

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**EKONOMSKI VIDIKI VPLIVA PANDEMIJE COVIDA-19 NA
NOGOMET**

Ljubljana, julij 2021

TJAŠ MAKUC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tjaš Makuc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ekonomski vidiki vpliva pandemije covid-19 na nogomet, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22.07.2021

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV NOGOMETA V ČASU PANDEMIJE COVIDA-19	2
2 DEJAVNOST NOGOMETA Z VIDIKA PRIHODKOV	5
2.1 Prihodkovni model nogometa	6
2.2 Vpliv pandemije na prihodke nogometnih klubov	8
2.3 Zaposleni v nogometnih klubih	11
2.4 Sponzorji	14
2.5 Mediji	15
3 VPLIV PANDEMIJE NA NOGOMETNI TRG	16
3.1 Prestopi igralcev	16
3.2 Tržna vrednost igralcev	18
3.3 Evropska superliga	19
4 MOŽNOSTI MONETIZACIJE V NOGOMETU	21
4.1 Digitalna interakcija z navijači	22
4.2 E-šport	23
5 SWOT-ANALIZA NOGOMETNE PANOGE V ČASU PANDEMIJE	24
5.1 Ugotovitve na podlagi SWOT-analize	26
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT-analiza nogometne panoge v času pandemije	25
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Velikost evropskega nogometnega trga z vidika prihodkov v sezoni 2018/19 v milijardah evrov.....	6
Slika 2: Prihodki lig velike peterice v sezoni 2018/19 v milijardah evrov	7
Slika 3: Prihodki izbranih klubov iz vzorca raziskave ECA v milijardah evrov (brez prestopov igralcev).....	9
Slika 4: Razmerje med plačami in prihodki izbranih klubov v vzorcu raziskave ECA (brez prestopov igralcev)	10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

fr. – francosko

BDP – bruto družbeni proizvod

ECA – Evropsko združenje nogometnih klubov (angl. European Club Association)

FIFA – Mednarodna nogometna zveza (fr. Federation Internationale de Football Association)

MSP – mala in srednje velika podjetja

UEFA – Združenje evropskih nogometnih zvez (angl. Union of European Football Associations)

UVOD

V marcu leta 2020 je svet pretresel izbruh novega koronavirusa. Ta je zaradi svoje nalezljivosti povzročil pandemijo koronavirusne bolezni 2019 (covid-19), zaustavitev javnega življenja in posledično tudi začasno zaustavitev vseh športnih dogodkov. Izjema seveda ni bil niti nogomet in če ste v zadnjem letu spremljali ta šport, ste to verjetno storili iz udobja kavča, tako kot preostali navijači. Podobe praznega stadiona v Lizboni, na katerem je nogometni klub Bayern avgusta slavil končno zmago v Ligi prvakov nad Paris Saint-Germainom, bodo za vedno zapisane v zgodovino. Podobe so nazoren primer vpliva, ki ga je imela pandemija covid-19 na nogometni svet. Zaradi posledic pandemije že samo beseda gneča povzroča strah in še kar nekaj časa bo trajalo, preden bodo oboževalci ponovno polnili nogometne stadione. Kombinacija prekinitve nogometnih lig, igranja pred praznimi tribunami in posledičnega izpada dohodka bo v prihodnosti prinesla velike posledice in spremembe v nogometni panogi. V zaključni strokovni nalogi sem se odločil raziskati in analizirati te posledice in spremembe v svetu nogometa z ekonomskega vidika (Pisani, 2021).

V največji meri se bom osredotočal na evropski nogometni trg in pet največjih evropskih lig (angleška, italijanska, španska, francoska in nemška). Te predstavljajo najvišjo kvaliteto nogometa, saj v ligah tako imenovane velike peterice nastopajo najuspešnejši klubi z najboljšimi igralci. Na lige velike peterice se bom osredotočil tudi zaradi dostopnosti in količine podatkov v primerjavi z ostalim nogometnim svetom, kar omogoča kvalitetnejšo analizo izbrane tematike.

Za izbrano temo sem se odločil, ker sem bil tudi sam nogometaš in še vedno podrobno spremljam šport. Zanimalo me je, kako se klubi spopadajo s pandemijo in kako bo ta v prihodnje vplivala na nogometno panogo. Slednjo lahko dojemamo kot obliko ekosistema ali družbenega sveta, prepredenega z mrežami medsebojno delujočih deležnikov. Kompleksnost in velikost nogometne panoge pa pomeni, da zaradi pandemije niso bili prizadeti le klubi in igralci, kot bi sprva pomislili, ampak mnogo širši krog deležnikov (npr. lokalne trgovine, bari in restavracije, katerih obstoj in delovanje je odvisno od nakupov navijačev na dan tekem).

Namen zaključne strokovne naloge je raziskovanje in analiziranje vplivov pandemije covid-19 na nogometni svet z ekonomskega vidika. Sprva se bom seznanil s poslovnim modelom nogometa in spoznal, na kakšne načine nogometna panoga ustvarja prihodke, potem pa bom te načine analiziral in poskušal ugotoviti, v kakšni meri je pandemija vplivala na njih. Analiziral bom tudi vpliv na zaposlene v nogometnih klubih, prestopne igralcev in tržno vrednost igralcev. Nalogo bom zaključil s SWOT-analizo in raziskovanjem novih možnosti ustvarjanja prihodkov, ki so se ponudile v času pandemije. Podatke za omenjene analize sem pridobil predvsem iz letnih pregledov nogometnih financ revizorskih podjetij Deloitte in KPMG ter iz raznih akademskih člankov. V zaključni strokovni nalogi sem si zastavil naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako je pandemija covida-19 vplivala na zaposlovanje igralcev v nogometnih klubih?
- Kako bo pandemija covida-19 vplivala na delovanje nogometnih klubov v prihodnosti?
- Kakšen je aktualen prihodkovni model v dejavnosti svetovnega nogometa?

1 PREDSTAVITEV NOGOMETA V ČASU PANDEMIJE COVIDA-19

Nogomet je igra z žogo, v kateri se na pravokotni travnati površini pomerita dve ekipi, ki štejeta vsaka po enajst igralcev. Cilj igre je doseči več golov kot nasprotna ekipa, igralci pa lahko gol dosežejo s katerikoli delom telesa, razen z roko. Le vratar lahko obvladuje žogo z roko in to sme storiti le znotraj kazenskega prostora, ki obdaja vrata. Nogomet je tako po številu udeležencev kot gledalcev najbolj priljubljen šport na svetu. Razloga za njegovo popularnost sta preprostost pravil in njegova dostopnost, lahko ga namreč igramo skoraj kjerkoli, od uradnih nogometnih igrišč (zelenic) do telovadnic, ulic, šolskih igrišč, parkov ali plaž. Vse, kar igralec potrebuje za igro, so žoga in čevlji (Rollin, brez datuma).

Za navijače je najprivlačnejši vidik nogometa to, da je na voljo celo leto. Večina ligaških sezon v Evropi poteka od avgusta do maja. Ligaške tekme se izvajajo približno enkrat na teden, najpogosteje med vikendom, med tednom pa se igrajo tekme Lige prvakov in drugih pokalov. Poleg tega lahko navijači spremljajo igralce tudi na reprezentančnih tekmah in na velikih turnirjih, kot sta svetovno in evropsko prvenstvo. Kot sem že omenil, je nogomet tako po številu igralcev kot navijačev najpopularnejši šport na svetu. Po ocenah ima približno 4 milijarde privrženecov iz praktično vsakega kotička sveta. Za primerjavo, če bi bil nogomet religija, bi imel več privrženecov kot katoliška vera ali islam. Po številu privrženecov mu je najtesneje za petami kriket z 2,5 milijarde privrženecov (Shvili, 2020).

Po podatkih obsežne raziskave, ki jo je izvedla Mednarodna nogometna zveza (Federation Internationale de Football Association, v nadaljevanju FIFA), več kot 240 milijonov ljudi po vsem svetu redno igra nogomet, skupaj s skoraj 5 milijoni sodnikov, njihovih pomočnikov in uradnikov, ki so neposredno vpleteni v igro. Od teh 240 milijonov je več kot 20 milijonov nogometašic, od katerih je 80 % mlajših od 18 let, kar nakazuje na naraščanje priljubljenosti nogometa med ženskami. Na svetu je več kot 1,5 milijona ekip in 300.000 klubov, večina ljudi pa nogomet igra zunaj uradno organizirane sfere (FIFA, brez datuma).

Poleg tega nogomet velja za najbolj gledan šport (tako v živo kot tudi po televizijskih zaslonih) in najdonosnejši šport glede na svetovne televizijske pravice in prodajo klubskih artiklov. Svetovno prvenstvo leta 2018 si je po uradnih podatkih po televizijskih sprejemnikih skupno ogledalo kar 3,572 milijarde ljudi, kar je več kot polovica svetovne populacije, finalno tekmo pa si je ogledalo 1,12 milijarde ljudi (FIFA, 2018). Za primerjavo, istega leta si je Superbowl (finale ameriškega nogometa, ki velja za največji ameriški športni dogodek) ogledalo le 111,9

milijona ljudi (Gough, 2021). Največjo popularnost po številu navijačev nogomet beleži v Združenih arabskih emiratih, kjer kar 80 % prebivalstva spremlja nogomet, sledijo Tajska, Čile in Portugalska. Več kot 40 % ljudi, starih 16 let ali več, v večjih populacijskih središčih po vsem svetu zanima spremljanje nogometa, kar je več kot pri katerem drugem športu. Prav tako ima nogomet veliko privrženec v Evropi, kjer ima kar 131 milijonov navijačev v že omenjenih evropskih državah velike peterice (Media-Marketing, 2018).

Velik delež te rasti lahko pripišemo hiperkomercializaciji in komodifikaciji nogometa širom Evrope. Danes pogoste lastniške strukture v svetovnem nogometu predstavljajo globalni investicijski skladi, multinacionalni konglomerati, državni investicijski skladi in tudi kraljeve družine. Skupaj so omenjeni faktorji prispevali k nastanku dobičkonosne in globalne panoge (Parnell, Bond, Widdop & Cockayne, 2020).

V letu 2020 smo bili priča izbruhu pandemije koronavirusne bolezni 2019 (covid-19), ki je poleg vseh drugih panog zaustavila tudi nogometni svet. Koronavirus SARS-CoV-2 je zelo nalezljiv respiratorni virus, ki se širi predvsem, kadar je oseba v tesnem stiku z drugo osebo. Prvi primer okužbe je bil zabeležen v kitajskem Wuhanu decembra 2019, od koder se je virus nato razširil po celem svetu. Do februarja 2020 je virus dosegel Italijo in povzročil veliko število okužb in smrti, kar je sčasoma prisililo italijansko vlado, da je zaprla šole, podjetja in meje, marca 2020 pa je bil prekinjen tudi komercialni zračni promet. Ostale evropske države so z zamudo doživljale podoben razvoj z različnimi stopnjami vladnih ukrepov in odlokov za zmanjšanje števila okužb in žrtev (Quansah, Frick, Lang & Maguire, 2020).

Medtem ko se celoten planet bori s pandemijo covid-19, se povečuje tudi njen učinek na svetovno gospodarstvo. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) je opozorila, da je sedanja pandemija največja grožnja mednarodnemu gospodarstvu po globalni finančni krizi iz leta 2008. Agencija za trgovino in razvoj Združenih narodov (angl. United Nations Conference on Trade and Development, v nadaljevanju UNCTAD) pa je že opozorila na padec svetovne stopnje rasti bruto družbenega proizvoda (v nadaljevanju BDP) pod 2 % v letu 2020, kar bi lahko zmanjšalo celotno vrednost svetovnega gospodarstva za 1 trilijon dolarjev v primerjavi z napovedmi iz septembra 2019 (Bagchi, Chatterjee, Ghosh & Dandapat, 2020). V letu 2021 se še vedno čutijo tako človeške kot gospodarske posledice pandemije, vendar so podpora vlad in pospešene cepilne kampanje sprožile spodbudnejše napovedi za leto 2021. Rast svetovnega BDP-ja naj bi v letu 2021 dosegla skoraj 5 % v primerjavi s projekcijami ob koncu leta 2020, ki so napovedovale 4-odstotno rast BDP-ja za leto 2021. Kljub temu naj bi imele razvite države leta 2021 bistveno večjo rast BDP-ja kot države v razvoju, kar povzroča zaskrbljenost glede nadaljnega povečanja vrzeli med bogatimi in revnimi državami, zlasti če se bo ta trend nadaljeval tudi leta 2022 (UNCTAD, 2021).

Eden izmed ukrepov za zaježitev širjenja okužb z novim koronavirusom je tudi omejevanje socialnih stikov, kar pomeni, da je ogrožen celoten model poslovanja evropskega profesionalnega nogometa, ki sloni na velikih srečanjih ljudi, kjer bi se virus zlahka širil. To pomeni, da so se do aprila 2020 ustavili praktično vsi poklicni športi po vsem svetu. Vse nogometne lige od elitne ravni, kjer so se tekme običajno igrale pred več deset tisoč gledalci, do rekreativnih lig, ki so bile odigrane v lokalnih parkih, so bile bodisi s strani samih ligaških organizacij ali s strani vlade prvič po drugi svetovni vojni odpovedane oziroma prekinjene. Kljub razvoju higienskega koncepta za preprečevanje širjenja virusa med obiskovalci stadiona so nogometni klubi začeli sezono 2020/21 pred praznimi tribunami (Reade & Singleton, 2020).

