseg poslovanja nekaterih povezanih gospodarskih družb tako velik, da je smiselna ustanovitev hčerinskih družb, ki so specializirane za eno ali več dejavnosti, ki jo izvajajo družba. Večina povezanih družb na eno ali več hčerinskih družb prenese samo nekatere dejavnosti. Predvsem največji evropski klubi pa iz povezanih gospodarskih družb na njihove hčerinske družbe prenesejo vse dejavnosti, tako da krovna družba nastopa kot holdinško podjetje in ne opravlja nobene dejavnosti, povezane z izvajanjem nogometnih aktivnosti, pač pa je njihova naloga predvsem ustanavljanje, financiranje in upravljanje gospodarskih družb.

Slika 5: Organigram oblike povezave, v kateri je povezana gospodarska organizirana kot holding



Vir: A. Zavrl, *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*, b.l., str. 6.

Odločitev o tem, ali določene dejavnosti prenesti in izvajati preko hčerinskih družb, je odvisna predvsem od tega, koliko različnih dejavnosti družba izvaja v večjem obsegu. Dejavnosti, ki se izvajajo v manjšem obsegu in še niso dovolj razvite, namreč ni smiselno prenašati na drugo družbo, saj prenos povzroča dodatne stroške. To pa tudi na splošno predstavlja največjo slabost te oblike povezave, saj se nekateri administrativni stroški (računovodske, bančne storitve itd.) pojavljajo pri vseh družbah, preko katerih se izvajajo dejavnosti. Prav tako imajo vse družbe stroške, povezane z revizijo, saj mora nogometni klub licenčnemu organu posredovati revidirane računovodske izkaze za celotno skupino (PLNK, 2008, str. 8). Po drugi strani pa so ti stroški v večini neodvisni od obsega poslovanja in pri dejavnostih, ki se izvajajo v večjem obsegu ne predstavljajo večjega deleža v strukturi stroškov.

Na hčerinske družbe je tako smiselno prenašati predvsem dejavnosti, ki so dobro razvite in so sposobne delovati kot samostojne enote. Prednost prenosa dejavnosti je predvsem v tem, da je poslovanje posameznega segmenta družbe preglednejše, po drugi strani pa je ta enota lahko bolj prožna, saj ni neposredno odvisna od ostalih dejavnosti, ki se izvajajo v družbi. V tujini so najpogostejše dejavnosti, katere izvajajo hčerinske družbe:

- upravljanje stadiona in pripadajočih objektov,
- trženje blagovne znamke,
- prodaja klubskih artiklov,
- posredništvo,
- internetne aktivnosti.

Obseg izvajanja posameznih dejavnosti slovenskih nogometnih klubov je premajhen, da bi bila takšna oblika organiziranosti povezanih subjektov smiselna. V večjih nogometnih klubih držav Evropske unije, ki razpolagajo z višjimi sredstvi in so posamezne dejavnosti obsežnejše, pa je ta oblika primerna. V nadaljevanju je predstavljen nogometni klub Ajax, katerega povezana družba je oblikovana kot holdinško podjetje.

5.2.1 Primer: AFC AJAX NV

Nizozemski nogometni klub AFC Ajax iz Amsterdama je bil ustanovljen leta 1900 in velja za najuspešnejše nizozemsko moštvo in enega najuspešnejših moštev v Evropi. Članska ekipa AFC Ajaxa je devetindvajsetkrat postala državni prvak Nizozemske, poleg tega pa je tudi štirikrat osvojila prvo mesto v Ligi prvakov. Nogometni klub je poleg tekmovalnih uspehov poznan predvsem po svoji mladinski šoli, v katero vsako leto privabi nadarjene mlade nogometaše, izbrane s strani klubskih skavtov, ki delujejo po celem svetu. V preteklosti je bilo društvo zelo uspešno tudi pri uveljavljanju in prodaji mladih nogometašev, pri katerih je, ob relativno nizkih stroških, povezanih z nakupom in uveljavitvijo, doseglo visoke prihodke.

Maja 1998 je društvo ustanovilo delniško družbo z omejeno odgovornostjo z imenom *AFC Ajax NV*, preko katerega izvaja aktivnosti, povezane s profesionalnim delom društva. Delnice družbe kotirajo na trgu vrednostnih papirjev, in sicer se z njimi trguje na amsterdamski borzi Euronext. Lastniška struktura družbe na dan 30. 6. 2007 je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 3: Lastniška struktura družbe AFC Ajax NV na dan 30. 6. 2007

Lastnik	30. 6. 2007	
	Število delnic	Delež
Društvo AFC Ajax	13,383.333	73,0 %
A. Strating	1,833.333	10,0 %
Delta Lloyd NV	1,576.667	8,6 %
Ostali	1,540.000	8,4 %
Skupaj	18,333.333	100,0 %

Vir: AFC Ajax NV Annual report 2006/2007, str. 66.

