



Interno študijsko
gradivo

Finančno načrtovanje v športu



doc. dr. Sandi Knez

IBS – Mednarodna poslovna šola Ljubljana

December, 2024

Finančno načrtovanje v športu

Avtor: doc. dr. Sandi Knez

Naslov: Finančno načrtovanje v športu

Založnik: IBS, Mednarodna poslovna šola Ljubljana

Elektronska izdaja

Ljubljana, 2024

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID 217425923](#)

ISBN 978-961-96843-7-5 (PDF)

Finančno načrtovanje v športu

Uvodna anekdota

V središču športnega sveta, v eni izmed najbolj ikoničnih športnih aren na svetu, je bila ekipa priljubljenega evropskega nogometnega kluba zbrana v sejni sobi. Medtem ko so se zasloni v ozadju svetili z osupljivimi podatki o gledanosti in prodaji vstopnic, je bil vzdušje napeto. Klub je bil na robu finančnega propada.

"Ne morem verjeti, da smo v tej situaciji," je dejal glavni trener, ko je pogledal proti finančnemu direktorju. "Imamo najboljše igralce, navijače, ki so nam zvesti, in stadion, ki je vedno poln. Kako smo se znašli v tem finančnem kaosu?"

Finančni direktor je globoko vdihnil in odvrnil: "To ni le problem prihodkov, ampak tudi naše sposobnosti, da pravilno upravljamo s sredstvi. Imamo milijonske pogodbe z igralci, visoke operativne stroške in nismo se dovolj osredotočili na različne vire financiranja."

Trener je s stisnjenimi zobmi vprašal: "Kaj lahko storimo?"

"Potrebujemo boljše finančno načrtovanje," je odgovoril finančni direktor. "Potrebujemo razumevanje naših stroškov, zmožnosti pridobivanja sredstev in, kar je najpomembnejše, moramo se naučiti, kako pametno vlagati."

To je zgolj ena izmed številnih resničnih zgodb, ki se dogajajo po športnem svetu. Šport je več kot le igra. Je kompleksen posel, kjer so milijoni na kocki. Ključ do uspeha ni vedno odvisen samo od zmag na igrišču, ampak tudi od tega, kako učinkovito lahko športne organizacije upravljajo svoje finance.

V tej knjigi bomo raziskali različne vidike finančnega načrtovanja v športu. Z uporabo uveljavljenih virov in praktičnih primerov bomo ponudili orodja, strategije in znanje, potrebno za finančni uspeh v športnem svetu.

Kratka zgodovina finančnega načrtovanja v športu

Ko razmišljamo o športu, nam pogosto na misel pridejo vrhunski atletske dosežki, strastni navijači in velika športna prizorišča. Vendar pa je za temelje vsakega športnega sistema potrebno učinkovito finančno načrtovanje. Skozi čas se je pristop k financiranju športa močno spreminjal, športne organizacije pa so postajale vse bolj kompleksne in poslovno usmerjene.

Začetki finančnega načrtovanja v športu

V zgodnjih dneh organiziranega športa, predvsem v 19. in na začetku 20. stoletja, so bili športni dogodki večinoma neprofitne narave, organizirani s strani lokalnih skupnosti ali športnih klubov. Financiranje je temeljilo predvsem na prostovoljnih prispevkih, donacijah in včasih prihodkih od vstopnic (Sawyer et al., 2004).

Profesionalizacija športa in rast sponzorstva

Z rastjo popularnosti športa v 20. stoletju so se povečale tudi finančne potrebe. Pojavi profesionalizma v športu, predvsem v nogometu in baseballu, so prinesli potrebo po večjih investicijah. Klubi so začeli iskati sponzorje in korporativne partnerje, da bi pokrili stroške (Fried et al., 2013).

Televizija in medijske pravice

V sredini 20. stoletja je televizija postala ključni igralec v svetu športnega financiranja. Medijske pravice so postale pomemben vir prihodka za športne lige in klube po vsem svetu, kar je vodilo k večjim televizijskim pogodbam in večji globalni prepoznavnosti športnih dogodkov (Stewart, 2017).

Sodobne metode financiranja

Spreminjajoče se gospodarsko okolje in rast športne industrije sta privedli do razvoja različnih metod financiranja v športu, vključno z javno-zasebnimi partnerstvi, prodajo imenskih pravic stadionom, prodajo licenc za sedeže, premijskimi vsebinami in digitalnim trženjem. Klubi in organizacije zdaj uporabljajo napredne analitične metode za optimizacijo svojih finančnih strategij (Fried et al., 2013).