Globalna gospodarska kriza v letih 2007–2008 je razbila bančništvo in finančne trge, zahodna gospodarstva pahnila v recesijo in nekatere vlade potisnila v odkrito politično ideologijo varčevanja. Izjemno težko bi bilo najti panogo, ki ne bi čutila posledic krize, pa vendar je bil nogomet ena izmed njih. Medtem ko se je športna panoga borila z gospodarsko krizo, je bil profesionalni nogomet v nekoliko stabilnejšem položaju in še naprej beležil impresivne donose. Ta občutek varnosti je morda nekatere klube spodbudil k finančno tveganemu obstoju, pri čemer ima težnja po uspehu pogosto prednost pred finančno dolgoživostjo (Parnell, Bond, Widdop & Cockanye, 2020).

Kljub pretekli finančni stabilnosti nogometne panoge je pandemija covida-19 razkrila, da tudi nogomet ni imun na tržne šoke. Kot sem že omenil, je bil eden od ukrepov za zaježitev širjenja okužb omejevanje socialnih stikov, ki je ogrozilo celoten prihodkovni model nogometa, ki sloni na masovnih zbiranjih gledalcev. Tako je bila odkrita šibkost nogometnega ekosistema, saj so bili lastniki klubov, vlagatelji, televizijske mreže in oglaševalci prisiljeni uskladiti vpliv odpovedi dogodkov in uvesti operativne spremembe (Parnell, Bond, Widdop, Cockanye, 2020).

Prav tako je pandemija covida-19 razkrila nekaj zapletenosti in pomanjkljivosti pri upravljanju športov. Posledice pandemije in napovedana sledeča gospodarska kriza so še bolj razkrile nekatere kritične točke sistemov upravljanja športov, predvsem pa so imeli odgovorni različne interese in politične rešitve. To se je pokazalo pri problematiki zaključitve sezone 2019/20, saj so nekatere lige do konca odigrale prvenstvo, medtem ko so druge zaključile prvenstva glede na vrstni red pred prekinitvijo lige. Glede na informacije, ki so nam na voljo v tem trenutku, sta kritični točki odnosi med športnimi organizacijami in javnimi oblastmi (večinoma nacionalnimi vladami) ter tako imenovana avtonomija športa. Najverjetneje bo pandemija bolj poudarila nadzor javnih oblasti kot avtonomijo, saj je kriza že razkrila omejitve športnih upravnih organov. Medtem ko so se vlade po vsem svetu začele odločati o načinu obvladovanja bolezni, so bile med prvimi žrtvami organizirane množične športne dejavnosti. Tudi če so nekatere zveze ali klubi protestirali zaradi takšnih odločitev in ukrepov, seveda niso imeli druge možnosti, kot da se jih držijo. Španska in po poročanju celo angleška vlada sta povečanje pogajalske moči izkoristili in v zameno za ugodnejši pogled na vrnitev tekmovalnega nogometa izvlekli

kompromis o večji in širši porazdelitvi komercialnega dohodka iz njunih prvih nogometnih lig (Garcia-Garcia in drugi, 2020).

V Španiji sta se morali La Liga in nogometna zveza dogovoriti, da bosta del komercialnega dohodka razdelili drugim manjšim olimpijskim in neolimpijskim športom, da bi od vlade pridobili ugoden pogled na čimprejšnje nadaljevanje nogometnih tekmovanj. Pri takšnih dogovorih je bila vlada v prednosti in nogometne oblasti prisilila k spremembi njihovih protokolov in k dvakratni odložitvi ponovnega zagona lige. Nazadnje bo bližajoča se gospodarska kriza verjetno povečala odvisnost srednje velikih do majhnih športnih organizacij od javnih sredstev, zlasti nacionalnih upravnih organov. To dejstvo seveda ni novo, vendar pa bi pandemija covida-19 lahko povečala to odvisnost. Živimo v dobi, v kateri se veliko več pozornosti namenja upravljanju športa, pri čemer so kodeksi dobrega upravljanja za šport oblikovani v številnih državah, in v to področje je vključena tudi Evropska unija. Vlade bodo zdaj imele različne cilje za podporo okrevanju družbe po pandemiji covida-19, zato so lahko s svojimi pogoji za financiranje športa še zahtevnejše, kar pomeni, da bi v tej zapleteni mreži pandemija lahko preusmerila relativno pogajalsko moč v korist javnih organov (Garcia-Garcia in drugi, 2020).

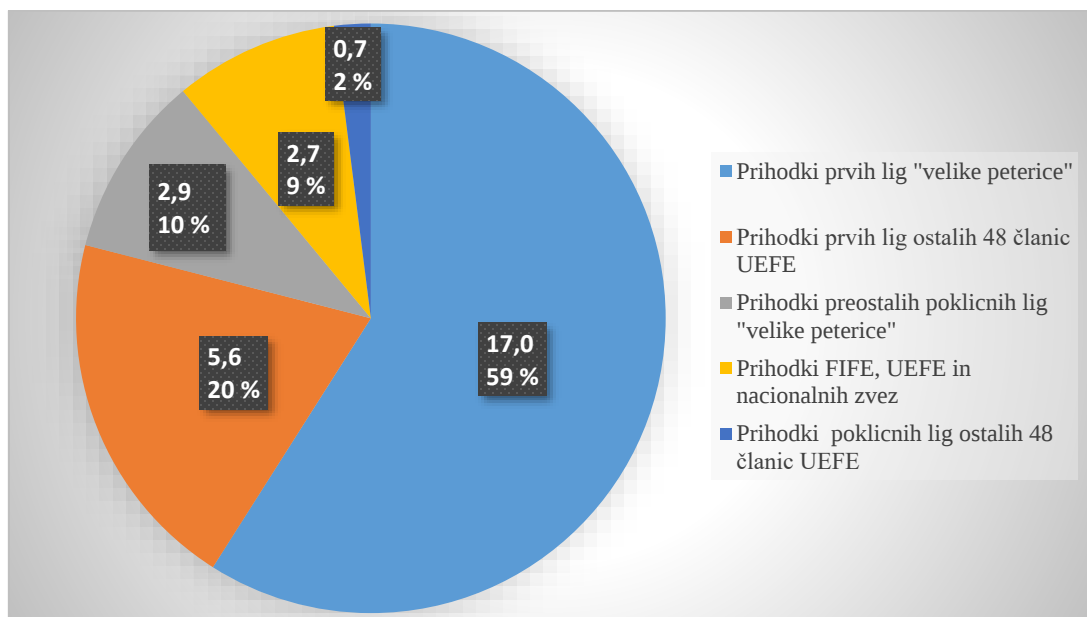
2 DEJAVNOST NOGOMETA Z VIDIKA PRIHODKOV

Tako velika masa gledalcev in igralcev, kot jo privlači nogomet, posledično pomeni, da ta velja za najbogatejši šport, vsote denarja pa se iz leta v leto večajo. Samo od sezone 2006/07 do sezone 2018/19 se je vrednost evropskega profesionalnega nogometnega trga več kot podvojila, in sicer s 13,6 milijarde evrov na 28,9 milijarde evrov. Kar 17 milijard od 28,9 milijarde evrov prihodkov je od že omenjene velike peterice. Drugi največji delež prihodkov s 5,6 milijarde evrov ustvarijo prve lige preostalih 48 članic Združenja evropskih nogometnih zvez (angl. Union of European Football Associations, v nadaljevanju UEFA). Na tretjem mestu z 2,9 milijarde evrov so prihodki preostalih poklicnih lig velike peterice. Na četrtem mestu je z 2,7 milijarde evrov prihodkov ocenjeni delež prihodkov FIFE iz evropskega prostora, celotni prihodki UEFA (v katere so všteti transferji klubom in nacionalnim zvezam) ter celotni prihodki nacionalnih zvez (zmanjšani za transferje klubom). Preostali in najmanjši del prihodka, 0,7 milijarde evrov, so prihodki vseh ostalih poklicnih lig ostalih 48 članic UEFA (Ajadi, Ambler, Udwardia & Wood, 2020).

Če izključimo vpliv mednarodnih turnirjev UEFA in FIFE, se je evropski nogometni trg povečeval vsako leto v 21. stoletju. Evropski nogomet ostaja izjemno popularen z večanjem vrednosti televizijskih pravic in z zanimanjem navijačev, ki je večje kot kadarkoli. Rast v sezoni 2018/19 lahko pripišemo začetku novega triletnega cikla televizijskih pravic za klubska tekmovanja UEFA. To je pomenilo znaten dvig vrednosti televizijskih pravic in posledično za

skoraj 700 milijonov evrov nagrad, ki so bile razdeljene klubom v tekmovanjih UEFA. Kar 70 % (483 milijonov evrov) tega denarja so dobili klubi iz velike peterice, kar je pripomoglo k temu, da znaša tržni delež velike peterice kar 59 %, kot prikazuje slika 1 (Ajadi, Ambler, Udwadia & Wood, 2020).

Slika 1: Velikost evropskega nogometnega trga z vidika prihodkov v sezoni 2018/19 v milijardah evrov



Vir: Ajadi, Ambler, Udwadia & Wood (2020).

2.1 Prihodkovni model nogometa

Za lažje razumevanje ekonomskih posledic pandemije covida-19 na nogometni svet je treba razumeti, kako ta sploh generira prihodke. Ekonomski vzorec športa, še posebno evropskega nogometa, je še precej sveža tema akademskih debat.

Kot prva sta vzorec za pomoč pri prikazovanju finančne strukture sodobnih športov predlagala Andreff in Staudohar (Dima, 2014). Vzorec sta poimenovala MCMMG (angl. Medias – Corporations – Merchandising – Markets – Global). Leta 2012 sta Bourg in Gouget predstavila tako imenovani model SATI (angl. Sponsors – Actionnaires – Television – International) kot popravek finančne realnosti športa po letu 1995. Bastien (Dima, 2014) je povzel oba omenjena modela v svojem modelu SATEMMI (angl. Spectators – Actionnaires – Television – Enterprise – Marches – Merchandising – International). Ob upoštevanju trenutne realnosti nogometnega sveta, kjer največji delež prihodka predstavlja denar, pridobljen s televizijskimi pravicami, je

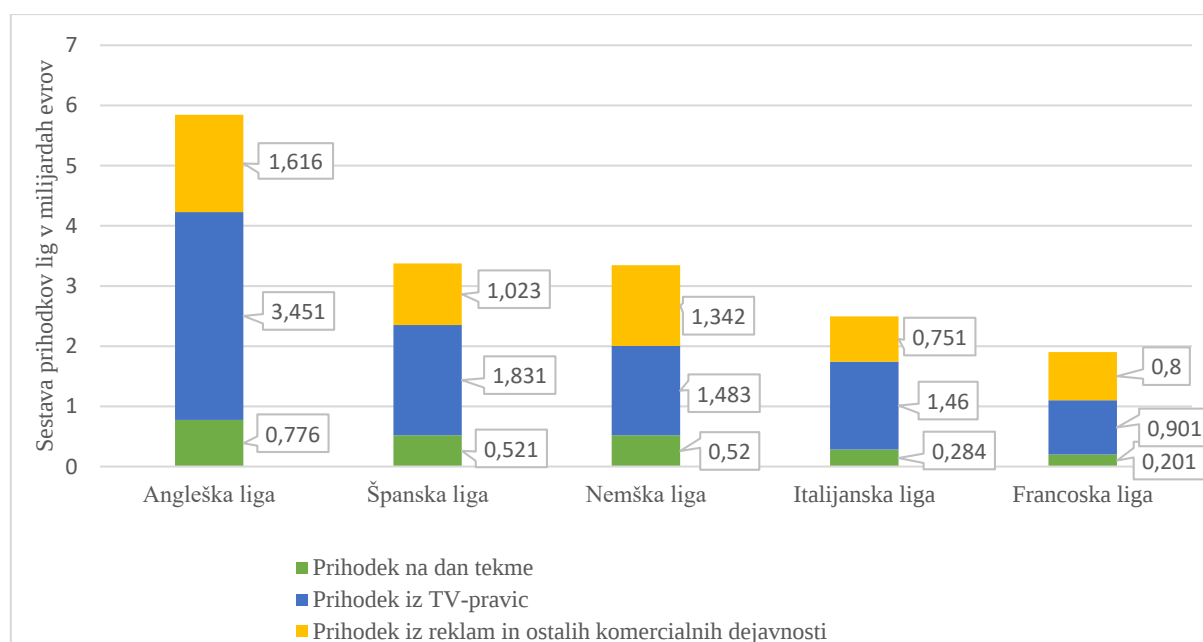
model MCM (angl. Media – Commercial – Matchday) najprimernejši prikaz poslovnega modela nogometne panoge (Dima, 2014).

Če povzamemo trenutni prihodkovni model nogometne panoge, prihodek ustvarja na tri glavne načine: s prihodki iz TV-pravic, komercialnimi prihodki in prihodki na dan tekme. Poleg omenjenih načinov pa velja omeniti tudi prihodke od prodaje igralcev. Evropski klubi so v nedavni preteklosti postali vse bolj odvisni od prihodkov od prodaje igralcev, pri čemer je prodaja igralcev postala celo osrednji del poslovne strategije nekaterih klubov.

Prvi in najpomembnejši način je ustvarjanje prihodka iz TV-pravic (angl. broadcasting income). TV-pravice so znesek, ki ga plačajo televizijske hiše, da lahko v zameno prenašajo športne dogodke. Drugi način ustvarjanja prihodkov so prihodki iz reklam in drugih komercialnih aktivnosti (večinoma v obliki panojev na stadionih, sponzorjev na dresih, oddajanja medijev in v obliki drugih poslovnih prihodkov, kot so tržne dejavnosti, konferenčne storitve, gostinstvo itd.) Tretji način ustvarjanja prihodkov pa so prihodki na dan tekme (angl. match day income), to je denar od prodaje vstopnic, parkirnine in dodatnih nakupov navijačev na stadionu, kot so promocijski izdelki in hrana.

Iz grafikona strukture prihodkov lig velike peterice na sliki 2 je razvidno, da se pri vseh petih ligah ponavlja enak vzorec z manjšimi odstopanji. Pri vseh ligah največji delež strukture predstavlja prihodek iz TV-pravic, in sicer približno polovico vseh prihodkov.