Posebnost družbe, povezana z lastništvom, je v tem, da ima v osnovnem kapitalu tudi »**Zlato delnico**« v nominalni vrednosti 0,45 evra, ki je v lasti društva AFC Ajax. Pomen zlate delnice je v tem, da služi društvu kot nekakšna zaščita pri odločanju o pomembnejših odločitvah v zvezi z družbo. Odločitve, ki so odvisne od imetnika zlate delnice, ne glede na to, ali se s tem strinja večina kapitala, se nanašajo predvsem na nekatere spremembe, kot so imena, povezana z družbo, temeljne dejavnosti družbe, klubski grb, klubske barve in barve klubске opreme, lokacija oziroma zamenjava domačega stadiona v Amsterdamu, organizacijska struktura mladinskega oddelka, struktura sredstev, namenjenih mladinskemu oddelku temeljne spremembe v delovanju mladinskega in amaterskega oddelka in odločitve o prodajah ali nakupih raznih licenc (AFC Ajax NV Annual report 2006/2007, 2007, str. 60).

Družba se je od ustanovitve leta 1998 močno razširila, posamezne dejavnosti pa so postale tako obsežne in prepletene, da se je zmanjšala njihova preglednost poslovanja. Zaradi navedenega se je družba odločila prenesti določene aktivnosti na hčerinske družbe, ki jih je za ta namen ustanovila. Tako ima družba AFC Ajax NV pomembne lastniške deleže v naslednjih družbah (AFC Ajax NV Annual report 2006/2007, 2007, str. 32):

- 100 % delež v družbi za posredovanje *Teucrus, BV*;
- 100 % delež v družbi *Football Merchandising & Promotion Zuid Oost BV*, ki se ukvarja s prodajnimi aktivnostmi;
- 100 % delež v družbi *Tekmessa BV*, ki je zadolžena za razvoj blagovnih znamk;
- 100 % delež v družbi *Exekias BV*, ki vodi klubski muzej;
- 100 % delež v družbi *Eurysakes BV*, ki izvaja internetne in poštnе aktivnosti;
- 51 % delež v družbi *Ajax Cape Town Ltd*, ki je locirana v Južnoafriški republiki.

Navedene družbe so tudi predmet konsolidacije, na podlagi katere so izdelani konsolidirani računovodski izkazi. Tako je družba AFC Ajax NV skupaj s povezanimi družbami v letu 2007 ustvarila 65,4 milijona evrov **prihodkov**, kot izhaja iz konsolidiranih računovodskih izkazov. Struktura prihodkov po posameznih postavkah je prikazana v spodnji tabeli, iz katere je razvidno, da so se v primerjavi s preteklim letom zmanjšali za skoraj 15 %.

Tabela 4: Prihodki družbe AFC Ajax NV v letih 2006 in 2007

Postavka (v 000 evrih)	2006		2007		Indeks 07/06
	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	
Prihodki od prodaje vstopnic	36.777	48,1 %	30.144	46,1 %	82,0
Prihodki iz komercialnih dejavnosti	19.328	25,3 %	18.759	28,7 %	97,1
Prihodki od prodaje medijskih pravic	11.871	15,5 %	8.834	13,5 %	74,4
Prihodki od prodaje klubskih artiklov	5.424	7,1 %	6.119	9,4 %	112,8
Drugi prihodki iz poslovanja	3.122	4,1 %	1.552	2,4 %	49,7
Skupaj	76.522	100 %	65.408	100 %	85,5

Vir: AFC Ajax NV Annual report 2006/2007, str. 44.

Prihodki od prodaje vstopnic zajemajo prodajo vstopnic za tekme nizozemskega nogometnega prvenstva in tekme v tekmovanjih pod okriljem UEFA. V to postavko so vštetni tudi ostali prihodki, povezani z dejavnostmi, ki se dogajajo v času tekme. *Prihodke od komercialnih dejavnosti* družba ustvarja na podlagi pogodb, sklenjenih s šestimi partnerji, sedmimi sponzorji in desetimi opremljevalci. Tako pridobiva prihodke od sponzorstva s prodajo oglasnega prostora ob robu igrišča, na tekmovalni opremi, na video zaslonu ob igrišču in v publikacijah, ki jih izdajata družba in društvo. *Prihodki od prodaje medijskih pravic* so posledica prodaje televizijskih pravic štirim medijskim hišam, v to postavko pa so vštetni tudi prihodki od televizijskih pravic, pridobljeni s strani UEFA za nastope v Ligi prvakov. *Prihodki od prodaje klubskih artiklov* se nanašajo na prodane izdelke, za katere ima družba licenco. Sem spada okoli 500 izdelkov, ki jih družba prodaja preko trgovin z navijaškimi rekviziti in preko interneta.

Odhodki družbe so znašali 79,4 milijona evrov, pri čemer so največji delež predstavljali stroški plač zaposlenim, ki so znašali skoraj 49 % vseh odhodkov iz poslovanja. Povezane družbe so imele skupaj 266 zaposlenih. Pomembnejše stroške predstavljajo tudi stroški, povezani z organizacijo tekem, in amortizacija neopredmetenih sredstev, ki je znašala 13,1 milijona evrov. Leto 2007 je družba zaključila z **izgubo** v višini 10,4 milijona evrov, kar je predvsem posledica nižjih prihodkov, saj so bili odhodki na podobni ravni kot leto pred tem (AFC Ajax NV Annual report 2006/2007, 2007, str. 45–48).