Finančno načrtovanje v športu se je skozi leta razvijalo v povezavi s širšimi družbeno-gospodarskimi trendi. Danes šport predstavlja velikansko globalno industrijo, ki zahteva sofisticirane finančne strategije in rešitve. Razumevanje zgodovinskega konteksta je ključno za napredovanje v sodobnem svetu športnih financ.

Za študenta je pomembno razumeti, kako so se financiranje in ekonomski modeli športa skozi čas razvijali. To znanje je osnova za razumevanje trenutnih trendov in prihodnjih izzivov na področju finančnega načrtovanja v športu.

Kazalo vsebine

1	Uvod.....	- 1 -
2	Spremljanje prilivov in odlivov denarja.....	- 3 -
3	Spremljanje stroškov, pristojbin, donacij itd.	- 6 -
4	Izločanje nepotrebnih izdatkov iz proračuna.....	- 10 -
5	Politike in predpisi za oblikovanje proračuna organizacij.....	- 14 -
6	Pomen predhodnih računovodskih izkazov.....	- 18 -
7	Razlikovanje med pomembnimi odhodki in sredstvi, ali so ti realni.....	- 22 -
8	Posebni finančni načrt.....	- 25 -
9	Razumevanje zavarovanja v športu.....	- 29 -
10	Cena in kakovost.....	- 33 -
11	Vprašanja povezana z davki v športu.....	- 36 -
12	Priprava poročil in njihova predstavitev ustreznemu osebju.....	- 39 -
13	VIRI.....	- 43 -
14	Recenzija: "Naslov....".....	Napaka! Zaznamek ni definiran.
15	Recenzija za monografijo-učbenik "naslov".....	Napaka! Zaznamek ni definiran.

1 Uvod

V svetu športa, kjer se sredstva in vire vedno bolj konkurenčno dodeljuje, je ključnega pomena razumevanje osnov finančnega načrtovanja. Kot ugotavlja Stewart (2017), je financiranje športa vse bolj kompleksno, saj organizacije iščejo nove in inovativne načine za pridobivanje sredstev, hkrati pa ohranjajo svojo konkurenčnost na globalni ravni.

V sodobnem športnem okolju je skrbno finančno načrtovanje ključno za dolgoročni uspeh. Kljub temu je načrtovanje v športni industriji eno od področij, ki pogosto ostaja zapostavljeno, dokler ne nastopijo finančne težave (Stewart, 2017).

Začetki financiranja v športu so bili preprosti, saj so se večinoma zanašali na vstopnine in lokalne sponzorje. Vendar pa, kot ugotavljata Fried, DeSchraver in Mondello (2013), se je v zadnjih desetletjih pojavilo več novih in raznolikih virov financiranja, od televizijskih pravic do prodaje blagovne znamke in celo digitalnega trženja.

Pri obvladovanju teh različnih virov financiranja je bistvenega pomena razumevanje kako ti prilivi in odlivi vplivajo na celotno finančno zdravje organizacije. Sawyer, Hypes in Hypes (2004) opozarjajo, da je ključnega pomena, da športne organizacije ne samo pridobivajo sredstva, ampak jih tudi učinkovito upravljajo, da bi zagotovile dolgoročno stabilnost in uspeh.

Kot bomo videli v naslednjih poglavjih, je za učinkovito upravljanje sredstev v športu potrebno razumevanje širokega nabora konceptov, od preprostega spremljanja prilivov in odlivov, do razumevanja kompleksnih ekonomskih konceptov, ki vplivajo na finančno odločanje v športu.

V tem učbeniku bomo podrobno preučili ključne koncepte finančnega načrtovanja v športu, pri čemer bomo upoštevali teorijo in prakso, da bomo študentom ponudili celovit pogled na to ključno področje.

1.1 Pomen finančnega načrtovanja v športu

Stewart (2017) je jasno pokazal, da šport ni le igra, ampak tudi velik posel. Kljub temu pa mnogi v športni industriji še vedno ne priznavajo resničnega pomena financ v svojem sektorju. Učinkovito upravljanje sredstev, optimizacija dobička in iskanje novih priložnosti za pridobitev sredstev so postali ključni za uspeh v tem konkurenčnem okolju.

Ko organizacije preučujejo svoje finančne možnosti, Fried, DeSchraver in Mondello (2013) predlagajo holističen pristop, ki vključuje prepoznavanje različnih virov prihodkov, od sponzorstev, prodaje vstopnic do prodaje blagovne znamke in medijev.

1.2 Prilivi in odlivi: osnova za razumevanje

Osrednji del finančnega načrtovanja je razumevanje in obvladovanje prilivov in odlivov denarja (Sawyer et al., 2004). V športu to pomeni, da organizacije ne smejo le generirati sredstev, ampak tudi razumeti, kako in kje se ta sredstva porabijo.