Slika 2: Prihodki lig velike peterice v sezoni 2018/19 v milijardah evrov



Vir: Ajadi, Bridge, Hanson, Hammond & Udwardia (2021).

Najmanjši delež predstavlja pri nemški ligi s 44 %, največji delež pa pri angleški in italijanski ligi s kar 59 %. Drugi največji delež prihodkov predstavljajo prihodki iz reklam in ostalih komercialnih dejavnosti, ta delež se giba med 25 % in 30 %, pri čemer nekoliko odstopata le nemška in francoska liga s 40 % in 42 %. Pri vseh ligah najmanjši delež strukture predstavljajo prihodki na dan tekme, ta se giba med 16 % (nemška in španska liga) in 11 % (italijanska liga).

2.2 Vpliv pandemije na prihodke nogometnih klubov

V prvem četrtletju leta 2020 so postali jasneje vidni potencialni učinki pandemije covida-19, ki je povzročila globalne gospodarske in družbene motnje, pri čemer tudi poklicni nogomet ni bil izjema. Vlade po vsem svetu so se na pandemijo odzvale na drugačne načine z različnimi hitrostmi in stopnjami ukrepov, med katerimi so bili tudi zapiranje meja držav, zapiranje športnih prizorišč in prepovedi športnih prireditev. Po ponovnem zagonu profesionalnih športov so omejitve množičnih zbiranj in nenujnih potovanj pomenile, da se navijači niso mogli udeležiti tekem, tudi kadar jim je bilo to dovoljeno. Mnogi od teh ukrepov so ostali v uporabi ali bili ponovno uvedeni v začetku leta 2021, četudi so bili predhodno olajšani v letu 2020.

Nogometne lige po vsem svetu so imele drugače načine prilagajanja izzivom. Mnogi so se odločili, da bodo tekme preložili, dokler ne bodo smele potekati v varnejših pogojih, nekatera prvenstva so bila prekinjena, druga pa v celoti razveljavljena (s končno razvrstitvijo, določeno na različne načine). Zaradi omenjenih sprememb so televizijske hiše in komercialni partnerji hoteli popuste pri cenah prenosov tekem. Ko se je nogomet vrnil, so bile tekme v glavnem predvajane brez gledalcev s pogledom na prazne sedeže in pomanjkanjem navijaške atmosfere. Največ absolutnega prihodka bodo zaradi pomanjkanja prihodkov na dan tekem izgubili največji klubi, vendar bodo utrpeli bistveno manjšo škodo kot klubi iz manjših držav in nižjih lig, ki so veliko bolj odvisni od prihodkov na dan tekem (Ajadi, Bridge, Hanson, Hammond & Udwadia, 2021).

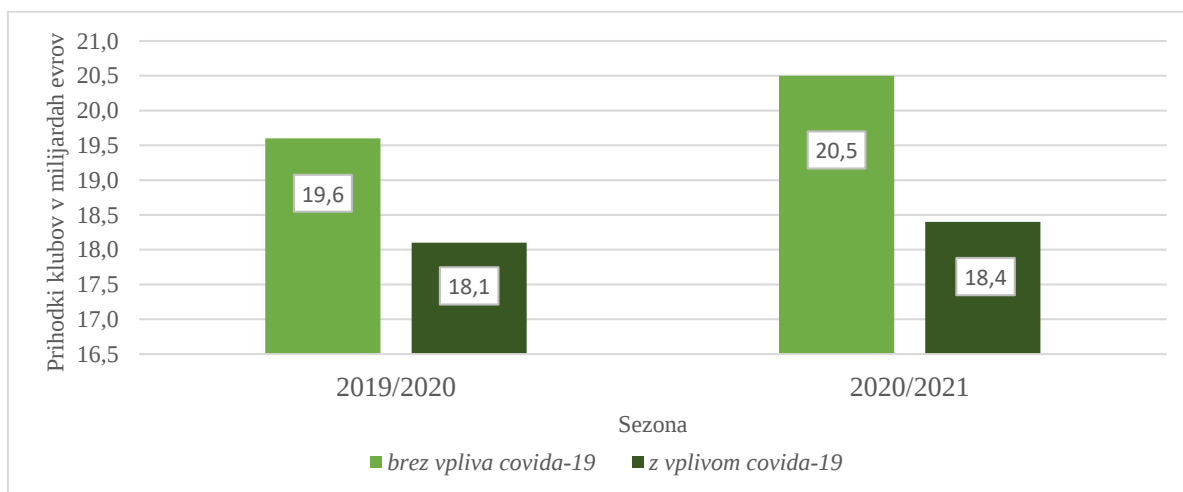
Po ocenah revizorske hiše Deloitte je dvajset najbogatejših nogometnih klubov zaradi pandemije skupno izgubilo več kot 2 milijardi evrov prihodkov v sezonah 2019/20 in 2020/21. Največji razlog za to je že omenjena izguba prihodkov na dan tekem zaradi igranja pred praznimi tribunami, pa tudi popusti, ki so jih zahtevale televizijske hiše in komercialni partnerji. Dvajset najbogatejših klubov je v letošnjem letu ustvarilo 8,2 milijarde evrov prihodkov (povprečno 402 milijona evrov na klub), kar je 12 % manj kot preteklo leto, ko je dvajset najbogatejših klubov ustvarilo 9,3 milijarde evrov prihodkov (464 milijonov evrov na klub) (Ajadi, Bridge, Hanson, Hammond & Udwadia, 2021).

Skupni upad prihodka v višini 1,1 milijarde evrov je bil pretežno posledica zmanjšanja prihodkov iz TV-pravic v višini 937 milijonov evrov (23 % manj kot prejšnje leto). Prihodki na

dan tekme so padli za 257 milijonov evrov (za 17 %), kar je večinoma v skladu z deležem preloženih tekem. Zanimivo pa je, da se je znova povečal komercialni dohodek, in sicer za 105 milijonov evrov (za 3 %). Ta je po treh letih znova postal najpomembnejši prispevek k ustvarjanju prihodka, zahvaljujoč številnim novim večjim sponzorskim poslom v kombinaciji s sposobnostjo klubov, da so uspešno ublažili izgube kljub zaprtju stadionov in pripadajočih objektov, klubskih trgovin ter odpovedi ali preložitvi ogledov stadionov in pomembnejših dogodkov (npr. koncertov) (Ajadi, Bridge, Hanson, Hammond & Udawadia, 2021).

Finančno analizo vpliva pandemije covid-19 na evropske klube je izvedlo tudi Evropsko združenje nogometnih klubov (v nadaljevanju ECA). V reprezentativni vzorec je izbrala klube iz desetih evropskih lig, in sicer angleške, nemške, španske, italijanske, francoske, turške, nizozemske, portugalske, škotske in poljske. Kljub temu, da se je sedem od desetih zaustavljenih lig junija 2020 vrnilo k igranju in dokončalo sezono, so bile finančne posledice še vedno izrazite. Kot prikazuje grafik na sliki 3, so klubi izgubili 3,6 milijarde evrov prihodkov (1,5 milijarde evrov v sezoni 2019/20 in 2,1 milijarde evrov v sezoni 2020/21). S preučevanjem vpliva na evropski ravni skupni primanjkljaj za deset izbranih lig v naslednjih dveh sezonah po ocenah znaša 4 milijarde evrov prihodkov (ECA, 2020).

Slika 3: Prihodki izbranih klubov iz vzorca raziskave ECA v milijardah evrov (brez prestopov igralcev)



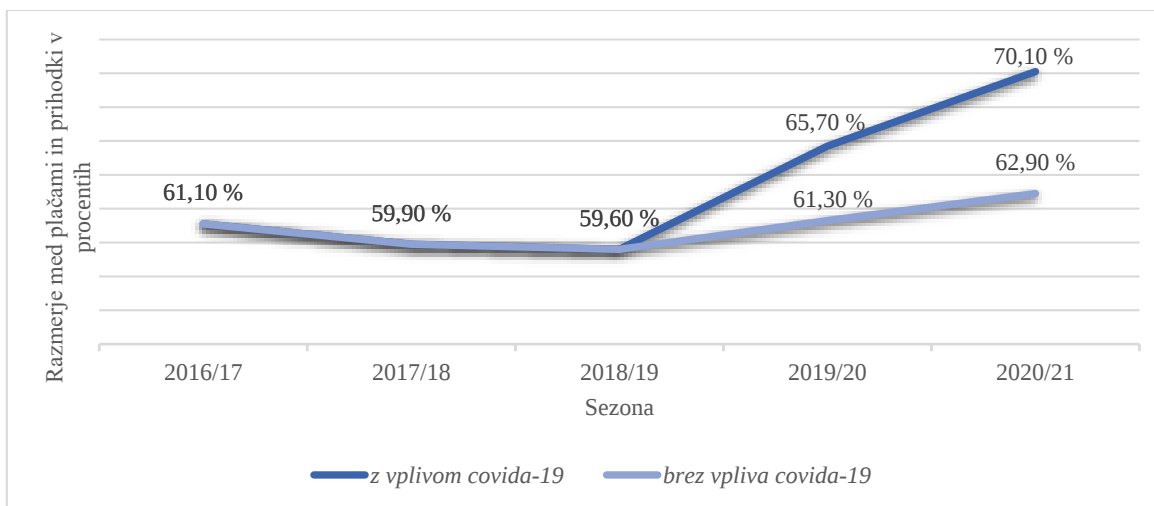
Vir: ECA (2020).

Drugi problem, ki se je pojavil, je to, da bodo klubi večino prihodka porabili za pokrivanje plač. Po ocenah bodo klubi, izbrani v vzorec raziskave ECA (2020), v sezoni 2020/21 za pokrivanje plač porabili kar 70,1 % vseh prihodkov. To pomeni, da se bo razmerje med plačami in prihodki (brez neto dobičkov za prestopne igralcev) povečalo z 59,6 % v sezoni 2018/19 na predvidenih 70,1 % v sezoni 2020/21, kot prikazuje graf na sliki 4. Po projekcijah naj bi v normalnih

okolščinah to razmerje znašalo 62,9 %. Razmerje med plačami in prihodki je koristen način za prepoznavanje klubov, ki delujejo na vzdržen način, in tistih, ki delujejo blizu vrhunca svojih kapacitet. Prevladujoče mnenje je, da je razmerje med plačami in prihodki, ki je manjše od 70 %, mogoče upravljati, vse, kar je nad tem, pa se šteje za nevarno (ECA, 2020).

Izmed lig, ki so bile izbrane v vzorec raziskave ECA (2020), so v najboljšem finančnem položaju klubi iz velike peterice, saj se je od sezone 2018/19 do sezone 2020/21 njihovo razmerje med plačami in prihodki povečalo z 59,6 % na 69,3 %, kar je precej manj v primerjavi s klubi preostalih petih lig, ki so beležili povečanje razmerja z 62,3 % na 76 %. Pri klubih velike peterice je vpliv pandemije manjši zaradi tega, ker so v primerjavi z ostalim nogometnim svetom manj odvisni od prihodkov na dan tekem, ki so bili od vseh tokov prihodkov najbolj prizadeti. Strokovnjaki domnevajo tudi, da bi v nižjih ligah lahko postala vse bolj razširjena razmerja, večja od 100 %, kar pomeni, da klubi porabljajo vse svoje prihodke za plače igralcev (ECA, 2020).

Slika 4: Razmerje med plačami in prihodki izbranih klubov v vzorcu raziskave ECA (brez prestopov igralcev)



Vir: ECA (2020).

Klubi se bodo morali pri izgubah najprej spopasti z obvladovanjem kratkoročnih finančnih skrbi, ki jih bodo reševali z zmanjšanjem porabe denarja za prestopne igralcev in plač. Nujno pa bodo morali razmisliti tudi o strategijah za reševanje dolgoročnih finančnih skrbi. Raziskave kažejo, da je ena izmed strategij, ki bi jo morali klubi uporabiti kot dolgoročno strategijo, diverzifikacija. Ideja diverzifikacije je preprosta: namesto da bi klubi vse svoje upe položili v en sektor, svoje tveganje s širitvijo portfelja razdelijo med različne gospodarske sektorje. Trenutno je namreč usoda večine nogometnih klubov skoraj v celoti odvisna od njihove športne

uspešnosti (če ekipa zmaguje, se finančno stanje izboljša, če izgublja, pa se poslabša). Nekateri klubi so že začeli uporabljati to strategijo; Arsenal in Barcelona sta na primer ustanovila tako imenovane centre inovacij, ki sodelujejo s tehnološkimi startupi, da bi raziskali nove digitalne izkušnje oboževalcev z uporabo umetne inteligence in obogatene resničnosti (angl. augmented reality). Drugi klubi so se diverzifikacije lotili z vlaganjem v druge športe. Fenway Sports Group, lastnik nogometnega kluba Liverpool in bejzbol ekipe Boston Red Sox, se ukvarja tudi z golfom in motošportom, po nedavnih govoricah pa načrtuje še dodatno diverzifikacijo svojih dejavnosti. Klubi so veliko vlagali tudi v profesionalne igralce in ekipe e-športa; panoga e-športa naj bi namreč leta 2023 postala vredna kar 1,5 milijarde ameriških dolarjev. Na tradicionalni fronti so nekateri klubi vlagali v bolj fizične resurse, kot je na primer lastništvo hotela (Schmidt, Holzmayer & Fühner, 2020).