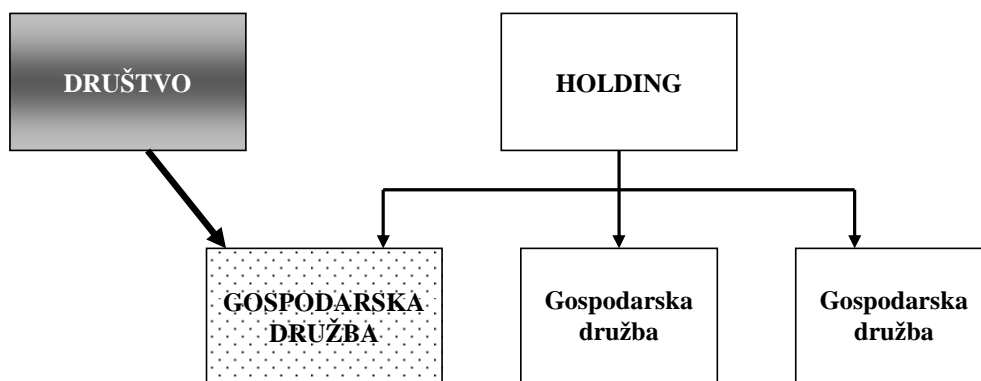
Družba je 30. 6. 2007 razpolagala s **sredstvi** v višini 92,5 milijona evrov. Več kot 26 % predstavljajo neopredmetena sredstva, kjer ima družba knjižene vrednosti pogodb z igralci in trenerji. Postavka se je v primerjavi s predhodnim letom znižala zaradi amortizacije, ki je presejala vrednost novih nakupov igralcev. Pomembno postavko med stalnimi sredstvi predstavljajo tudi zgradbe in zemljišča ter dolgoročne finančne naložbe, kjer ima družba knjižen 13 % lastniški delež v družbi Stadion Amsterdam NV, ki je lastnica stadiona, na katerem igra člansko moštvo domače tekme. **Kapital** družbe znaša 57,9 milijona evrov, od česar predstavlja 8,3 milijona osnovni kapital. V primerjavi s predhodnim letom se je kapital zmanjšal za nekaj več kot 15 %, kar je posledica visoke izgube v tekočem letu (AFC Ajax NV Annual report 2006/2007, 2007, str. 34–37).

5.3 Povezana gospodarska družba kot del holdinga

Oblika povezave, v katerem je z društvom povezana gospodarska družba prek enega od lastnikov (ki ni društvo), tudi del holdinga, velja za eno bolj zapletenih primerov. **Holding** je družba, ki jo družbeniki ustanovijo zato, da bi upravljala pravno samostojne družbe, ki so v njeni večinski lasti. Dejavnost holdinškega podjetja je predvsem ustanavljanje, financiranje in upravljanje gospodarskih družb, ne pa tudi opravljanje kakršne koli svoje dejavnosti (Puharič, 1999, str. 98).

Pri tej obliki povezave je družba, ki izvaja aktivnosti profesionalnega dela nogometnega kluba, v večinski lasti holdinške družbe, le-ta pa ima poleg večinskega lastništva v tej družbi večinske lastniške deleže tudi v drugih gospodarskih družbah. Na Sliki 6 na naslednji strani je predstavljen organigram enostavnejše oblike povezave, kjer je povezana družba del holdinga.

Slika 6: Organigram oblike povezave, v kateri je povezana gospodarska družba del holdinga



Vir: A. Zavrl, *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*, b.l., str. 13.

Največji problem te oblike povezave predstavlja nadzor poslovanja, saj je zelo težko kontrolirati posle, ki potekajo med gospodarskimi družbami znotraj holdinga. Zaradi navedenega morajo biti pri opombah k računovodskim izkazom razkrite vse transakcije oziroma vsi poslovni dogodki s holdinško družbo in vsemi odvisnimi in pridruženimi družbami te holdinške družbe (PLNK, 2008, str. 8).

Tovrstna povezava je najbolj pogosta v primerih, ko je eden od večjih lastnikov investicijska družba, katere glavna dejavnost so vlaganja sredstev v druge gospodarske družbe in doseganje dobičkov na podlagi teh donosov. Vlaganje investicijskih holdingov v gospodarske družbe, povezane z nogometnim društvom, je smiselno v primerih, kjer bi povezava te gospodarske družbe z ostalimi družbami v holdingu lahko prinesla določene sinergijske učinke, oziroma bi imele ostale družbe možnost ustvarjanja prihodkov na podlagi poslovanja s to gospodarsko družbo. Primer takšne povezave najdemo v nogometnem klubu Juventus iz Torina, katerega največji lastnik IFIL S.p.A. je eden večjih investicijskih holdingov v Evropi.