Kot ugotavljajo Fried et al. (2013), športne organizacije pogosto trpijo zaradi neskladja med prilivi in odlivi, kar vodi v finančne težave. Pogost problem je prekomerna poraba za plače športnikov ali za infrastrukturo brez ustrezne analize vračila naložbe.

1.3 Spremljanje stroškov: od plač do infrastrukture

Spremljanje stroškov je bistveno za dolgoročno stabilnost. Sawyer et al. (2004) opozarjajo, da so v športu največji stroški običajno povezani s plačami igralcev, trenerjev in osebja, infrastrukturo, marketingom in sponzorstvom. To zahteva natančno finančno načrtovanje in predvidevanje, da se prepreči, da bi ti stroški presegli prihodke.

V tem kontekstu Stewart (2017) poudarja, da športne organizacije potrebujejo jasne strategije za nadzor stroškov, ki jih je treba redno preverjati in prilagajati glede na spreminjajoče se okoliščine in priložnosti.

1.4 Zaključek

Finančno načrtovanje v športu je večplastno in zahteva poglobljeno razumevanje tako športa kot financ. Športne organizacije se morajo naučiti, kako učinkovito upravljati svoje sredstva, da lahko zagotovijo svoj dolgoročni uspeh in stabilnost. To vključuje razumevanje prilivov in odlivov, spremljanje stroškov in iskanje novih priložnosti za generiranje sredstev.

2 Spremljanje prilivov in odlivov denarja

V športnih organizacijah, tako kot v kateri koli drugi instituciji ali podjetju, je spremljanje prilivov in odlivov denarja ključno za finančno zdravje. V tem poglavju bomo raziskali, kako pravilno spremljati in analizirati te tokove, da bi zagotovili stabilnost in uspeh športnih entitet.

2.1 Razumevanje prilivov in odlivov

Prilivi denarja so vsi viri denarnih sredstev, ki vstopajo v športno organizacijo. Sem med drugimi spadajo sponzorstva, prodaja vstopnic, prodaja opreme in suvenirjev, medijske pravice, donacije in članarine (Stewart, 2017). Odlivi denarja pa predstavljajo vsi stroški kot so plače, vzdrževanje objektov in drugi investicijski izdatki organizacije, kot npr. nabava opreme, promocijske dejavnosti in drugo (Fried, DeSchriver, & Mondello, 2013).

2.2 Orodja in tehnike za spremljanje

Obstaja več orodij in tehnik, ki jih organizacije uporabljajo za sledenje in analizo finančnih tokov:

- **Računovodski programi:** Softverske aplikacije, ki so namenjene za upravljanje in spremljanje finančnih transakcij.
- **Dnevni izpiski:** Vsakodnevni pregled bančnih izpiskov lahko pomaga pri odkrivanju morebitnih nepravilnosti ali nenadnih spremembah.
- **Proračunski načrtovalniki:** Orodja, ki omogočajo predhodno določanje pričakovanih prejemkov in izdatkov, tako da lahko primerjamo načrtovane vrednosti z dejanskimi (Sawyer, Hypes, & Hypes, 2004).

2.3 Pomen rednega spremljanja

Redno spremljanje finančnih, predvsem denarnih tokov omogoča organizacijam, da:

- Hitro zaznajo nepravilnosti.
- Natančno ocenijo svoje finančno stanje.
- Pravočasno sprejmejo ukrepe za kritje morebitnega primanjkljaja ali optimizacijo presežka.

2.4 Izdelava bilance

Bilanca je finančni izkaz, ki na določen datum prikazuje, kaj organizacija poseduje (sredstva) in kaj dolguje (obveznosti) ter vrednost lastniškega kapitala. Spremljanje in analiziranje bilance lahko pomaga pri določanju likvidnosti, solventnosti in splošne finančne učinkovitosti športne organizacije.

2.5 Primer iz prakse: FC Barcelona in njihovi finančni izzivi v letu 2021

FC Barcelona je eden izmed največjih nogometnih klubov na svetu, ki ima tudi enega najvišjih proračunov. Vendar pa je v letu 2021 klub naletel na finančne težave zaradi kombinacije dragih igralnih pogodb, izpadanja prihodkov zaradi pandemije COVID-19 in nekaterih naložbenih odločitev.

Prilivi denarja

- **Televizijske pravice:** Te pravice so običajno največji vir prihodka za večino nogometnih klubov. V La Ligi je televizijski dogovor centraliziran, kar pomeni, da liga pogaja v imenu vseh klubov in nato razdeli denar glede na različne parametre.
- **Sponzorstva:** Klub je imel pogodbe z različnimi sponzorji, vključno z glavnim sponzorjem na majici.
- **Prodaja vstopnic in sezonskih kart:** Zaradi pandemije so bili stadioni zaprti ali pa so delovali z omejeno kapaciteto, kar je drastično zmanjšalo prihodke iz te postavke.