2.3 Zaposleni v nogometnih klubih

Najprej bom analiziral vpliv pandemije na zaposlene v nogometnih klubih, torej igralce, trenerje in ostale uslužbence. Zaradi izpada prihodkov zaradi zaustavitve lige in igranja pred praznimi tribunami so mnogi klubi sprejeli sporazum o znižanju plač igralcev in trenerjev, kar je sprožilo številne pritožbe. V odgovor na to je FIFA pripravila interne smernice za klube in nogometne organe, ki želijo zmanjšati nastale stroške. Problem znižanja plač igralcem je povzročil veliko polemiko predvsem v Angliji, medtem ko so v drugih državah, kot sta Nemčija in Španija, sprejeli začasno znižanje plač. Zaustavitev nogometa po celem svetu je pomenila, da se je morala FIFA spopasti z vrsto različnih sporazumov in morebitnimi pritožbami, njene smernice pa zahtevajo, da so vsi rezi sorazmerni. Delovna skupina FIFE za koronavirus se je dogovorila o številnih vprašanjih, vključno s tem, da je treba pogodbe igralcev, ki so potekle junija 2020, podaljšati do konca nadaljevalne sezone. Poleg tega je FIFA v internih smernicah pozvala klube in igralce, naj dosežejo »ustrezne kolektivne pogodbe«. Vodilna načela takšnih pogodb so »zagotavljanje neke vrste izplačila plače igralcem in trenerjem, izogibanje sporom, zaščita pogodbene stabilnosti in zagotavljanje, da klubi ne bodo bankrotirali, ob upoštevanju finančnega vpliva covida-19 na klube« (Evans, 2020). Ključno je, da dokument navaja, da bodo enostranske odločitve FIFE o spremembi pogodb, kadar se klubi in zaposleni ne morejo dogovoriti in kadar »nacionalna zakonodaja ne obravnava razmer ali kolektivne pogodbe ne veljajo« (Evans, 2020), priznale le, če so razumne. Zbornici za reševanje sporov ali Odboru za status igralcev. »Razumna« pogodbeni sprememba bo upoštevala ekonomsko stanje kluba, sorazmernost morebitnih sprememb plač in neto dohodek zaposlenega po tej spremembi. FIFA bo upoštevala tudi, ali odločitev velja za celotno ekipo ali samo za določene zaposlene in ali je klub poskušal v dobri veri doseči medsebojni dogovor s svojimi zaposlenimi (Evans, 2020).

V Veliki Britaniji je vlada predstavila shemo ohranjanja delovnih mest svojih državljanov. Ta shema omogoča podjetjem, da pošljejo uslužbence na prisilni dopust in nato državo zaprosijo

za nepovratna sredstva v višini 80 % mesečnih plač uslužbencev do višine 2500 funtov. Shema je bila zasnovana, da bi se država izognila množičnemu odpuščanju. Pod velikim plazom kritik sta se znašla velika angleškega nogometa Liverpool in Tottenham, ki sta se sprva odločila, da bosta tudi sama koristila vladno shemo in poslala del neigralnega osebja na prisilni dopust, kljub temu da so njuni lastniki milijarderji, igralci pa zaslužijo po več sto tisoč evrov na teden. Neodobravanje javnosti in odpor navijačev je kluba prisilil v spreobrnitev odločitve. Finančno stanje klubov se zelo razlikuje od vrha premierligaških klubov (Liverpool, Manchester United, Manchester City) do klubov druge lige in nižjih lig. To pomeni, da se ukrepi klubov močno razlikujejo. Nekateri še vedno plačujejo polne plače in shemo uporabljajo za finančno pomoč. Nekateri klubi so igralce prosili za odložitev plačila dela plač na kasnejši datum, da se lahko spopadejo s problemom denarnega toka, ki je nastal zaradi prekinitve lige, nekateri drugi klubi pa so igralce prosili za privolitev v začasna znižanja plač in dodatkov.

V prvi ligi sta po vladni shemi posegla le finančno šibkejša kluba Norwich in Newcastle. Pri večini klubov so ostale plače nespremenjene, ker so igralci vztrajali, da morajo biti vsa znižanja plač v celoti poplačana pred začetkom prestopnega roka. Kljub temu so igralci v nekaterih klubih, kot je Manchester United, vztrajali pri zmanjšanju svojih plač v višini 30 % in ta znesek namenili angleškemu zdravstvu. Nižje v angleški nogometni piramidi se je veliko finančno šibkejših klubov odločilo za uporabo vladne sheme in so na prisilni dopust poslali tako igralce kot neigralno osebje, klubi pa so individualno sprejeli odločitev, ali bodo igralcem plačali preostalih 20 % plače ali ne. Prav tako je prva angleška liga soglasno izglasovala dodelitev sredstev v višini 125 milijonov funtov za pomoč finančno šibkejšim klubom nižje v angleški nogometni piramidi. Druga angleška nogometna liga je ustvarila 50-milijonski razbremenitveni sklad (ki je v praksi le vnaprejšnje plačilo TV-pravic), klubi pa bodo imeli tudi pravico do posojil brez obresti (Gunawardena in drugi, 2020).

V španski prvi ligi La Liga se je zaradi pandemije za sezono 2020/2021 zmanjšala zgornja meja plače (angl. salary cap). V celoti bodo španski klubi za plače igralcev v tej sezoni lahko porabili skupno 2,33 milijarde evrov, kar je 610 milijonov evrov manj kot v pretekli sezoni. To je najbolj prizadelo Barcelono, ki je morala plače svojih igralcev zmanjšati za kar 40 % (s 671 na 382,7 milijona evrov). Prav tako je morala za 40 % svoje plače zmanjšati Valencia, medtem ko sta morala madridska kluba Atletico in Real svoje plače zmanjšati za 27 %. Zgornja meja plače je specifična za vsak klub posebej in je odvisna od prihodkov, stroškov in dolgov kluba. Ukrepi za zmanjševanje zgornje meje plače so del ukrepov La Lige, ki si prizadevajo za zmanjšanje dolgov ekip in skrbijo za stabilno finančno stanje klubov. Za doseganje teh ciljev je bila lani izločenim ekipam omogočena možnost tako imenovanih zlatih padal, vsem ekipam druge lige pa je bila ponujena možnost vnaprejšnjih plačil medijskih pravic. Prav tako bo La Liga oprostila del dolga, ki ga morajo plačati klubi (Marsden & Llorens, 2020).

V italijanski prvi ligi Serie A je vodstvo lige zaradi pandemije izdalo priporočilo klubom o znižanju plač. Plače bi se v primeru, da se sezona 2019/20 po prekinitvi ne bi nadaljevala, znižale za tretjino, v primeru dokončanja sezone, kar se je tudi zgodilo, pa bi se plače igralcev znižale za eno šestino. Devetnajst od dvajsetih klubov je soglasno sprejelo priporočilo. Edini klub, ki ni pristal na ta dogovor, je bil branilec naslova Juventus, saj so se že dogovorili o zmanjšanju plač s svojimi igralci. Pri Juventusu so se s trenerji in igralci dogovorili za ustavitev plačila za štiri mesece, kar naj bi po ocenah klubu prihranilo približno 90 milijonov evrov. Sindikat igralcev je priporočilo Serie A zavrnil, ker so menili, da si manjši klubi ne morejo privoščiti znižanj. Kljub temu pa so plače znižali pri že prej omenjenem Juventus, Cagliariju in Romi, kjer so se igralci in trenerski štab prostovoljno odpovedali plačam do konca sezone 2019/20, da bi klubu pomagali v krizi, ki jo je povzročila pandemija covida-19 (ESPN, 2020).

Delodajalci v Nemčiji lahko podobno kot v Angliji posežejo po vladni shemi, imenovani »Kurzarbeit« (delo s skrajšanim delovnim časom) in »Kurzarbeit null« (delovni čas, skrajšan na nič), kar pomeni, da delodajalcu ni treba plačevati delavcev. Zaposleni, prizadeti zaradi takih ukrepov, prejema »Kurzarbeitergeld« (dodatek za skrajšan delovni čas), ki znaša do 87 % zneska zadnje plače. Ta dodatek pa ne sme presegati 4623 evrov, kar pomeni, da je neuporaben za najboljše plačane zaposlene nogometnih klubov, saj je izguba prihodka izjemno velika. Po poročanju medijev so se klubi lotili problema na različne načine. Nekateri, npr. Eintracht Frankfurt, so posegli po vladni shemi za plačevanje neigralnega osebja. V večini primerov pa so se igralci dogovorili za znižanje plač od 20 % do 10 % za omejeno obdobje. Za pomoč klubom v finančnih težavah se je nemška nogometna federacija pogajala za alternativno financiranje s strani finančnih institucij (skladi in banke), medtem ko je Deutsche Fußball Liga pripravila 50-milijonski razbremenilni sklad. Prav tako so se štirje nemški klubi, ki igrajo v Ligi prvakov, odločili skupno prispevati 20 milijonov evrov za finančno šibkejške klube nižje v nemški nogometni piramidi (Gunawardena in drugi, 2020).

V Franciji je vlada za finančno pomoč podjetjem uvedla tako imenovano shemo delne brezposelnosti, ki obsega tudi profesionalni nogomet. V praksi to pomeni, da klub plačuje svoje uslužbenke v višini 70 % bruto prejemkov, potem pa vlada klubom povrne znesek do višine 4850 evrov na uslužbenca. Prihranki se poznajo predvsem pri neigralnem osebju, medtem ko so pri igralnem osebju zanemarljivi. Kljub temu pa vladna shema pripomore k znatnemu zmanjšanju finančnega pritiska na nogometne klube. Poleg tega je francoska vlada za vsa podjetja omogočila mehanizem bančnih posojil, kar pomeni, da je klubom omogočeno, da si pri svojih bankah zagotovijo posojila z državno garancijo (Gunawardena in drugi, 2020).

Kot sem že omenil, je FIFA 7. aprila 2020 izdala smernice za ublažitev vpliva covida-19 na nogometno panogo, poleg tega pa je poskušala zagotoviti čim večjo usklajenost ukrepov. Kljub temu se ukrepi razlikujejo zaradi razlik v nacionalni zakonodaji članic FIFE. Torej, medtem ko je svetovna nogometna skupnost zagotovo združena v prizadevanjih za zmanjšanje vpliva

pandemije na njo, se sprejeti ukrepi, ki so jih sprejeli vsaka zveza, liga in klub, razlikujejo glede na okoliščine (finančno stanje kluba, želje navijačev itd.) in prevladujočo zakonodajo. Celotni nogometni panogi je bilo skupno to, da je v kriznem času stopila skupaj in si medsebojno pomagala (vlade, lige in finančno močnejši klubi so vsak na svoj način pomagali pri zmanjševanju dolgov ekip in ohranjanju stabilnega finančnega stanja panoge).

2.4 Sponzorji

S komercialne perspektive so tekme, odigrane pred praznimi tribunami, klube prisilile k hitremu prehodu na digitalne platforme, saj so le-te postale edini način interakcije z navijači. Na ta način so klubi aktivirali sponzorske pravice komercialnih partnerjev. Tisti klubi, ki so se že predhodno osredotočili na digitalno interakcijo z navijači, so imeli s prehodom manj težav kot ostali. Medtem ko digitalna interakcija sama po sebi morda ne bo prinesla takojšnjih prihodkov, bi lahko v kombinaciji z gledalci na tekmi postala zanimiva možnost, ko se življenje vrne v ustaljene tirnice. Vpliv pandemije na komercialna partnerstva se močno razlikuje od kluba do kluba in je odvisen od individualnih pogodbenih dogovorov med klubi in partnerji ter kvalitete odnosov, ki jih ne gre podcenjevati. Oddajanje dodatnih tekem, v večini primerov širšemu občinstvu, je pomagalo pomiriti večino komercialnih partnerjev. Vendar nekaterih sponzorskih dogovorov ni tako enostavno zadovoljiti, kar pomeni, da morajo biti klubi inovativni in prilagodljivi, da se lahko izognejo morebitnim izgubam komercialnega prihodka. Takšni klubi so prepoznali nove načine izpolnjevanja pogodbenih obveznosti, kot so npr. gostovanje virtualnih dogodkov ali spreminjanje prodanih komercialnih pravic, npr. s ponujanjem sponzorstev na virtualnih dogodkih, večinoma v povezavi z e-športom. Uporabili so tudi bolj tipične pristope kot npr. razširitev obstoječih pogodb z zagotovitvijo, da bi bile storitve še vedno izvedene (samo ob kasnejšem datumu). Kljub temu je bila izguba dela prihodkov neizogibna. Nekateri sponzorji niso uspeli izpolniti pogodbenih obveznosti zaradi finančnih težav, ki jih je pogosto povzročil vpliv pandemije na njihovo panogo, medtem ko so drugi, katerih koristi izvirajo predvsem iz gostoljubja klubov ali prisotnosti navijačev na stadionih, dobili popuste od klubov (Ajadi, Bridge, Hanson, Hammond & Udwardia, 2021).

Čeprav bodo sponzorji verjetno prejeli znatne popuste zaradi odpovedi ali preložitve športnih prireditev, je bilo veliko novih sponzorskih dogovorov postavljenih na čakanje, medtem ko se bo veliko obstoječih dogovorov lahko končalo zaradi izvajanja večjih ukrepov za zmanjšanje stroškov ali celo propada podjetij. Prizadete so bile tudi nekatere panoge, iz katerih prihajajo najvidnejši vlagatelji v šport, kot so celotni finančni sektor, letalski prevozniki, proizvajalci avtomobilov in energetika. Spremembe dohodkovnega položaja klubov bodo imele posledice za njihovo potrošnjo. Medtem ko večina profesionalnih evropskih klubov stremi k zmagovanju in ne le ustvarjanju dobička, lahko klubi zaradi raznih omejitev zapravijo le toliko, kot prejmejo (Quansah, Frick, Lang & Maguire, 2020).

2.5 Mediji

Kot je bilo že omenjeno, so si televizijske hiše zaradi prestavljenih ali neodigranih tekem v nekaterih državah skušale zagotoviti popuste pri cenah prenosov tekem. Posledično so zneski TV-pravic, ki jih lige razdelijo klubom, manjši.