5.3.1 Primer: JUVENTUS Football Club S.p.A.

Nogometni klub Juventus je bil ustanovljen leta 1897 v Torinu in velja za najuspešnejši italijanski nogometni klub. V svoji zgodovini so sedemindvajsetkrat osvojili prvo mesto v prvi italijanski ligi in s tem postali državni prvaki. Poleg tega so bili devetkrat tudi zmagovalci italijanskega pokalnega tekmovanja, dvakrat pa so osvojili prvo mesto v Ligi prvakov. Leta 2006 je bilo vodstvo kluba obtoženo nezakonitih dejanj, povezanih z odrejanjem sodnikov na njihove tekme, zaradi česar jim je vodstvo tekmovanja odvzelo zadnja dva naslova državnega prvaka Italije, poleg tega so klub v tekmovalni sezoni 2006/07 uvrstili v drugo italijansko ligo.

V začetku devetdesetih je v poslovanju nogometnih klubov prišlo do korenitih sprememb, povezanih z odpravo odškodnin za igralce, po tem, ko se jim je pogodbeno razmerje s klubom izteklo. Navedeno je predvsem za večje klube pomenilo velik izpad prihodkov, zaradi česar je klub začel iskati nove priložnosti, s katerimi bi pokrival izpad. Največjo priložnost so videli v profesionalizaciji poslovanja na nivoju gospodarske družbe in prodaji medijskih pravic, zaradi česar so leta 1994 oblikovali delniško družbo z imenom *Juventus Football Club S.p.A.* S tem so se začele nogometne aktivnosti, povezane s profesionalnim delom kluba, izvajati preko omenjene delniške družbe. Decembra 2001 pa se je zbor delničarjev odločil delnice družbe

uvrstiti na organizirane trge vrednostnih papirjev. Danes delnice družbe kotirajo na italijanski borzi Borsa Italiana, družba pa ima okoli 40.000 delničarjev. Ob koncu poslovnega leta 2007 je imela družba naslednjo strukturo delničarjev:

Tabela 5: Lastniška struktura družbe Juventus FC S.p.A. na dan 30. 6. 2007

Lastnik	30. 6. 2007	
	Število delnic	Delež
IFIL Investments S.p.A.	120,931.999	60,0 %
Lafico S.a.l.	15,116.500	7,5 %
Ostali	65,504.833	32,5 %
Skupaj	201,553.332	100,0 %

Vir: Juventus FC Reports and financial statements at 30 June 2007, str. 34.

Največji lastnik družbe Juventus FC S.p.A. je italijanska investicijska družba *IFIL Investments S.p.A.*, ki ima v lasti 60 % družbe. *IFIL Investments S.p.A.* velja za enega največjih investicijskih holdingov v Evropi. Družba je znana po tem, da ima v lasti obvladujoči 30,45 % delež italijanske avtomobilske družbe Fiat, na splošno pa ima pomembne deleže v več družbah iz različnih področij, kot so turizem (*Alpitour S.p.A.*), bančništvo (*Intesa Sao Paolo S.p.A.*, *Banca Leonardo S.p.A.*), nepremičninski sektor (*Cushman & Wakefield*), investicijski sektor (*Sequana Capital S.A.*) itd.

Kot je bilo že omenjeno, je moštvo v letu 2007 nastopalo v drugi italijanski ligi. Ker je zanimanje sponzorjev, medijskih hiš, gledalcev in ostalih akterjev za nastope v drugi italijanski ligi bistveno manjše kot za tekmovanje v najvišjem rangu, so se posledično v tem letu znižale tudi vse kategorije prihodkov. Izjema so prihodki od prodaje igralcev, ki so se povečali, saj se je družba odločila prodati nekaj igralcev, s čimer si je zagotovila del prihodkov, potrebnih za nemoteno poslovanje, po drugi strani pa je znižala stroške plač. Struktura **prihodkov** družbe je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 6: Prihodki družbe Juventus FC S.p.A. v letih 2006 in 2007

Postavka (v 000 evrih)	2006		2007		Indeks 07/06
	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	
Prihodki od prodaje vstopnic	17.509	7,8 %	7.744	4,1 %	44,2
Prihodki iz komercialnih dejavnosti	55.400	24,5 %	34.498	18,5 %	62,3
Prihodki od prodaje medijskih pravic	127.527	56,4 %	92.996	49,8 %	72,9
Prihodki od prodaje igralcev	5.714	2,5 %	41.531	22,2 %	726,8
Drugi prihodki iz poslovanja	19.879	8,8 %	9.917	5,3 %	49,9
Skupaj	226.029	100 %	186.686	100 %	82,6

Vir: Juventus FC Reports and financial statements at 30 June 2007, str. 59.

Prihodke od prodaje vstopnic je družba v letu 2007 ustvarila s prodajo vstopnic za tekme druge italijanske lige. V preteklih letih pa je velik del prihodkov ustvarila tudi s prodajo vstopnic za tekme, ki jih je ekipa igrala v evropskih tekmovanjih. *Prihodki od komercialnih dejavnosti* in *prihodki od medijskih pravic* so se zaradi manjše medijske izpostavljenosti znižali, nanašajo pa se na poslovanje s sponzorji in partnerji z različnih področij (mediji, športna oprema, avtomobilizem, energetika, telefonija, igre na srečo, pivovarstvo itd.). *Prihodki od prodaje*

igralcev se nanašajo na prihodke, ki jih je družba ustvarila s prodajo igralcev pred iztekom pogodbe. Pri tem se med prihodke poslovnega leta uvršča le znesek v višini, ki presega neodpisano vrednost pogodbe igralca.