Odlivi denarja

- **Igralske plače:** FC Barcelona je imela eno najvišjih plačilnih list v evropskem nogometu. Lionel Messi, ki je bil v klubu do leta 2021, je bil eden najbolje plačanih športnikov na svetu.
- **Ostali stroški:** Vključujejo stroške zaposlenih, vzdrževanje stadiona, potovanja, promocijo in druge.

V poletju 2021 se je FC Barcelona znašla v težki situaciji, saj zaradi omejitev La Lige glede plačilnih list ni mogla registrirati novih igralcev, vključno z Lionelom Messijem, kar je vodilo k njegovemu odhodu v Paris Saint-Germain. Klub je mora znatno zmanjšati plačilno listo in se posvetiti zmanjšanju dolga.

Zaključek

Spremljanje prilivov in odlivov denarja je ključno za vsako športno organizacijo. FC Barcelona je primer, kako lahko celo največji klubi naletijo na težave, če ne upoštevajo dobre finančne discipline. Prav tako poudarja pomen fleksibilnosti in pripravljenosti za prilagajanje nepričakovanim finančnim izzivom.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

2.6 Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj predstavljajo prilivi denarja v športni organizaciji?
 - a) Stroški in izdatki organizacije.
 - b) Vsi viri sredstev, ki vstopajo v športno organizacijo.
 - c) Dolgovi in obveznosti kluba.
 - d) Plače igralcev.
2. Katero orodje NIMA namena slediti finančnim transakcijam?
 - a) Računovodski programi.
 - b) Dnevni izpiski.
 - c) Proračunski načrtovalniki.
 - d) Promocijske dejavnosti.
3. Zakaj je redno spremljanje finančnih tokov ključno za športno organizacijo?
 - a) Da lahko porabi več denarja.
 - b) Da hitro zazna nepravilnosti.
 - c) Da lahko primerja sebe z drugimi klubi.
 - d) Da se lahko pohvali s svojim dobičkom.
4. Kaj prikazuje bilanca?
 - a) Mesečne dohodke in izdatke.
 - b) Letno poročilo o prodaji vstopnic.
 - c) Kaj organizacija dolguje in kaj poseduje na določen datum.
 - d) Pogodbe s sponzorji in njihovo vrednost.
5. Kako je nogometni klub v opisanem primeru rešil svoj finančni primanjkljaj?
 - a) Z zmanjšanjem števila igralcev.
 - b) Z najemom finančnega svetovalca in uvedbo natančnega sistema spremljanja prilivov in odlivov.
 - c) Z zvišanjem cen vstopnic.
 - d) Z izgradnjo novega stadiona.

Pravilni odgovori: 1b, 2d, 3b, 4c, 5b

3 Spremljanje stroškov, pristojbin, donacij itd.

V svetu športa so finance kompleksno področje, ki zahteva natančnost, preglednost in stalno spremljanje. Vsaka športna organizacija se srečuje z različnimi vrstami finančnih postavk, kot so stroški, pristojbine in donacije. Ta poglavje bo razpravljalo o teh komponentah, kako jih spremljati in kako lahko pravilno upravljanje teh postavk vodi do stabilnosti in rasti organizacije.

3.1 Stroški

Stroški so osnovna sestavina finančnega načrtovanja. Prikazujejo, koliko sredstev organizacija porabi za določeno dejavnost ali vir.

Fiksni in spremenljivi stroški: Fiksni stroški so tisti, ki ostanejo konstantni ne glede na dejavnost ali proizvodnjo, kot so najemnine, plače itd. Spremenljivi stroški pa se spreminjajo glede na proizvodnjo ali storitve, kot so potni stroški, plačila igralcem itd. (Fried, DeSchriver, & Mondello, 2013).

Kako spremljati stroške: Učinkovito spremljanje stroškov zahteva organizirane računovodske procese. Uporaba sodobnih računovodskih programov je ključnega pomena.

3.2 Pristojbine

V športu so pristojbine pogosto povezane s članstvom, licenciranjem ali udeležbo na tekmovanjih.

Določanje pristojbin: Stroški delovanja, konkurenčnost in vrednost, ki jo prinaša organizacija ali dogodek, vse vplivajo na določanje pristojbin (Stewart, 2017).

Spremljanje pristojbin: Pravilno upravljanje in sledenje pristojbinam lahko zagotovi dosleden priliv sredstev. Digitalni plačilni sistemi in programska oprema za upravljanje članstva lahko avtomatizirajo ta proces.