Tekme Uefinih klubskih tekmovanj (Liga prvakov in Liga Evropa) so bile preložene marca 2020, sredi bojov osmine finala, ki so bili zaključeni sredi avgusta 2020. Preostale tekme so bile odigrane na nevtralnih prizoriščih po sistemu »single-match knockout«, kar pomeni, da je bila namesto dveh tekem odigrana le ena. Zaradi prekinitve tekmovanj in manjšega števila odigranih tekem je popust pri prenosu Uefinih klubskih tekmovanj za sezono 2019/20 znašal 575 milijonov evrov.

V ligah velike peterice je bil vpliv naslednji (Ajadi, Bridge, Hanson, Hammond & Udwardia, 2021):

- **Angleška liga:** Prestavljena je bila 13. marca 2020 in se ponovno začela 17. junija 2020 (brez gledalcev). Ponoven začetek lige je pomenil, da so se premierligaški klubi izognili vrnitvi 762 milijonov funtov predplačil televizijskim hišam, kot bi bilo v primeru, če bi bila liga odpovedana. Kljub temu pa bo morala liga zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti televizijskim hišam vrniti 330 milijonov funtov za cene prenosov. Popust bo enakomerno porazdeljen med klubi prve angleške lige in bo moral biti odplačan v treh letih.
- **Nemška liga:** Prestavljena je bila 13. marca 2020 in se ponovno začela 16. maja 2020 (brez gledalcev). Zaradi hitrega ponovnega zagona in dokončanja prvenstva bo popust za cene prenosov minimalen. Poleg tega je nemška liga dosegla dogovor s partnerskimi televizijskimi hišami za plačilo TV-pravic po delih; del zneska bo klubom plačan vnaprej, del pa, ko se nadaljuje tekmovanje.
- **Španska liga:** Prestavljena je bila 12. marca 2020 in se ponovno začela 11. junija 2020 (brez gledalcev). Po poročanju znaša popust za cene prenosov okoli 100 milijonov evrov in bo enakomerno porazdeljen med klubi prve španske lige.
- **Italijanska liga:** Prestavljena je bila 9. marca 2020 in se ponovno začela 20. junija 2020 (brez gledalcev). Poroča se, da televizijska hiša Sky Italija zadržuje plačilo v višini 130 milijonov evrov za domače pravice predvajanja in zahteva od 15- do 18-odstotni popust zaradi zapoznele sezone. Medtem ko se spor med televizijsko hišo Sky Italija in italijansko prvo ligo rešuje na sodišču, pa se je liga z drugo televizijsko hišo DAZN, ki prenaša domače tekme, uspela dogovoriti o izpolnjevanju obveznosti.
- **Francoska liga:** Prekinjena je bila 13. marca 2020 in za razliko od ostalih lig velike peterice ni bila dokončana. Popusti za domače televizijske hiše bodo znašali 73 milijonov

evrov za televizijsko hišo Canal Plus in 50 milijonov evrov za televizijsko hišo beIN Sports (31,4 milijona evrov za domače pravice in 18,5 milijona evrov za mednarodne pravice). Tako kot pri ostalih ligah bodo popusti enakomerno porazdeljeni med klubi prve francoske lige. Francoska liga je klubom zagotovila državno garantirana posojila, ki bodo klubom pomagala nadomestiti izgube. Ta posojila bodo morali klubi odplačati v petih letih, odplačila pa bodo kompenzirana v prihodnosti pri prihodkih iz TV-pravic.

3 VPLIV PANDEMIJE NA NOGOMETNI TRG

3.1 Prestopi igralcev

Vpliv pandemije covid-19 je viden tudi pri nogometnih prestopih. Število mednarodnih prestopov moških nogometašev se je v letu 2020 znižalo za 5,4 % v primerjavi s prejšnjim letom, skupne pristojbine za prestopa pa so se v primerjavi s prejšnjim letom znižale za kar 23,4 %. FIFA je v letu 2020 skupno registrirala 17.077 mednarodnih prestopov v primerjavi z 18.047 leta 2019, kar je prvi padec iz leta v leto po letu 2010. Število, tip in višina pristojbin prestopov služijo kot dober indikator finančnega stanja nogometne panoge. Povečanje števila in zneska pristojbin prestopov pomeni, da se v nogometni panogi obrača več denarja, zmanjšanje števila in zneska pristojbin pa pomeni, da se v panogi obrača manj denarja (klubi imajo manj denarja za nakup igralcev) (FIFA, 2021).

Poleg zmanjšanja števila prestopov se je spremenil tudi tip prestopov. Klubi so se v primerjavi s prejšnjim letom preusmerili na posojila igralcev, promoviranje igralcev iz klubskih akademij v prvo ekipo, povečalo pa se je tudi število podpisov pogodb s prostimi igralci (igralci brez pogodbe). Čeprav imajo igralci, vzgojeni v klubskih akademijah, morda manj izkušenj, lahko v trenutnih edinstvenih okoliščinah nudijo klubom dragoceno alternativo. Poleg tega so lahko ti igralci po nabranih igralnih izkušnjah prodani po premijskih cenah. Po drugi strani se bo povečalo povpraševanje po igralcih brez pogodbe (takšne igralce lahko podpišejo zastoj), saj bo večina klubov poskušala zmanjšati stroške za prestopa igralcev, predvideva pa se tudi, da se bodo zmanjšala pričakovanja takšnih igralcev o višini plač. Privlačni sta postali tudi alternativni posojil in zamenjav igralcev (kluba si izmenjata igralce brez nastalih stroškov nakupa). Poleg tega bodo nogometaši tudi v prihodnosti trpeli za nadaljnjimi posledicami pandemije, ki bodo neposredno vplivale na njihovo kariero. Tudi ko se bo nogomet vrnil v normalno stanje, bo vseeno ostala želja in potreba klubov po nižjih plačah, kar pomeni, da lahko v prihodnosti pričakujemo splošno znižanje plač in bonusov igralcev. Ne glede na vse pa izgleda, da bo imela pandemija pozitiven dolgoročni vpliv z vidika trajnostnega razvoja nogometne panoge. Zaposlovanje igralcev in pogajanja o pogodbah bodo v prihodnosti zagotovo preudarnjša, posebna pozornost bo namenjena klavzulam o zavarovanju, povezanim s pogoji plač. Igralci pa

bodo morali opraviti strožje zdravstvene preglede s potencialnimi obdobji karantene, kar bo podaljšalo proces podpisovanja igralcev in integracijo ekipe (KPMG, 2020b).

Tudi z vidika »trga prodajalcev«, kjer so imeli klubi, ki se preživljajo s prodajo igralcev, v veliko primerih moč pri pogajanju o cenah svojih igralcev na poti iz kluba, bomo sedaj najverjetneje priča »trgu kupcev«, pri katerem bi lahko nekateri klubi izkoristili slabši finančni položaj svojih nasprotnikov in kupili igralce po nižji ceni, kot je bilo mogoče do zadnjega prestopnega roka. Naslednji prestopni roki bodo najverjetneje prinesli manj prestopov igralcev, deloma tudi zaradi tega, ker bodo klubi in skavti težje sprejemali odločitve o podpisu ali podaljšanju pogodbe igralcev zaradi prekinitve nogometnih lig; to še posebej velja za mlade talente, saj so bila odpovedana vsa mladinska tekmovanja (KPMG, 2020b).

V tem zapletenem okolju niso bili vsi klubi prizadeti na enak način. Finančno močnejši klubi in tisti, ki jim je uspelo vzdrževati likvidnost, bodo sedaj v močnejšem položaju v primerjavi s klubi, ki so se znašli v finančni stiski (klubi, ki so bolj odvisni od prihodkov na dan tekem in prihodkov iz dejavnosti trgovanja z igralci). Takšni klubi bodo prisiljeni k prodaji igralcev pogosto za manj od njihove tržne vrednosti, da preživijo. Trpeli bodo predvsem klubi, ki se preživljajo s prodajo igralcev (angl. selling clubs). Prihodkovni model takšnih klubov temelji na dobičku iz trgovanja z igralci in je zaradi zmanjšanja števila prestopov in znižanja tržnih vrednosti igralcev manj dobičkonosen. Poleg tega se bodo nogometni klubi morda zadržali pri velikih vlaganjih v nakupe igralcev v želji po prikazovanju etičnega vedenja. Takšno vedenje klubov je rezultat vpliva pandemije, saj veliko držav trpi zaradi velikega števila smrtnih žrtev, prav tako pa je pod velikim pritiskom zdravstveno osebje, ki se spopada z ogromnim številom bolnih ljudi. Posledično so navijači veliko bolj čustveno občutljivi kot prej (KPMG, 2020b).

Po zaključku januarskega prestopnega roka je jasnejša slika trendov prestopov igralcev v sezoni 2020/21 v primerjavi s časom pred pandemijo. V sezoni 2020/21 (poletno in zimsko prestopno obdobje) so klubi velike peterice za prestopne igralcev v primerjavi s prejšnjo sezono porabili skoraj 50 % manj. Če primerjamo naložbe klubov v sezoni 2020/21 s povprečjem zadnjih treh sezon (od 2017/18 do 2019/20), se je poraba klubov španske La Lige zmanjšala za 70 %, kar je največji padec v ligah velike peterice, medtem ko so se naložbe angleških premierligašev zmanjšale za 20 %. Poleg tega je deset evropskih klubov, ki so porabili največ denarja za prestopne v sezoni 2020/21, v svoje moštvo vložilo 1,25 milijarde evrov, kar je 46-odstotno zmanjšanje v primerjavi s prejšnjo sezono (KPMG, 2021d).

Upošteva vrste prestopov, lahko opazim še eno zanimivost. Skupno število sklenjenih prestopov v ligah velike peterice v sezoni 2020/21 se je v primerjavi s prejšnjo sezono zmanjšalo za 20 % (s 1302 na 1037). Število kupljenih igralcev se je zmanjšalo za 35 % (s 602 na 390), število posoj in število podpisov pogodb z igralci iz klubskih akademij in prostimi igralci pa je ostalo stabilno z le 8-odstotnim zmanjšanjem (s 700 na 647) (KPMG, 2021d).

3.2 Tržna vrednost igralcev

Zmanjšanje virov prihodka klubov pomeni, da se je poleg zmanjšanja plač nogometnih igralcev in stroškov prestopov znižala tudi tržna vrednost igralcev. Motnje, ki jih je povzročila pandemija, zagotovo vplivajo na tržno vrednost igralcev, nogometni klubi pa se spopadajo z izjemno krizo, ki povzroča posledice v njihovi finančni uspešnosti in povzroča likvidnostne težave.

V analizi vpliva pandemije na tržno vrednost nogometašev so v globalni mreži profesionalnih podjetij, ki zagotavljajo revizijske, davčne in svetovalne storitve (KPMG, 2020a), preučili, kateri dejavniki so vplivali na vrednost igralcev med prekinitvijo nogometnih tekmovanj, in podali ocene vrednosti za dva možna scenarija. Prvi scenarij je odpoved tekoče sezone (scenarij, ki ga večina evropskih lig ni uporabila), drugi scenarij pa je zaključek sezone z odigranimi vsemi tekmami pred praznimi tribunami. Rezultati analize so pokazali, da je skupna vrednost vseh 4183 igralcev v desetih obravnavanih evropskih ligah (angleška, nemška, španska, italijanska, francoska, turška, nizozemska, portugalska, škotska in poljska) zmanjšala za skoraj 10 milijard evrov po scenariju 1, kar je za 26,5 % manj kot februarja (obdobje pred pandemijo), medtem ko bi se tržna vrednost igralcev po scenariju 2 zmanjšala za 6,6 milijarde evrov, kar bi pomenilo 17,7-odstotno zmanjšanje. V obeh scenarijih nosijo levji delež znižanja igralci klubov velike peterice z 8,5-milijardnim znižanjem v primeru scenarija 1 in 5,6-milijardnim znižanjem v primeru scenarija 2.

Na odpornost na zmanjšanje tržne vrednosti igralcev pa vplivajo tudi starost, kvaliteta in dolgoročnost pogodbe igralcev. Pri starosti igralcev velja, da starejši kot je igralec, večji je vpliv na znižanje tržne cene. Najodpornejši proti znižanju tržne cene so relativno mladi nogometaši, stari 21–24 let, ker imajo še veliko časa v svoji karieri, da se izkažejo in dosežejo pomembne uspehe na nogometnih zelenicah. Posledično je vpliv pandemije na njihovo tržno vrednost manjši kot na vrednost starejših in izkušenejših nogometašev. Proti znižanju tržne cene so odpornejši tudi elitni igralci z večjo tržno vrednostjo, kar dokazuje dejstvo, da so se njihove vrednosti po scenariju 1 v povprečju zmanjšale za 20 %, po scenariju 2 pa le za 13 %, kar je bistveno manj od povprečja desetih obravnavanih lig. Velik faktor pri odpornosti na zmanjšanje tržne vrednosti igralcev pa je tudi dolžina pogodbe igralcev. Navadno je največja spremenljivka pri določanju vrednosti igralca število preostalih let po igralčevi pogodbi, ker se trenutni delodajalec sooča s tveganjem izgube igralca, ko mu poteče pogodba in postane prosti igralec. V tej edinstveni situaciji bo imela takšna okoliščina verjetno večji vpliv kot po navadi; več let kot je preostalo po igralčevi pogodbi, manjši je vpliv na njegovo vrednost, na drugi strani pa so igralci, katerih pogodbe bodo potekle v 6–12 mesecih, lahko priča izjemnim padcem njihovih tržnih vrednosti (KPMG, 2020a).