Odhodki družbe v poslovnem letu 2007 so znašali 180,2 milijona evrov, pri čemer so največji del predstavljali stroški plač igralcev, trenerjev in ostalih zaposlenih, ki so znašali 102,9 milijona evrov. Amortizacija in odpisi so znašali 32,8 milijona, od česar se je 22,8 milijona evrov nanašalo na amortizacijo neopredmetenih sredstev. Družba je ustvarila **izgubo** v višini 0,9 milijona evrov, ki je kljub izpadu v drugo italijansko ligo nižja kot v predhodnem letu, ko je le-ta znašala 45,9 milijona evrov (Juventus FC Reports and financial statements at 30 June 2007, 2007, str. 46–47).

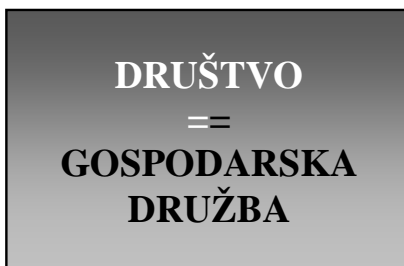
Družba je imela ob koncu poslovnega leta 2007 za 259,5 milijona evrov **sredstev**, od katerih neopredmetena sredstva, ki se nanašajo na pogodbe z igralci, predstavljajo 20,5 %. Ta postavka se je v primerjavi s preteklim letom znižala za 50,5 % zaradi amortizacije in prodaje nekaterih igralcev, ki so imeli visoko neodpisano vrednost. Med dolgoročnimi sredstvi pomembno postavko predstavljajo zemljišča in zgradbe, kjer ima družba knjižen trening center v kraju Vinovo (Juventus FC Reports and financial statements at 30 June 2007, 2007, str. 73–75). V letu 2007 ima družba tudi visoke terjatve do drugih klubov iz naslova prodaje igralcev, saj je del terjatev dolgoročen. **Kapital** družbe znaša 116,3 milijona evrov, kar predstavlja slabih 45 % celotnih sredstev. V poslovnem letu 2007 se je povečal za več kot osemkrat, kar je posledica dokapitalizacije, s katero se je družba izognila kapitalski neustreznosti (Juventus FC Reports and financial statements at 30 June 2007, 2007, str. 80).

5.4 Pravno preoblikovana gospodarska družba iz društva

Kot je razvidno iz do sedaj opisanih pogojev, morajo biti povezave društev in gospodarskih družb skladne z zakonodajo in pravili panožne nacionalne zveze. Tako oblika, po kateri bi se društvo pravno preoblikovalo v gospodarsko družbo, ni v skladu s slovensko zakonodajo, ravno tako pa ni skladna z zakonodajami večine drugih evropskih držav, v katerih delovanje društva ureja poseben zakon o društvih.

V anglosaških državah ločene zakonodaje, ki bi urejala delovanje nepridobitnih organizacij (kamor sodijo tudi društva), nimajo. Društva so tako podvržena zakonom, ki urejajo delovanje gospodarskih družb, pri čemer imajo znotraj teh zakonov poseben status, saj v nasprotju z gospodarskimi družbami ne morejo izplačevati dobičkov svojim članom, ampak so jih dolžna reinvestirati. Glede na to, da obe pravni obliki urejajo isti zakoni, je v nasprotju s slovensko zakonodajo v anglosaških državah možno pravno preoblikovanje društva v gospodarsko družbo. Ob preoblikovanju vse pravice in obveznosti ostanejo na isti pravni osebi, spremeni se le njen status, člani društva pa postanejo lastniki gospodarske družbe, ki s svojimi lastniškimi deleži prosto razpolagajo (Voluntary association, 2008).

Slika 7: Organigram oblike, v kateri se društvo pravno preoblikuje v gospodarsko družbo



Vir: A. Zavrl, *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*, b.l., str. 4.

Glavna posebnost te oblike je, v primerjavi z že opisanimi, lastništvo gospodarske družbe, saj v vlogi lastnikov lahko nastopajo fizične in pravne osebe, ne pa tudi samo društvo, iz katerega se je gospodarska družba pravno preoblikovala. Tako lahko gospodarsko družbo obvladuje ali pa celo prevzame katera koli oseba, ki si pridobi zadosten lastniški delež. Problem, ki se ob tem lahko pojavi, pa je, da okolje in navijači kluba obvladujočega lastnika zaradi različnih razlogov ne odobravajo, kar se lahko odrazi v zmanjšanem obisku tekem in s tem povezanimi nižjimi prihodki iz naslova vstopnin.

Organiziranost nogometnih klubov je v skladu s to obliko odvisna predvsem od dejstva, ali jo zakonodaja v posamezni državi dopušča. Od večjih evropskih držav je takšna oblika možna le v Veliki Britaniji, kjer se nahaja večina nogometnih klubov, organiziranih na ta način. Eden teh je tudi nogometni klub Arsenal iz Londona, ki je predstavljen v nadaljevanju.