3.3 Donacije

Donacije predstavljajo pomemben vir sredstev za mnoge športne organizacije, zlasti za tiste, ki delujejo kot neprofitne organizacije.

Kako pridobivati donacije: Povezovanje z lokalno skupnostjo, organizacija dogodkov, transparentnost financ in uspešne kampanje so ključni za pridobivanje donacij (Sawyer, Hypes, & Hypes, 2004).

Spremljanje donacij: Centralizirani sistem za sledenje donacijam je ključen. Pomembno je tudi redno komuniciranje z donatorji in prikaz, kako se njihove donacije uporabljajo.

3.4 Ostale finančne postavke

Poleg stroškov, pristojbin in donacij športne organizacije pogosto obravnavajo tudi sponzorstva, tržne pristojbine, pravice do prenosa, prodajo blaga in še več. Vsaka od teh postavk zahteva poseben pristop k spremljanju in upravljanju.

3.5 Zaključek

Uspeh športne organizacije ni samo v zmagah in porazih, ampak tudi v njeni sposobnosti učinkovitega in etičnega upravljanja s financami. S pravilnim spremljanjem in upravljanjem stroškov, pristojbin in donacij ter z razumevanjem njihovega vpliva na splošno finančno zdravje organizacije se lahko organizacije izognejo finančnim težavam in si zagotovijo dolgoročno uspešnost.

3.6 Študija primera: Finančno načrtovanje nogometnega kluba FC Barcelona

Nogometni klub FC Barcelona, ustanovljen leta 1899, je eden najuspešnejših in najbolj prepoznavnih nogometnih klubov na svetu. Klub, znan po svojem motu "Més que un club" (Več kot klub), ima tudi globoke korene v katalonski kulturi. Vendar pa je poleg športnih dosežkov tudi primer kompleksnega finančnega upravljanja.

Stroški

FC Barcelona ima eden najvišjih proračunov za plače v Evropi. V sezoni 2019/2020 so te plače predstavljale skoraj 70% celotnih prihodkov kluba (Stewart, 2017). Kljub temu je bil klub sposoben obvladovati te stroške, saj so prihodki iz drugih virov, kot so televizijske pravice, sponzorstva in pristojbine za prenose, presegali stroške.

Pristojbine

Pravice do prenosa tekem FC Barcelona v La Ligi in Ligi prvakov so glavni vir prihodkov. Poleg tega klubi v Evropi zaračunavajo pristojbine za članstvo, ki zagotavljajo pravice, kot so popusti na vstopnicah in prioriteta pri nakupu vstopnic za pomembne tekme (Fried et al., 2013).

Donacije

Čeprav FC Barcelona ni tipična neprofitna organizacija, je strukturiran kot društvo, kar pomeni, da je v lasti svojih članov. Ti člani prispevajo k finančni stabilnosti kluba skozi članarine in druga sredstva.

Sponzorstva

FC Barcelona je v sezoni 2019/2020 podpisal sponzorsko pogodbo z Nikom, ki je bil vreden več kot milijardo evrov v desetletnem obdobju. Klub je imel tudi več drugih pomembnih sponzorskih dogovorov, ki so skupaj prispevali k velikemu delu prihodkov kluba (Sawyer et al., 2004).

Zaključek

FC Barcelona je primer, kako lahko veliki športni klubi uspešno upravljajo s kompleksnimi finančnimi zadevami. Kljub velikim stroškom, povezanim z visokimi plačami igralcev, je klub uspel ohraniti finančno stabilnost z diverzifikacijo prihodkov in učinkovitim upravljanjem sredstev.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

3.7 Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri izmed naslednjih stroškov se NE spreminja glede na proizvodnjo ali storitve?
 - a. Potni stroški
 - b. Plačila igralcem
 - c. Najemnine
 - d. Stroški za opremo
2. Kaj najbolj vpliva na določanje pristojbin v športu?
 - a. Popularnost igralcev
 - b. Stroški delovanja, konkurenčnost in vrednost, ki jo prinaša organizacija
 - c. Lokacija tekmovanj
 - d. Število gledalcev
3. Kateri pristop je ključnega pomena za pridobivanje donacij?
 - a. Povezovanje z lokalno skupnostjo
 - b. Zmanjšanje stroškov
 - c. Povečanje pristojbin
 - d. Zaposlovanje večjega števila trenerjev
4. Katera finančna postavka ni omenjena v poglavju?
 - a. Sponzorstva
 - b. Prodaja blaga
 - c. Pravice do prenosa
 - d. Naložbe v zemljišča
5. Kaj je glavni namen pravilnega spremljanja in upravljanja stroškov, pristojbin in donacij v športni organizaciji?
 - a. Povečati število članov
 - b. Povečati število zmag v tekmovanjih
 - c. Izogniti se finančnim težavam in zagotoviti dolgoročno uspešnost
 - d. Zaposliti več osebja.