Po enem letu pandemije je jasno, da si tržne vrednosti igralcev še vedno niso opomogle. Skupna vrednost 500 in 100 najboljših igralcev se je zmanjšala za 10,6 % in 10,1 % v primerjavi z obdobjem pred pandemijo. Na ligaškem nivoju je največjo škodo utrpela španska La Liga, saj so skupne vrednosti igralcev od februarja 2020 upadle za 1,14 milijarde evrov, kar je 21,1-odstoten padec. Tudi ostale lige velike peterice so zabeležile občuten medletni padec skupne tržne vrednosti igralcev. V angleški Premier ligi se je skupna vrednost znižala za 1,1 milijarde evrov, v italijanski Serie A za 500 milijonov evrov, v nemški Bundesligi pa so se vrednosti znižale za 400 milijonov evrov (KPMG, 2021e).

3.3 Evropska superliga

Pandemija covida-19 je razkrila trhle temelje, na katerih slonijo profita lačni velikani evropskega nogometa. Čeprav naj bi bila Barcelona ocenjena na 4,76 milijarde dolarjev, naj bi imela bruto dolg v višini 1,4 milijarde dolarjev. Bruto dolg Real Madrida naj bi presegal milijardo dolarjev, neto dolg Tottenhamu pa okoli 822 milijonov zaradi stroškov gradnje novega stadiona. Oligarhična Superliga, napolnjena z ameriškim zasebnim kapitalom, je bila zato tem klubom bolj nuja kot izbira. V uradni izjavi lige je bilo zapisano, da je pandemija pospešila nestabilnosti v obstoječem evropskem nogometnem ekonomskem modelu in zato se je pojavila potreba po strateški viziji in trajnostnem komercialnem pristopu (Hoare, 2021).

Evropska superliga je bilo predlagano letno tekmovanje, v katerem bi tekmovalo dvanajst vodilnih evropskih klubov. AC Milan, Arsenal FC, Atlético de Madrid, Chelsea FC, FC Barcelona, FC Internazionale Milano, Juventus FC, Liverpool FC, Manchester City, Manchester United, Real Madrid CF in Tottenham Hotspur so se ligi pridružili kot ustanovni klubi. Tekmovanje bi potekalo sredi tedna, pred prvo sezono pa naj bi se ligi pridružili še trije klubi, kar bi povečalo njihovo število na petnajst. Liga bi torej vključevala petnajst ustanovnih klubov, ki bi bili stalni udeleženci tekmovanja in upravljalci lige, ter pet drugih evropskih klubov, ki bi se v tekmovanje lahko uvrstili na podlagi uvrstitve v zadnji sezoni njihove domače lige. Evropska superliga je bila načrtovana kot ločeno tekmovanje, ki bi postalo neposredni konkurent Lige prvakov, glavnega evropskega klubskega nogometnega turnirja, ki ga organizira UEFA (The Super League, 2021).

Predlogi za nastanek Evropske superlige so bili podani že leta 1998, vendar niso bili uspešni. Pogovori o nastanku so se ponovno začeli leta 2018, ko je predsednik Real Madrida Florentino Perez začel razgovore z drugimi klubi v Evropi. Klubi, ki so sodelovali v tajnih razpravah, so bili v glavnem osredotočeni na raziskovanje možnosti za ligo, če UEFA ne bi pripravila novih reform za Ligo prvakov, ki bi bile sprejemljive za klube. Potreba po novem tekmovanju pa se je povečala v letu 2020, ko so začeli klubi z velikimi imeni trpeti zaradi posledic pandemije. Še posebej so trpeli klubi, ki so imeli dolgove že pred pandemijo. Perezov Real Madrid je bil med

tistimi klubi, ki jih je pandemija najmočneje prizadela, zaradi česar je koncept napredoval v uresničitev. Novo tekmovanje je pritegnilo tudi zanimanje ameriškega velikana investicijskega bančništva JP Morgan Chase, ki je za njegovo ustanovitev obljubil 5 milijard dolarjev.

Sodelujoči klubi bi imeli dostop do neomejenih solidarnostnih izplačil, ki bi se povečala v skladu z ligaškimi prihodki in bila višja od prihodkov obstoječih evropskih tekmovanj. V uradnem sporočilu lige za javnost je bilo navedeno, da bi omenjena izplačila v začetnem obdobju presegla 10 milijard evrov, klubi ustanovitelji pa bi prejeli tudi dodatnih 3,5 milijarde evrov za podporo načrtom za infrastrukturo in olajšanje učinka pandemije. Poleg tega bi si klubi ustanovitelji delili 32,5 % komercialnih prihodkov, nadaljnjih 32,5 % pa bi bilo razdeljenih med vseh dvajset sodelujočih ekip, vključno s petimi povabljenimi ekipami. 20 % prihodkov bi namenili na podlagi rezultatov v Superligi, preostalih 15 % pa bi razdelili glede na velikost občinstva. Klubi bi lahko tudi obdržali vse prihodke od prejemkov na dan tekem in sponzorskih pogodb (The Super League, 2021).

Evropska superliga je trajala le dva dni, preden so se premierligaši umaknili in zatrli idejo. Superliga je propadla zaradi več različnih razlogov, glavni med njimi pa je bil ponovni pojav močne navijaške kulture, ki je privedla do številnih protestnih gibanj. Za trenutek so se vsi nogometni navdušenci zbrali, da bi se združili proti enemu skupnemu sovražniku. Zgodovina si bo Superligo zapomnila kot multimilijardski udar, ki so ga organizirali pohlepni lastniki najbogatejših evropskih klubov proti pokvarjenim nacionalnim in mednarodnim zvezam, zaradi katerih so bili ti klubi sploh tako bogati.

Iz analize deležnikov lahko razberemo, kako na robu svojih finančnih zmožnosti delujejo nogometni klubi, posledično pa so zelo dovzetni za krize, kar je poudaril nepričakovani izbruh covida-19. Profesionalni nogometni klubi vedno bolj razmišljajo in delujejo kot podjetja in so glede na zaposlene, prihodke in organizacijske značilnosti zelo primerljivi z malimi in srednje velikimi podjetji (v nadaljevanju MSP). Vendar pa izjava o poslanstvu, povezanim s športom, razlikuje nogometne korporacije od običajnih MSP. To pomeni, da klubi ponovno vlagajo dobiček ali prevzemajo celo izgube in dolgove za financiranje novih igralcev zaradi tega, ker poskušajo maksimirati zmagovanje in ne dobiček. Klubi zapravijo, kolikor lahko, v zasledovanju čim večjega števila zmag. Posledično poskušajo uravnotežiti svoj proračun in poslovati le z minimalnim dobičkom. Zaradi tega so klubi še posebno občutljivi na finančne težave, ki jih povzročijo nepričakovani dogodki (npr. poškodba ključnega igralca, odhod pomembnih sponzorjev, izpad iz lige in v našem primeru tudi globalni izbruh virusa), in dovzetni za hitro poslabšanje likvidnosti. Takšno vedenje je pogosto opisano kot iracionalno ali celo nesposobno, vendar je to le odgovor na spodbujevalno shemo v športni dejavnosti. Izpad v nižjo ligo ima na primer ogromen vpliv na prihodke, zato je v največjem interesu kluba, da vloži vsa razpoložljiva sredstva in to poskuša preprečiti. To pomeni, da so nekateri klubi primorani k pretiranemu vlaganju preko svojih finančnih zmožnosti, včasih pa celo do bankrota. V kriznih

situacijah na splošno bolj trpijo manjši klubi zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, izkušenj in manjše formalizacije načrtovanja kriznega upravljanja. Za takšne klube je tudi težje oceniti potrebna finančna sredstva za reševanje in okrevanje, zlasti v sektorju s tako velikim tveganjem, kot je nogomet. Če povzamem, je pandemija razkrila dovzetnost profesionalnih nogometnih klubov za krize zaradi njihovega finančnega managementa, negotovosti okolja in velikosti. Posledično obstaja precejšnja potreba po stalnem spremljanju notranjih in zunanjih sprememb ter kriznih priprav katerekoli nogometne organizacije (Hammerschmidt, Durst, Kraus & Puumalainen, 2021).

4 MOŽNOSTI MONETIZACIJE V NOGOMETU

Kot sem omenil, profesionalni nogometni klubi večino svojih prihodkov ustvarijo na tri glavne načine, to so prihodki iz TV-pravic, komercialni prihodki in prihodki na dan tekme. Z razvojem in naraščanjem uporabe družbenih omrežij pa so klubi v digitalni interakciji videli novo priložnost za ustvarjanje prihodkov. Nogometni klubi so že pred koronakrizo pričeli na različne načine investirati v svoje digitalne kapacitete, med pandemijo pa so se prizadevanja za digitalno preobrazbo še povečala. Klubi namreč menijo, da jih bo močna digitalna infrastruktura v prihodnosti zaščitila pred nepričakovanimi dogodki, kakršen je bil izbruh pandemije. To pomeni, da bodo imele nove generacije navijačev popolnoma drugačno interakcijo s svojimi najljubšimi klubi kot prejšnje generacije. Pandemija je le pospešila temeljno preobrazbo interakcije klubov z navijači. Najopaznejši vidik digitalnega razvoja je hitro naraščajoča uporaba družbenih medijev. Digitalna preobrazba in tehnologija, ki jo poganja, je navijačem omogočila interakcijo s svojim klubom, ki sega dlje od 90 minut dejanske tekme. Medtem ko želja navijačev po zmagi njihove ekipe ostaja neizmerna, so zdaj digitalne vsebine prevzele središče pozornosti. Navijači namreč od kluba pričakujejo privlačno in povezano izkušnjo, ki ustreza vse večjemu povpraševanju navijačev po celoletni interakciji s klubom (Dellea in drugi, brez datuma).

Pozitivni učinki digitalne preobrazbe so, da klubi ostajajo relevantni v očeh nogometne javnosti in povezani s svojo navijaško bazo in partnerji. Pomaga tudi pri vzpostavitvi sodobne tehnologije in podatkovne arhitekture, ki prilagaja izkušnjo oboževalca, podpira nove izkušnje na stadionu ter povečuje prihodke. Lastniki klubov morajo razmišljati dlje v prihodnost in razmišljati o izboljšanju navijaške izkušnje ob vrnitvi navijačev na stadione. Z obdelavo podatkov, ki jih je mogoče zbrati o navijačih, lahko klubi bolje razumejo, kdo so njihovi navijači, in prepoznajo njihove želje. Kombinacija vedenjskih in demografskih podatkov daje klubom možnost, da predvidijo, kako se bodo oboževalci obnašali in katere izdelke bodo želeli kupiti. Ti vpogledi pomagajo klubom pri monetizaciji in povečajo učinkovitost pri upravljanju virov (Carito, Molango & Prabhakaran, brez datuma).

4.1 Digitalna interakcija z navijači

Digitalizacija že vpliva na nogometno panogo, v prihodnosti pa se bo njen vpliv le še povečeval. Prodaja vstopnic in navijaških artiklov je že nekaj časa digitaliziran proces, s povečanjem priljubljenosti družbenih omrežij pa se je digitalizirala tudi interakcija med navijači in klubi. Kot sem že omenil, so bili klubi zaradi pandemije in njenih posledic prisiljeni povečati uporabo digitalnih platform, saj so te postale edini način interakcije navijačev s klubom. Posledično so klubi ob odsotnosti tekem postali vse bolj kreativni pri uporabi digitalnih platform in začeli navijačem nuditi raznolike in kvalitetnejše vsebine. Vzemimo na primer poletne turnee, ki so jih elitni nogometni klubi v zadnjih letih opravili po Aziji, da bi povečali svojo prepoznavnost v regijah, kjer je zanimanje za nogomet v zadnjem desetletju izjemno naraslo. Pandemija je klube, kot je Liverpool, prisilila v odpoved turnee, enako je moral storiti tudi AC Milan z načrtovano turnejo po Kitajski. Vendar se je italijanski klub na odpoved hitro odzval in zagnal digitalno poletno turnejo, ki je milijonom kitajskih navijačev ponudila digitalno izkušnjo od interakcije z igralci do ogleda prostorov kluba in mesta Milano. Digitalno turnejo si je na digitalnih platformah ogledalo več kot 20 milijonov navijačev. Ustvarjanje novih načinov interakcije z oboževalci v digitalnem prostoru je klubom omogočilo, da povečajo sinergijo med različnimi platformami, ki jih uporabljajo za interakcijo. Real Madrid je v obdobju, ko je bila liga zaustavljena, na svojem Twitter računu ustvaril serijo »Vprašaj igralce«, ki je navijačem ponudila možnost, da postavijo vprašanja, na katera sta potem neposredno odgovorila dva igralca ekipe, videoposnetek pa je bil objavljen na uradnem računu Real Madrida na platformi YouTube. Serijo si je ogledalo več kot 6 milijonov navijačev (Pisani, 2021).

Nedavne poteze podjetja Spotify – giganta v svetovni dejavnosti pretočnega predvajanja glasbe (angl. streaming industry) – ponazarjajo, kje se bo v bližnji prihodnosti bil boj v vojni za prevlado na področju storitev pretočnega predvajanja. Med pandemijo je namreč Spotify z nakupom z podjetja za podcasting Megaphone postal vodilno podjetje v produkciji izvirnih programov in oglasov na področju podcastinga. Poleg tega se je podjetje v prizadevanjih, da bi postalo tržni vodja v avdio panogi, nedavno pridružilo podjetju Songkick (platformi za prodajo vstopnic), da bi neposredno iz svoje aplikacije promoviralo dogodke v živo. Nekateri nogometni klubi so se izjemno hitro odzvali na spremembe v panogi pretočnega predvajanja. Že omenjeni AC Milan je med pandemijo začel tedensko serijo podcastov in sklenil ekskluzivno partnerstvo s podjetjem Roc Nation, enim od vodilnih svetovnih zabavnih družb, da bi promoviral klub na inovativnih platformah. Ena izmed prvih potez po sklenitvi partnerstva je bila prireditev koncerta »Iz Milana z ljubeznijo« v podporo vsem posameznikom, ki so se borili proti koronavirusu. Zaradi velikega uspeha koncerta sta Milan in Roc Nation ustvarila še en virtualni koncert, ki si ga je ogledalo kar 18 milijonov gledalcev. Vse nove vsebine so bile dostopne le prek uradne strani kluba in aplikacij ter prek povsem novih platform. Poleg tega je Milan decembra 2020 na platformi Twitch objavil svoj uradni kanal, da bi dosegel svoje mlajše

navijače. V klubu se namreč zavedajo, da najmlajša generacija navijačev ne želi preživeti 90 minut pred televizorjem ob gledanju nogometne tekme. Platforma Twitch takšnim navijačem omogoča dostop do dodatne vsebine prek drugega zaslona, naj bo to prenosnik, tablični računalnik ali mobilni telefon (Pisani, 2021).