5.4.1 Primer: ARSENAL Holdings Plc

Arsenal je nogometni klub iz Londona in je bil ustanovljen leta 1886. V svoji zgodovini je trinajstkrat postal državni prvak Anglije, nazadnje leta 2004, medtem ko v evropskih tekmovanjih v preteklosti ni imel veliko uspehov. Zadnja leta je vidnejše uspehe začel nizati tudi v evropskih tekmovanjih, kjer je najvišje segel leta 2006, ko se je uvrstil v finale Lige prvakov, kjer pa je moštvo izgubilo in s tem osvojilo drugo mesto.

Pravnoorganizacijska oblika nogometnega kluba je delniška družba, ki se imenuje Arsenal Football Club Plc. Nogometni klub kot društvo pa ne obstaja, saj se je le-to preoblikovalo v delniško družbo. Ker so dejavnosti presegle okvire ene delniške družbe, so se lastniki odločili ustanoviti krovno holdinško delniško družbo *Arsenal Holdings Plc*, ki ima v lasti 100 % lastniški delež družbe Arsenal Football Club Plc, poleg tega pa še enajst drugih hčerinskih družb, od katerih je vsaka specializirana za opravljanje določene dejavnosti. Tako družbe v okviru holdinga poleg izvajanja nogometnih aktivnosti (katere se v pretežnem delu izvajajo v družbi Arsenal Football Club Plc) izvajajo tudi druge z nogometnimi aktivnostmi povezane dejavnosti, kot so upravljanje stadiona, prodaja artiklov, financiranje, upravljanje premoženja ter gradnje in upravljanje nepremičnin. Poleg tega ima holdinška družba v lasti tudi 50 % lastniški delež družbe Arsenal Broadband Ltd, ki se ukvarja z urejanjem in vodenjem spletne strani nogometnega kluba (Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007, 2007, str. 44).

Delnice družbe Arsenal Holdings Plc ne kotirajo na klasični borzi, kot je Londonska borza, ampak se z njimi trguje na t. i. »Plus trgu«, ki je neodvisni trg vrednostnih papirjev v Londonu. Družba ima izdanih 62.217 navadnih delnic, lastniška struktura pa je prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 7: Lastniška struktura družbe Arsenal Holdings Plc na dan 31. 5. 2007

Lastnik	31. 5. 2007	
	Število delnic	Delež
D.D. Fizsman	15.000	24,1 %
Red and White securities Ltd	13.076	21,0 %
Lady Nina Bracewell-Smith	9.893	15,9 %
KSE UK Inc.	7.584	12,2 %
R.C.L. Carr	2.722	4,4 %
Ostali	13.942	22,4 %
Skupaj	62.217	100,0 %

Vir: Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007, str. 26.

Iz tabele je razvidno, da največje delničarje predstavljajo večinoma fizične osebe. Gre za direktorje družbe, ki skupaj obvladujejo nekaj več kot 45 % družbe. Med največjimi petimi lastniki pa sta tudi dve gospodarski družbi, in sicer KSE UK Inc., ki jo ima v lasti ameriški milijonar Stan Kreonke, in Red and White securities Ltd, ki je v lasti ruskega milijonarja Alisherja Usmanova. Preostali lastniški deleži so manjši od treh odstotkov in so v lasti pravnih in fizičnih oseb (Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007, 2007, str. 26).

Računovodski izkazi družbe Arsenal Holdings Plc so prikazani na konsolidirani bazi in zajemajo poslovanje vseh dvanajstih hčerinskih družb. Tako je holding v poslovnem letu 2007 ustvaril 219,3 milijona britanskih funtov **prihodkov**, ki so po posameznih postavkah predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 8: Prihodki družbe Arsenal Holdings Plc v letih 2006 in 2007

Postavka (v 000 funtih)	2006		2007		Indeks 07/06
	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	
Prihodki od prodaje vstopnic	44.099	28,2 %	90.613	41,3 %	205,5
Prihodki iz komercialnih dejavnosti	22.796	14,6 %	29.518	13,5 %	129,5
Prihodki od prodaje medijskih pravic	54.870	35,1 %	44.312	20,2 %	80,8
Prihodki od prodaje klubskih artiklov	10.218	6,5 %	12.064	5,5 %	118,1
Prihodki iz upravljanja nepremičnin	5.115	3,3 %	23.792	10,8 %	465,1
Prihodki od prodaje igralcev	19.289	12,3 %	19.011	8,7 %	98,6
Skupaj	156.387	100 %	219.310	100 %	140,2

Vir: Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007, str. 38.

Prihodki od prodaje vstopnic predstavljajo največji delež prihodkov družbe v letu 2007. V primerjavi s preteklimi leti so se občutno povečali, saj se je člansko moštvo preselilo na nov stadion, ki omogoča spremljanje tekem veliko večjemu številu gledalcev. Večino *prihodkov iz komercialnih dejavnosti* ustvari družba na podlagi sklenjenih sponzorskih in partnerskih pogodb z multinacionalnimi družbami, kot so Coca-Cola, Emirates Airlines, O2, Nike, Sony, LG Mobile

itd., pomembnejšo postavko pa predstavljajo tudi *prihodki od prodaje medijskih pravic*, ki so bili nadpovprečno visoki v poslovnem letu 2006, kar je posledica uvrstitve v finale Lige prvakov. *Prihodki iz upravljanja nepremičnin* so povezani predvsem s prodajo in oddajo prostorov v sklopu starega stadiona, prav tako pa tudi s prodajo in oddajo prostorov na novi lokaciji Emirates Stadium.