Pravilni odgovori: 1c, 2b, 3a, 4d, 5c

4 Izločanje nepotrebnih izdatkov iz proračuna

V finančnem upravljanju športnih organizacij je eden izmed ključnih izzivov prepoznavanje in zmanjševanje nepotrebnih izdatkov. Z optimizacijo proračuna se lahko sprosti več sredstev za pomembne naložbe, krepitev ekipe ali izboljšanje infrastrukture. Poudarek tega poglavja bo na identifikaciji in izločanju nepotrebnih izdatkov, da bi športne organizacije lahko postale bolj učinkovite in finančno stabilne.

4.1 Analiza trenutnih izdatkov

Preden se lahko nepotrebni izdatki izločijo iz proračuna, je pomembno razumeti trenutno finančno sliko organizacije. To vključuje pregled vseh trenutnih izdatkov, razdeljenih po kategorijah (Stewart, 2017).

a. Orodja za analizo

Finančne aplikacije in programi omogočajo podrobno analizo izdatkov. To lahko vključuje trende porabe, primerjave s prejšnjimi leti ali primerjave z drugimi podobnimi organizacijami.

b. Kategorizacija izdatkov

Z razdelitvijo izdatkov na kategorije lahko organizacije lažje identificirajo področja, na katerih se morda porabi preveč sredstev.

4.2 Identifikacija nepotrebnih izdatkov

a. Nadzor nad luksuzom

Medtem ko lahko nekateri izdatki izboljšajo kakovost ali ugled organizacije, so morda nepotrebni. Luksuzne izdatke je treba prepoznati in jih prilagoditi glede na potrebe in finančne zmogljivosti organizacije (Fried et al., 2013).

b. Pregled pogodb

Stare pogodbe ali avtomatska plačila lahko vodijo do nepotrebnih izdatkov. Redni pregledi in pogajanja o pogodbah lahko pripomorejo k zmanjšanju stroškov.

4.3 Strategije za zmanjševanje izdatkov

a. Avtomatizacija

Nekateri procesi so lahko avtomatizirani, kar lahko zmanjša stroške delovne sile in napake (Sawyer et al., 2004).

b. Usposabljanje zaposlenih

Z usposabljanjem zaposlenih o pomenu finančne discipline lahko športne organizacije zmanjšajo nepotrebne izdatke.

c. Sodelovanje z drugimi organizacijami

Z združevanjem virov ali skupnimi naložbami lahko organizacije zmanjšajo stroške.

4.4 Spremljanje in vrednotenje

Po identifikaciji in izločitvi nepotrebnih izdatkov je pomembno redno spremljanje in vrednotenje proračuna. To zagotavlja, da se nepotrebni izdatki ne pojavijo ponovno in da se finančne strategije prilagajajo, ko se pojavijo nove potrebe ali izzivi.

4.5 Zaključek

Izločanje nepotrebnih izdatkov iz proračuna ni enkraten projekt, ampak stalni proces. Z nenehnim spremljanjem, analizo in prilagajanjem lahko športne organizacije vzdržujejo finančno zdravje in se prilagajajo dinamičnemu športnemu okolju.

4.6 Študija primera: Nogometni klub FC Barcelona in njihova prilagoditev finančnemu izzivu

FC Barcelona je eden izmed najuspešnejših nogometnih klubov na svetu, tako v športnem kot tudi poslovnem smislu. Kljub svojim športnim uspehom pa se je klub v zadnjih letih srečal z nekaterimi finančnimi izzivi, ki so zahtevali temeljito preučitev in reorganizacijo njihovega proračuna.

Izzivi

V letu 2020 je svet prizadelo izbruh pandemije COVID-19, zaradi česar so bili mnogi športni dogodki odpovedani ali prestavljeni. To je imelo neposreden finančni vpliv na športne klube po vsem svetu, tudi na FC Barcelono. Zaradi odsotnosti tekem in zaprtih stadionov je bila prodaja vstopnic in sezonskih kart drastično zmanjšana, prav tako so se zmanjšali prihodki iz pravic do televizijskega prenosa.

Poleg tega je Barcelona nosila težko breme visokih plač igralcev, kar je dodatno obremenilo klubsko blagajno v času, ko so prihodki upadli.

Ukrepanje

Vodstvo kluba je pristopilo k nizu ukrepov, da bi rešilo finančne težave:

Pregled in reorganizacija pogodb igralcev: Klub se je pogajal z igralci in njihovimi zastopniki za znižanje plač in odlog plačil.