4.2 E-šport

Zaradi začasno zaustavljenih športnih in drugih zabavnih prireditev so ljudje veliko več časa preživeli doma na spletu, da bi zadovoljili svoje potrebe po športu, zabavi in interakciji z ljudmi. Brez športnih prireditev v živo so bili klubi prisiljeni povečati svoje digitalne dejavnosti, da bi ohranili stopnjo zavzetosti in na nek način dosegli oboževalce. Klubi in igralci so pri reševanju tega izziva predstavili široko paleto idej za ustvarjanje vsebin, kljub temu pa je bilo očitno, da nobeno od teh prizadevanj ne more poustvariti občutkov konkurence in zmage, ki jih občutijo gledalci ob spremljanju tekem svoje najljubše ekipe. Še najbolj se je tem občutkom približal e-šport in privabil pozornost globalne nogometne javnosti, zlasti mlajših generacij. Tako je prišlo do različnih iniciativ klubov, kot je na primer turnir FIFE s 128 ekipami, ki ga je organiziral angleški četrtoligaški klub Leyton Orient FC (KPMG, 2020c).

Z usmerjanjem pozornosti proti digitalizaciji so nogometni klubi spremenili tudi svojo komunikacijsko strategijo s poudarkom na novih oblikah sodelovanja, medtem ko so poskušali ustvarjati nove spletne vsebine, predvsem prek platform družbenih medijev. Del teh prizadevanj so bile tudi nogometne simulacijske igre, ki so logičen način poustvarjanja lastnosti nogometa v živo, vključno s tekmovanjem, zabavo in navdušenjem. Tako igralci kot klubi so v e-športu prepoznali priložnost za ustvarjanje svojih osebnih blagovnih znamk, medtem ko niso na igrišču. Za nogometne igralce je e-šport način predstavitve njihovih talentov od doma in olajšanje interakcije z navijači s pretočnim predvajanjem (angl. streaming) tekem in turnirjev s kolegi, profesionalnimi igralci e-športa ali celo z oboževalci. Vendar pa e-šport ponuja veliko večjo priložnost kot zgolj ustvarjanje digitalnih vsebin v obliki nogometnih simulacijskih iger, saj pomeni dolgoročno priložnost za rast. Ne ponuja le načina za interakcijo klubov z novimi, mlajšimi generacijami navijačev, ampak tudi način za povečanje navijaške baze in okrepitve blagovne znamke klubov zaradi globalnega občinstva e-športa.

Nazadnje e-šport ni le marketinško orodje, ki vpliva le na stroškovno stran računovodskih izkazov, temveč se lahko spremeni v dolgoročno priložnost za ustvarjanje prihodkov. Glede na najnovejšo napovedi raziskovalnega podjetja Newzoo bi lahko prihodki v panogi do leta 2023 dosegli 1,6 milijarde ameriških dolarjev. Poleg tega bi lahko bile e-športne ekipe naslednje v vrsti za doseganje velikih dobičkov ob povečanju tržne vrednosti, podobno, kot smo videli pri nogometnih klubih v zadnjih dveh desetletjih. Čeprav velja, da so trenutne ocene napihnjene,

lahko naložba v e-šport deluje kot varnostna odeja za klube proti morebitnemu prihodnjemu upadanju prihodkov nogometa v primerjavi s konkurenti v zabavni panogi (KPMG, 2020c).

Stopnja dosegljivega materialnega prihodka in nefinančnih koristi je v veliki meri odvisna od tega, na kakšen način si nogometni klubi prizadevajo vstopiti v svet e-športa. Takšna odločitev temelji na kombinaciji več dejavnikov, vendar je v večini odvisna od velikosti investicije in tveganja. Do sedaj je bila večina klubov previdna v njihovem pristopu s poudarkom na zmanjševanju potencialnega tveganja, poleg tega so se dotaknili le simulacijskih iger. V angleški prvi ligi so klubi prepoznali potrebo po začetnih korakih, vendar e-športu zaenkrat še niso namenili večjih sredstev. Nogometna kluba Liverpool in Arsenal sta podpisala igralca, ki ju bosta zastopala na določenih turnirjih, nekoliko dlje pa je šel Manchester United, ki je podpisal celotno ekipo igralcev. Nizozemski Ajax je ustanovil celo namenski oddelek, ki se osredotoča le na nogometne simulacijske igre. Večji dobiček lahko klubi pričakujejo le, če so se pripravljene osredotočiti tudi na nesimulacijske igre ali pa za sodelovanje z dobro znanimi e-športnimi ekipami. Takšno sodelovanje prinaša tudi vrsto tveganj, kot sta povezovanje blagovne znamke z igrami, ki ne predstavljajo vrednot kluba, npr. nasilje, in nezadovoljstvo navijačev s prisotnostjo kluba v določenih segmentih. Poleg različnih možnih tveganj pa doseganje visoke ravni pri e-športu zahteva znatna sredstva. Nakup franšiznega mesta ali uveljavljene ekipe v večini primerov stane več kot 10 milijonov evrov, ustvarjanje lastnega oddelka z vidnimi rezultati pa lahko traja leta. Kljub temu primer nemškega nogometnega kluba Schalke 04, ki je pred štirimi leti ustvaril posebni oddelek za e-šport, dokazuje, da je to izvedljivo in je lahko odlična naložba (KPMG, 2020c).

Spremembe v svetu športa, ki jih je pandemija le pospešila, so bile vidne že pred njo. Nogometni klubi so v e-športu prepoznali enega od načinov priprave na prihodnost in priložnost, da ostanejo en korak pred konkurenco. Trenutno še ne vemo, ali bodo imena največjih klubov v prihodnosti stalnica v svetu e-športa, vendar bodo morali klubi kljub temu povečati svoja prizadevanja, če bodo želeli košček pogače zase.

5 SWOT-ANALIZA NOGOMETNE PANOGE V ČASU PANDEMIJE

Eno največkrat uporabljenih orodij strateškega načrtovanja je SWOT-analiza oziroma PSPN-matrika. Priljubljenost te analize lahko pripišemo njeni vsestranski uporabnosti. Uporabiti jo je mogoče kot tehniko za ocenjevanje uspešnosti, konkurence, tveganja in potenciala podjetij, pa tudi za ravni poslovanja, kot sta izdelek ali linija izdelkov, mogoče pa jo je aplicirati tudi na osebe (Porter, 1998).

Pri SWOT-analizi se analizira notranje in zunanje okolje podjetja. Pri notranjem okolju so v matriki definirane prednosti (angl. strengths) in slabosti (angl. weaknesses), pri zunanjem okolju

pa so definirane priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats). Matrika uporabnikom pomaga pri doseganju trajne konkurenčne prednosti in pri oblikovanju celovite strategije poslovanja. Analiza notranjega okolja zajema naravno, tehnološko, gospodarsko, kulturno in politično-pravno okolje, medtem ko analiza zunanjega okolja zajema analizo širšega in ožjega okolja podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 102).

SWOT-analiza z uporabo notranjih in zunanjih podatkov podjetjem pomaga ugotoviti, katere strategije bodo uspešnejše, in jih posledično odvrča od potencialno manj uspešnih strategij. Prav tako podjetjem pomaga pri prilagajanju na spremembe in izzive, ki jih prinaša vse bolj turbulentno tehnološko okolje. Zaradi tega postaja v sodobni ekonomiji vse pomembnejše strateško orodje, ki je bilo sprva uporabljeno za analizo podjetij, zdaj pa ga pogosto uporabljajo vlade, neprofitne organizacije in posamezniki, kot so vlagatelji, podjetniki ipd. (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 103).

S SWOT-analizo, ki jo prikazuje tabela 1, sem analiziral učinke pandemije covid-19 na nogometni svet. Čeprav na prvi pogled izgleda, da je pandemija prinesla le negativne učinke in da je teh v primerjavi s pozitivnimi neprimerno več, pa je mogoče najti tudi pozitivne učinke.

Tabela 1: SWOT-analiza nogometne panoge v času pandemije

Prednosti	Slabosti
• Več priložnosti za igralce mladinskega pogona (akademij) klubov. • Finančne napovedi za prihodnost nogometne panoge niso tako slabe, kot je bilo sprva napovedano. • Pozitiven vpliv z vidika trajnostnega razvoja nogometne panoge (klubi bodo v prihodnosti preudarnější pri zaposlovanju igralcev in pogajanju o pogodbah).	• Bankrot finančno šibkejših klubov. • Odpuščanje neigralnega osebja. • Manj denarja v nogometu, kar pomeni manj delovnih mest za igralce in nižje plače. • Izpad prihodka na dan tekem. • Pomanjkanje navijaške atmosfere ob igranju pred praznimi tribunami negativno vpliva na izkušnjo gledalcev.
• Zaradi pandemije so klubi pospešeno vlagali v digitalno infrastrukturo (izboljšanje tehnologije in podatkovne arhitekture), ki bo izboljšala izkušnjo navijačev ter povečala prihodke. •	• Klubi morajo vračati denar sponzorjem in televizijskim hišam zaradi prestavljenih ali neodigranih tekem. • Zaradi igranja pred praznimi tribunami so klubi začasno izgubili stik z najzvestejšimi navijači in imetniki sezonskih vstopnic. • Prestavitev ali postavitvev na čakanje veliko sponzorskih dogovorov kot posledica izvajanja ukrepov za zmanjšanje stroškov ali celo propada podjetij.

se nadaljuje

Tabela 2: SWOT-analiza nogometne panoge v času pandemije (nad.)

Priložnosti	Nevarnosti
• Novi načini ustvarjanja prihodkov za klube (e-šport, YouTube serije, podcasti, digitalne turneje, koncerti, vadbe od doma itd.).	• Finančno močnejši klubi bodo sedaj v močnejšem položaju v primerjavi s klubi, ki so se znašli v finančni stiski, kar bi lahko še dodatno povečalo razkorak med njimi.
• Okrepitev odnosov z navijači prek digitalnih platform, saj so te v času pandemije postale edini način za interakcijo klubov z navijači.	• Klubi bodo ob vrnitvi navijačev na stadione prisiljeni sprejeti stroge sanitarne standarde, kar bo še dodatno povečalo operativne stroške klubov.
• E-šport kot nov način grajenja znamk igralcev in klubov izven igrišča zaradi globalnega občinstva e-športa. • Osredotočanje številnih nogometnih klubov na diverzifikacijo svoje baze navijačev, vključno s pobudami za boljše razumevanje generacije Z in iskanjem večje interakcije z globalnimi navijači.	• Bankrot zgodovinsko pomembnih klubov z velikimi navijaškimi bazami. • Nevarnost zmanjševanja vrednosti sponzorstev (če nogomet ne bo mogel zapolniti stadionov in bo izgubil fizično občinstvo, ne bo več tako privlačen za investitorje). • Zaradi igranja pred praznimi tribunami so klubi začasno izgubili stik z najzvestejšimi navijači in imetniki sezonskih vstopnic. • Zaradi šibkejšega finančnega položaja najmočnejših klubov se je pojavila nevarnost ustanovitve samostojnih novih lig (npr. Superliga), ki bi lahko negativno vplivala na tekmovalnost in integriteto nogometa ter priljubljenost med navijači.

Vir: lastno delo.

5.1 Ugotovitve na podlagi SWOT-analize

Pandemija covid-19 je tako kot pri večini svetovne industrije tudi pri nogometni pustila trajne posledice. Bankrotirali so nekateri zgodovinsko pomembni klubi, velika večina klubov pa je bila pahnjena v politiko zategovanja pasu, ki se je kazala v zmanjševanju plač in celo v odpuščanju neigralnega osebja. Klubi bodo morali v prihodnosti zaradi posledic pandemije postati bolj domiselni in fleksibilnejši, da bodo lahko preživeli in ostali konkurenčni. Predvsem bodo v prednosti klubi, ki so obdobje pandemije izkoristili za iskanje novih načinov generiranja prihodkov in za interakcijo z obstoječimi in novimi generacijami navijačev. Prav tako se bo povečal pomen mladinskih pogonov (akademij) klubov. Klubi z dobrimi mladinskimi pogoni bodo kljub krizi in morebitni izgubi igralcev le-te lažje nadomestili z igralci iz svojih akademij. Pandemija je poslabšala tudi kvaliteto uporabniške izkušnje; prazne tribune in pomanjkanje navijaške atmosfere namreč negativno vplivajo na izkušnjo gledalca. Poslabšanje uporabniške

izkušnje v kombinaciji z izgubo stika z najzvestejšimi navijači in imetniki sezonskih vstopnic bi lahko pomenilo, da bo nogomet v prihodnosti beležil padec priljubljenosti. Poleg tega bi lahko kvaliteto nogometa še dodatno poslabšalo dejstvo, da lahko v prihodnosti pričakujemo še dodatno povečanje razkoraka med klubi. Najbogatejši klubi so namreč manj odvisni od izpada prihodka na dan tekem v primerjavi s finančno šibkejšimi klubi, ki bodo morali za preživetje prodati svoje najboljše igralce. Navedeni faktorji bi lahko pomenili tudi, da se bo v prihodnosti zmanjšala količina denarja, ki kroži v nogometnem svetu. Zaradi padca kvalitete in morebitnega padca priljubljenosti bi lahko nogomet postal manj zanimiv za sponzorje, s tem pa bi se zmanjšala tudi cena televizijskih prenosov tekem, kar pomeni, da bi klubi dobili manj denarja iz naslova TV-pravic.