Poslovni odhodki družbe so znašali 177,5 milijona funtov, od česar predstavljajo stroški plač igralcev, trenerjev in ostalih zaposlenih v vseh družbah več kot 50,5 % vseh odhodkov iz poslovanja. Amortizacija znaša 28,4 milijona funtov, od česar se dve tretjini nanašata na neopredmetena sredstva. Pomemben del predstavljajo tudi **finančni odhodki**, ki so posledica financiranja naložbe v nov stadion s strani zunanjih financerjev. Neto finančni izid družbe v poslovnem letu 2007 je tako negativen v višini 36,7 milijona funtov. **Čisti dobiček** družbe je znašal 2,8 milijona funtov in je nižji kot v preteklih letih predvsem zaradi povečanih stroškov financiranja (Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007, 2007, str. 38–39).

Družba je 31. 5. 2007 razpolagala s **sredstvi** v višini 731,3 milijona funtov. Več kot 62 % predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, katerih največji del predstavlja Emirates Stadium s pripadajočimi stavbami in zemljišči. Neopredmetena sredstva v višini 64,7 milijona funtov predstavljajo v celoti neodpisani deli pogodb z igralci. **Kapital** družbe znaša 133,4 milijona funtov, kar predstavlja nekaj več kot 18 % celotnih sredstev. V primerjavi s predhodnim letom se je povišal za znesek tekočega poslovnega izida (Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007, 2007, str. 50).

SKLEP

Slovenski klubski nogomet je v zadnjih letih doživel nekaj pomembnih sprememb, ki se nanašajo predvsem na preglednejše finančno poslovanje in urejevanje spremljajoče infrastrukture. Omenjeno, kar je v prvi vrsti posledica uvedbe postopka licenciranja nogometnih klubov in strožje zakonodaje, je slovenske nogometne klube pripeljalo do razmišljanja o vodenju profesionalnega dela društva, ki bi bilo podobno vodenju gospodarske družbe. Slovenska zakonodaja društvom ne dopušča, da bi se obnašala kot gospodarski subjekti, saj so že po samem ZDru opredeljena kot nepridobitna združenja, prav tako ni možno preoblikovanje društva v gospodarsko družbo. Zato je edina možnost nogometnih društev, da tipične nogometne aktivnosti v profesionalnem delu kluba izvajajo preko povezane gospodarske družbe.

Delovanje povezane gospodarske družbe, ki izvaja nogometne aktivnosti, v nasprotju z društvom ni podvrženo nepridobitnosti, saj je gospodarska družba samostojen subjekt, ki deluje po ZGD. Tako lahko družba zasleduje cilje, ki so značilni za gospodarske subjekte – maksimiranje dobička, povečevanje tržne vrednosti družbe za lastnike itd. Prav tako je možnih več oblik sodelovanja in povezav med nogometnim društvom in gospodarsko družbo. Vendar pa vse oblike povezav za slovenske nogometne klube niso primerne. Najpomembnejši dejavniki za izbiro primerne oblike povezave so velikost sredstev, višina ustvarjenih prihodkov družbe, razvitost posameznih dejavnosti in interes strateških partnerjev. Na podlagi analize teh

dejavnikov sem prišel do zaključka, da sta najprimernejši obliki povezanih subjektov **povezana družba z omejeno odgovornostjo v 100 % lasti nogometnega društva** in **povezana družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti nogometnega društva**.

Najpomembnejša *prednost* omenjenih oblik povezav je v tem, da ločujeta profesionalni in amaterski del društva, s čimer se zagotavlja večja preglednost poslovanja obeh delov. Nadalje predstavlja pomembno prednost zmanjšanje tveganja za odvzem tekmovalnih pravic moštcev, ki so zajeta v amaterski del društva, saj v primeru neizpolnjevanja kriterijev s strani profesionalnega dela kluba to nima vpliva na amaterski del. Oblikovanje povezane gospodarske družbe je lahko pomembno tudi pri iskanju strateškega partnerja, saj društvo prosto razpolaga z lastniškimi deleži v povezani družbi. Društvo ima namreč možnost vstopa na kapitalni trg s prodajo dela lastništva najboljšemu ponudniku na trgu, pri čemer je pomembno, da ohrani večino glasovalnih pravic. Strateški partner s tem pridobi možnost soodločanja o poslovanju družbe, udeležbe pri dobičku, poleg tega pa ima vstop v lastniško strukturo v večini primerov pozitiven marketinški učinek.

Največja *slabost* pri izvajanju dela nogometnih aktivnosti preko povezane gospodarske družbe je, da obstaja tveganje, povezano z neusklajenim delovanjem obeh subjektov. Prav tako predstavlja slabost dejstvo, da tekmovalnih pravic ni mogoče prenesti na povezano gospodarsko družbo. Navedeno lahko ustvari zadržke pri vstopu strateških partnerjev v lastniško strukturo družbe, saj z nakupom lastniškega deleža ne razpolagajo s pravicami, ki so bistvenega pomena za samo dejavnost družbe. Nadalje predstavljajo slabost višji stroški, ki so povezani s podvajanjem določenih storitev zaradi ločenega poslovanja, poleg tega pa morajo biti revidirani računovodski izkazi obeh subjektov, ki izvajata nogometne aktivnosti.