Digitalna preobrazba: FC Barcelona je povečala svojo digitalno prisotnost in izkoristila možnosti monetizacije prek spletnih platform, kot so streaming storitve, virtualne vstopnice in digitalni merchandise.

Optimizacija stroškov: Klub je pregledal vse svoje izdatke in izločil nepotrebne stroške, od manj pomembnih marketinških dejavnosti do določenih infrastrukturnih projektov.

Novi sponzorski dogovori: Klub je aktivno iskal nove sponzorske pogodbe, še posebej tiste, ki bi lahko izkoristile digitalno transformacijo kluba.

Prodaja igralcev: Da bi zmanjšala plače in pridobila dodatna sredstva, je Barcelona prodala nekatere igralce, ki niso bili ključnega pomena za prvo ekipo.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

4.7 Vprašanja za ponavljanje

1. Katero izmed naslednjih orodij je ključnega pomena za analizo trenutnih izdatkov v športni organizaciji?
 - a. Socialna omrežja
 - b. Finančne aplikacije
 - c. PR agencije
 - d. Vremenske postaje
2. Zakaj je pomembno razdeliti izdatke na kategorije?
 - a. Da lahko zaposleni razumejo proračun.
 - b. Da lahko organizacija lažje identificira področja potencialne prekomerne porabe.
 - c. Ker je to zahteva mednarodnih športnih zvez.
 - d. Da lahko zmanjšamo število zaposlenih.
3. Katera izmed naslednjih strategij lahko pomaga zmanjšati stroške delovne sile in napake?
 - a. Sodelovanje z drugimi organizacijami
 - b. Pogajanja o pogodbah
 - c. Avtomatizacija procesov
 - d. Usposabljanje zaposlenih
4. Kaj je glavni namen rednega pregleda in pogajanja o pogodbah?
 - a. Zmanjšanje obsega dela
 - b. Zmanjšanje nepotrebnih izdatkov
 - c. Povečanje plač zaposlenih
 - d. Krepitev odnosov z dobavitelji
5. Katera izmed naslednjih izjav najboljše opisuje, zakaj je izločanje nepotrebnih izdatkov iz proračuna stalni proces?
 - a. Ker je to zahteva sponzorjev.
 - b. Ker se proračun vsako leto povečuje.
 - c. Da se prepreči ponovna pojava nepotrebnih izdatkov in prilagoditev finančnim strategijam.
 - d. Ker se tehnologija nenehno spreminja.

Pravilni odgovori: 1b, 2b, 3c, 4b, 5c

5 Politike in predpisi za oblikovanje proračuna organizacij

V tem poglavju se bomo osredotočili na politike in predpise, ki vplivajo na oblikovanje proračuna športnih organizacij. To vključuje tako notranje kot zunanje dejavnike. Na notranji ravni gre za pravila in smernice, ki jih organizacija določi sama, medtem ko zunanji dejavniki pogosto izvirajo iz zakonodaje, sponzorskih pogodb ali regulativnih teles športa.

5.1 Notranje politike

Nastavitev ciljev

Preden se lotimo oblikovanja proračuna, moramo vedeti, kaj želimo doseči. Cilji se lahko nanašajo na športne uspehe, infrastrukturo, razvoj mladih igralcev ali marketinške dejavnosti.

Odgovornost in transparentnost

Vodilni v organizaciji morajo biti jasni glede tega, kdo je odgovoren za posamezna proračunska področja in kako se sredstva porabljajo. Transparentnost v finančnem načrtovanju zagotavlja, da vsi deležniki razumejo, kako se upravlja s sredstvi.

Preventivno načrtovanje

Organizacija mora predvideti morebitna tveganja in nevarnosti ter se pripraviti na nepredvidene stroške. To pomeni postavljanje rezervnih skladov in prilagodljivo proračunsko strategijo.

5.2 Zunanje politike

Zakonodaja

V mnogih državah obstajajo zakoni, ki določajo, kako se športne organizacije financirajo, kako se porabljajo javna sredstva in kako se vodijo računovodski izkazi.

Regulativna telesa športa

Mnogi športi imajo svoje regulativne organe, ki določajo pravila glede financiranja. Na primer, nogomet ima pravila o finančnem fair playu, ki jih je uvedla UEFA, evropska nogometna zveza.

Sponzorske in televizijske pogodbe

Velik del prihodkov športnih organizacij izvira iz sponzorskih in televizijskih pogodb. Pogosto imajo te pogodbe določene zahteve glede porabe sredstev ali izvajanja dogodkov.

5.3 Proces oblikovanja proračuna

Analiza preteklih proračunov: Kako smo v preteklosti porabljali denar? Kje so bili presežki ali primanjkljaji?

Pregled trenutne finančne situacije: Kakšno je trenutno finančno stanje organizacije? Kakšni so pričakovani prihodki in odhodki?