Sam menim, da so se klubi s tem problemom dobro spopadli; na tekmah so zaradi pomanjkanja vzdušja začeli predvajati zvočne posnetke navijanja navijačev, nekateri klubi pa so navijačem omogočili, da so njihove fotografije natisnjene na karton in pritrjene na sedeže stadionov, kar malenkostno izboljša pogled na prazne tribune. Poleg tega so nogometne zveze sprejele potrebne ukrepe in poskrbele, da so se klubi po prekinitvi lige na najhitrejši možni način vrnili na zelenice, kar pomeni, da jim ni bilo treba vračati denarja televizijskim hišam in sponzorjem.

SKLEP

Pri pisanju zaključne strokovne naloge sem se podrobno seznanil z delovanjem nogometne panoge, natančneje s tem, na kakšne načine generira prihodke. Med pisanjem sem analiziral neprestano spreminjajoče se in turbulentno obdobje, ki ga je prinesla pandemija. Kot je navedeno v uvodu, je bil cilj zaključne strokovne naloge predstaviti finančno dinamiko nogometne panoge ter odgovoriti na vprašanja, kako je pandemija covida-19 vplivala na zaposlovanje igralcev v nogometnih klubih, kako bo pandemija covida-19 vplivala na delovanje nogometnih klubov v prihodnosti in kakšen je aktualen prihodkovni model v dejavnosti svetovnega nogometa.

Odgovarjanja na raziskovalna vprašanja sem se lotil tako, da sem celotno nogometno panogo razdelil na deležnike (zaposleni v nogometnih klubih, sponzorji, mediji, prestopi igralcev, tržna vrednost igralcev) in podrobneje analiziral vpliv pandemije na vsakega izmed omenjenih deležnikov ter kakšne spremembe je to pomenilo za delovanje klubov.

Najprej sem se seznanil z aktualnim prihodkovnim modelom nogometne panoge in ugotovil, da ustvarja prihodek na tri glavne načine: s prihodki iz TV-pravic, komercialnimi prihodki in prihodki na dan tekme. Pandemija covida-19 je ogrozila celoten prihodkovni model evropskega profesionalnega nogometa, ki sloni na velikih srečanjih ljudi, kjer bi se virus zlahka širil. Eden izmed ukrepov za zajezitev širjenja okužbe je bila tudi uvedba omejevanja socialnih stikov, ki je začasno zaustavilo celoten nogometni svet. Posledično je pandemija prizadela vse tri glavne

vire prihodkov klubov, zaradi neigranja in prestavljenih tekem so morali klubi vračati denar televizijskih hišam in sponzorjem, ukrepi omejevanja socialnih stikov (igranje pred praznimi tribunami) pa so pomenili, da so nogometni klubi ostali brez prihodkov na dan tekem tudi ob povratku na zelenice.

Med iskanjem odgovora na vprašanje, kako bo pandemija covida-19 vplivala na delovanje nogometnih klubov v prihodnosti, sem ugotovil, kako občutljiv in neobstoječ je trenutni način poslovanja profesionalnih nogometnih klubov. Klubi namreč ponovno vlagajo ves svoj dobiček v financiranje nakupov novih igralcev ali se celo zadolžijo zaradi tega, saj poskušajo maksimirati zmagovanje in ne dobiček. Izpad dohodka in šibkejši finančni položaj klubov, ki ga je prinesla koronakriza, je pomenil, da so morali klubi spremeniti svoj način delovanja. Posledično se je v primerjavi s preteklimi sezonami zmanjšalo število prestopov igralcev, spremenil pa se je tudi tip prestopov. Zaznati je bilo porast posojil igralcev in promoviranja igralcev iz klubskih akademij v prvo ekipo, povečalo pa se je tudi število podpisov pogodb s prostimi igralci (igralci brez pogodbe). Prekinitev nogometnih lig je pomenila tudi, da so bili klubi prisiljeni k iskanju novih načinov ustvarjanja prihodkov in interakcije z navijači.

Pri raziskovanju vpliva pandemije covida-19 na delovanje nogometnih klubov v prihodnosti sem spoznal tudi, da posledice trenutnih razmer niso le slabe. Kot sem že omenil, so klubi doživeli velik šok in bili soočeni s šibkostjo in neobstojnostjo trenutnega poslovnega modela, pri katerem večina evropskih klubov nameni več kot 70 % svojih prihodkov za plače igralcev in ima večstomilijonske dolgove. Posledično bo imela pandemija pozitiven dolgoročen vpliv z vidika trajnostnega razvoja nogometne panoge. To pomeni, da bodo klubi v prihodnosti ravnali preudarnejše pri zaposlovanju igralcev in pogajanju o pogodbah, pozornejši pa bodo tudi, kadar bo govora o klavzulah o zavarovanju, povezanih s pogoji plač. V prihodnosti bodo morali igralci opravljati temeljitejše zdravstvene preglede s potencialnimi obdobji karantene, kar bo podaljšalo proces podpisovanja igralcev in integracijo ekipe. Kljub temu pa se je treba zavedati, da bodo klubi zaradi spodbujevalne sheme, kakršna je prisotna v športni panogi, v lovu za maksimalnim številom zmag še naprej delovali na robu svojih finančnih zmogljivosti. Pandemija covida-19 je razkrila dovzetnost nogometnih klubov za krize ob nepričakovanih dogodkih, zato bodo morali v prihodnosti podrobneje spremljati notranje in zunanje spremembe, če se bodo hoteli pripraviti na takšne dogodke. Poleg tega bi klubom za zmanjševanje tveganja svetoval tudi diverzifikacijo dejavnosti s širitvijo portfelja med različne gospodarske sektorje in investiranje v mladinski pogon ter digitalno infrastrukturo, kar jim bo olajšalo finančno stisko ob morebitnem pojavu novega kriznega obdobja.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajadi, T., Ambler, T., Udwadia, Z. & Wood, C. (2020, julij). Deloitte. *Annual review of football finance 2020*. Pridobljeno 9. marca 2021 iz <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>
2. Ajadi, T., Bridge, T., Hanson, C., Hammond, T. & Udwadia, Z. (2021, januar). Deloitte. *Deloitte Football Money League 2021*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
3. Bagchi B., Chatterjee S., Ghosh R. & Dandapat D. (2020). Impact of COVID-19 on Global Economy. V *Coronavirus Outbreak and the Great Lockdown. SpringerBriefs in Economics* (str. 15-26). Singapore: Springer.
4. Carito, P., Molango, M. & Prabhakaran, S. (brez datuma). N3XT Sports LLC. *New Monetization Opportunities in Football*. Pridobljeno 17. marca 2021 iz <https://www.n3xtsports.com/new-monetization-opportunities-in-football/>
5. Dellea, D., Drechsel, D., Görgülü, K., Gupta, N., Meletiadis, I., Vogel, S. & Zahn, F. (brez datuma). PWC. *Football's digital transformation*. Pridobljeno 2. junija 2021 iz https://www.pwc.ch/en/publications/2016/Pwc_publication_sport_footbal_digital_transformation_aug2016.pdf
6. Deloitte. (2021, 2. februar). *January transfer window ends quietly as the COVID-19 pandemic impacts spending across Europe*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/january-transfer-window-ends-quietly-as-the-covid-19-pandemic-impacts-spending-across-europe.html>
7. Dima, T. (2014, oktober). The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 1245-1252.
8. Dimovski, V., Penger S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
9. ECA. (2020, 7. julij). *COVID-19 Financial Impacts on European Clubs*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.ecaeurope.com/news/eca-ceo-on-the-financial-impact-of-covid-19-on-european-clubs/>
10. Evans, S. (2020, 5. april). Reuters. *FIFA draws up guidelines to tackle pay-cut complaints*. Pridobljeno 7. februarja 2021 iz <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-soccer-fifa-exclusive/exclusive-fifa-draws-up-guidelines-to-tackle-pay-cut-complaints-idINKBN21N0JI?edition-redirect=ca>
11. ESPN. (2020, 19. april). *Coronavirus: Roma players give up wages for rest of season*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://www.espn.com/soccer/as-roma/story/4086819/coronavirus-roma-players-give-up-wages-for-rest-of-season>

12. FIFA. (brez datuma). *FIFA Survey: approximately 250 million footballers worldwide*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz <https://www.fifa.com/who-we-are/news/fifa-survey-approximately-250-million-footballers-worldwide-88048>
13. FIFA. (2018, 21. december) *More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup*. Pridobljeno 2. februarja 2021 iz <https://www.fifa.com/worldcup/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>
14. FIFA. (2021, 18. januar). *Fifa publishes Global transfer market Report 2020*. Pridobljeno 22. marca 2021 iz <https://www.fifa.com/who-we-are/news/fifa-publishes-global-transfer-market-report-2020>
15. Garcia-Garcia, B., James, M., Koller, D., Lindholm, J., Mavromati, D., Parrish, R. & Rodenberg, R. (2020, 23. julij). The impact of Covid-19 on sports: a mid-way assessment. *International Sports Law Journal*, 20, 115–119.
16. Gough, C. (2021, 11. februar). Statista. *Super Bowl TV viewership in the U.S. 1990-2021*. Pridobljeno 23. marca 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/216526/super-bowl-us-tv-viewership/>
17. Gunawardena, T., Marmayou, J.,M, Fischinger, P., Civale, S., Alamilla, J., Ledure, S., Smokvina, V., Korbee, L., Oetelaar, K., Santos, R., Stângaciu, A., Smirnova, A., Ludwig, K., Artan, G., Bogdanova, Y., Reck, A., Malvestio, S., Almeida, V., Bossart, G,... & Gaalen J,. (2020, 18. maj). *Coronavirus and its impact on football*. Pridobljeno 10. aprila 2021 iz <https://www.sportslawandpolicycentre.com/SLPC%20LIS%20Survey%20-%20Final%20-%205%20May%202020.pdf>
18. Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, K. & Puumalainen, K. (2021, 13. januar). *Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?* Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7831632/>
19. Hoare, L. (2021, 23. april). The pandemic precipitated Europe's Super League fiasco, and the issues aren't going away. *Washington Post*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://www.washingtonpost.com/sports/2021/04/21/super-league-soccer-covid/>
20. KPMG. (2020a, 6. maj). *Player value not immune to pandemic*. Pridobljeno 17. decembra 2021 iz <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/05/pl-raport-kpmg-player-value-not-immune-to-pandemic.pdf>
21. KPMG. (2020b, 25. junij). *How much has COVID-19 degraded the value of Europe's elite?* Pridobljeno 5. maja 2021 iz https://www.footballbenchmark.com/library/how_much_has_covid_19_degraded_the_value_of_europe_s_elite
22. KPMG (2020c, 3. november). *The “digital” playing field – football clubs and esports in a Covid-19 world*. Pridobljeno 4. aprila 2021 iz

- https://www.footballbenchmark.com/library/the_digital_playing_field_football_clubs_and_esports_in_a_covid_19_world
23. KPMG. (2021d, 9. februar) *Player trading – the new reality with COVID-19*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz https://www.footballbenchmark.com/library/player_trading_the_new_reality_with_covid_19
 24. KPMG. (2021e, 23. februar). *Player Valuation Update: the crippling effects of Covid*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz https://www.footballbenchmark.com/library/player_valuation_update_the_crippling_effects_of_covid
 25. Marsden, S. & Llorens, M. (2020, 17. november). *Real Madrid, Barcelona face coronavirus cuts as La Liga battles with pandemic*. Pridobljeno 6. februarja 2021 iz <https://www.espn.com/soccer/spanish-primera-division/story/4236236/real-madridbarcelona-face-coronavirus-cuts-as-la-liga-caps-wage-bill-at-610m>
 26. Media-Mmarketing, d. o. o. (2018, 26. marec). *Global popularity of football on the rise*. Pridobljeno 6. februarja 2021 iz <https://www.media-marketing.com/en/news/global-popularity-of-football-on-the-rise/>
 27. Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P. & Cockanye, D. (2020, 18. julij). *Football worlds: Business and networks During covid-19*. Pridobljeno 8. marca 2021 iz <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14660970.2020.1782719>
 28. Pisani, N. (2021, 24. marec). *Three digital game-changers for football in the post-COVID-19 era*. Pridobljeno 4. aprila iz <https://iby.imd.org/technology/three-digital-game-changers-for-football-in-the-post-covid-19-era/>
 29. Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
 30. Reade, J. J. & Singleton, C. (2020, junij). *European football after COVID-19**. *Research Gate*. Pridobljeno 24. aprila 2021 iz https://www.researchgate.net/publication/343347789_European_Football_After_COVID-19
 31. Rollin, J. (brez datuma). *Football*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.britannica.com/sports/football-soccer/South-America>
 32. Schmidt, S. F., Holzmayer F. & Fühner J. (2020 22. oktober). *Not every football club is going under – here's how some are improving financial results*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://theconversation.com/not-every-football-club-is-going-under-heres-how-some-are-improving-financial-results-146872>
 33. Shvili, J. (2020, 16. oktober). *The Most Popular Sports In The World*. Pridobljeno 7. marca 2021 iz <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>

34. The Super League. (2021, 18. april). *Leading european football clubs announce new Super League competition*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://thesuperleague.com/press.html>
35. UNCTAD. (2021, 31. marec) *Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development*. Pridobljeno 13. junija 2021 iz <https://unctad.org/programme/covid-19-response/impact-on-trade-and-development-2021>
36. Quansah, T., Frick, B., Lang, M. & Maguire, K. (2020, 9. september). *The impact of the coronavirus outbreak (COVID-19) on player salaries, transfer fees, and net transfer expenses in the English Premier League*. Pridobljeno 6. februarja 2021 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3689563