Delovanje nogometnih klubov preko povezanih gospodarskih družb je v tujini že zelo dobro razvito, saj je v Evropi med klubi, ki nastopajo v najvišjih državnih ligah, že več kot polovica takšnih, ki nogometne aktivnosti izvajajo preko gospodarskih družb. Med njimi so tudi takšni, ki razpolagajo z veliko višjimi sredstvi, s katerimi ustvarjajo tudi višje prihodke kot slovenski klubi. Posledično so pri njih smiselne tudi bolj zapletene oblike, kot sta povezana gospodarska družba, organizirana kot holding, in povezana gospodarska družba kot del holdinga. Predvsem v anglosaških državah, kjer zakonodaja to omogoča, pa je zelo pogosta pravno preoblikovana gospodarska družba iz društva. Omenjene oblike povezav pa za slovenske nogometne klube zaradi manjšega obsega ustvarjenih prihodkov in sredstev, s katerimi razpolagajo, zaenkrat še niso primerne.

LITERATURA IN VIRI

1. *AFC Ajax NV Annual report 2006/2007*. (2007). Amsterdam: AFC Ajax NV.
2. Arnaut, J. L. (2006). Independent European Sport Review 2006. *Executive Summary October 2006*. Najdeno 13. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf.
3. *Arsenal Holdings Plc Statements of Accounts and Annual Report 2006/2007*. (2007). London: Arsenal Holdings Plc.
4. Bednarik, J. & Petrović, K. (2001). Advantage of top-level sport results in Slovenia. V *Some economic aspects of sport in Slovenia* (str. 30–39). Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Elsner, B., Macura, S., Pokorn, D. & Tušak, M. (2006). *Nogomet za mlade*. Ljubljana: Založba Marbona.
6. *FC Bayern München AG*. Najdeno 27. aprila 2008 na spletnem naslovu http://de.wikipedia.org/wiki/FC_Bayern_M%C3%BCnchen_AG.
7. *The history of FIFA*. Najdeno 28. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.fifa.com/classicfootball/history/fifa/historyfifa1.html>.
8. Hörwick, M. (2007). *Die FC Bayern München AG mit neuen Bestmarken/Jahresabschluss der Saison 2006/07*. München: FC Bayern München AG.
9. Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4 (3), 8–21.
10. *Juventus FC Reports and financial statements at 30 June 2007*. (2007). Torino: Juventus FC S.p.A.
11. Kokalj, V. (2006). *Zakon o društvih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
12. Korošec, B. (2002). Nepridobitne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov. *Organizacija*, 35 (2), 73–81.
13. *Letno poročilo družbe Olimpia športni marketing d.o.o. za leto 2005*. Najdeno 10. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=5908540000&leto=2005>.
14. *Letno poročilo družbe Olimpija 2006 d.o.o. za leto 2007*. Najdeno 12. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=1997416000&leto=2007>.
15. Monks, R. & Minow, N. (2002). *Corporate Governance*. (2nd ed.) Oxford, Malden: Blackwell Publishing.
16. *Obdobje 1918–1941*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/index.php?pgii=186>.
17. *Obdobje 1945–1990*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/index.php?pgii=187>.

18. *Od osamosvojitve Slovenije do danes*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/index.php?pgii=188>.
19. Plavšak, N. (1997). *Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL-A) s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
20. *Pravilnik NZS za licenciranje nogometnih klubov (V3.0)*. (2008). Interno gradivo NZS.
21. Puharič, K. (1999). *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list RS.
22. *Slovenski računovodski standardi*. (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
23. *Soccer History and Information*. Najdeno 28. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.all-soccer-info.com>.
24. Šugman, R., Bednarik, J. & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
25. Travner, A. (1997). *Društva: nova zakonodaja*. Velenje: Založba Pozoj.
26. *Voluntary association*. Najdeno 13. maja 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Voluntary_association.
27. *Začetki nogometa na Slovenskem*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si/index.php?pgii=189>.
28. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. april 2006).
29. Zakon o društvih. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 61/2006, 13. junij 2006).
30. Zavrl, A. (b.l.). *Pravna podlaga in pravne oblike nogometnih klubov v Evropi in Sloveniji*. Interno gradivo NZS.
31. Zavrl, A. (2007). Poročilo o licenciranju nogometnih klubov za TL 2007/08. *Naš nogomet*, (39), 21–27.
32. Zavrl, A. (2008). *Mednarodne licenčne analize in primerjave*. Interno gradivo NZS.
33. Zavrl, A. & Mitrović, S. (2008). *Analiza licenciranja 2007/2008*. Interno gradivo NZS.
34. *Zgodovina kluba NK Interblock*. Najdeno 12. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.nkinterblock.eu/contents/index/18>.
35. *Zgodovina kluba NK Olimpija*. Najdeno 10. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.nkolimpija.com/?page=club&id=3>.