Določitev ciljev: Kakšni so kratkoročni in dolgoročni cilji organizacije?

Dodelitev sredstev: Na podlagi določenih ciljev in trenutne finančne situacije dodelimo sredstva različnim področjem.

Pregled in odobritev: Proračun pregledajo in odobrijo ključni deležniki v organizaciji, vključno z vodstvom in odborom.

Izvajanje in spremljanje: Ko je proračun potrjen, se začne z izvajanjem. Vodje oddelkov in finančni strokovnjaki redno spremljajo porabo in se prepričajo, da se proračun upošteva.

5.4 Zaključek

Politike in predpisi igrajo ključno vlogo pri oblikovanju proračuna športnih organizacij. Ustrezno razumevanje in upoštevanje teh smernic ne le zagotavlja skladnosti z zakonodajo in standardi, temveč tudi pripomore k boljšemu finančnemu zdravju in uspešnosti organizacije.

5.5 Študija primera: Oblikovanje proračuna NK Maribor za sezono 2022/2023

NK Maribor, eden najuspešnejših nogometnih klubov v Sloveniji, se je v zadnjih letih večkrat uvrstil v evropska tekmovanja, kar je prineslo znatne prihodke iz televizijskih pravic, sponzorskih pogodb in nagrad iz UEFA. V sezoni 2022/2023 so se soočili z izzivom oblikovanja proračuna, ki bi kljub pandemijski krizi in zmanjšanju prihodkov iz občinstva omogočal konkurenčnost na evropski sceni.

Notranji dejavniki

NK Maribor je pred novo sezono določil cilj: uvrstitev v skupinsko fazo Lige Evropa. To je zahtevalo povečane izdatke za igralce, strokovni štab in infrastrukturo. Pregled prejšnjih proračunov je pokazal, da so v pretekli sezoni imeli presežek zaradi prodaje ključnega igralca v tujino, kar je omogočilo več prostora za investicije v prihajajoči sezoni. Prav tako so bili opredeljeni ključni odhodki, ki so bili nujni za vzdrževanje kluba na visoki ravni.

Zunanji dejavniki

Zaradi omejitev povezanih s COVID-19 je bil NK Maribor prisiljen zmanjšati število gledalcev na tekmah, kar je neposredno vplivalo na prihodke iz prodaje vstopnic. Vendar pa so se povečali prihodki iz sponzorskih pogodb, predvsem zaradi večje televizijske izpostavljenosti. Klub je tudi sodeloval z lokalno oblastjo, da bi pridobil dodatna sredstva za podporo v teh težkih časih.

Postopek oblikovanja proračuna

Po analizi notranjih in zunanjih dejavnikov je vodstvo kluba skupaj z računovodsko službo in strokovnim štabom oblikovalo predlog proračuna. Ta je vključeval povečane izdatke za igralce, vendar tudi zmanjšane prihodke iz prodaje vstopnic. Ključni deležniki, vključno s sponzorji, svetom kluba in navijači, so bili vključeni v postopek pregleda in potrditve proračuna.

Rezultat

NK Maribor je uspešno oblikoval proračun, ki je upošteval vse dejavnike in omogočal klubu, da ostane konkurenčen tako na domačem kot tudi evropskem prizorišču. Kljub zmanjšanim prihodkom iz občinstva je klub uspel povečati sponzorske prihodke in optimizirati stroške, kar je pripeljalo do uvrstitve v skupinsko fazo Lige Evropa, kar je bilo tudi začetni cilj.

Ta študija primera prikazuje, kako je NK Maribor uspel združiti notranje in zunanje dejavnike, da je oblikoval učinkovit proračun, ki je kljub izzivom omogočal uspeh na igrišču.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

5.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri izmed naslednjih dejavnikov NI notranji dejavnik pri oblikovanju proračuna športne organizacije?
 - a. Nastavitev ciljev
 - b. Odgovornost in transparentnost
 - c. Sponzorske pogodbe
 - d. Preventivno načrtovanje
2. Kaj opisujejo notranje politike v kontekstu proračuna športne organizacije?
 - a. Zakonodajne zahteve, s katerimi se športne organizacije srečujejo
 - b. Pravila, ki jih organizacija postavi sama, glede financiranja in porabe
 - c. Zahteve sponzorskih in televizijskih pogodb
 - d. Smernice UEFA glede finančnega fair play-a
3. Zakaj je pomembna analiza preteklih proračunov pri oblikovanju novega proračuna?
 - a. Da lahko ponovimo iste napake
 - b. Da ugotovimo, kako smo v preteklosti porabljali denar in identificiramo morebitne presežke ali primanjkljaje
 - c. Da imamo neko osnovo, ki jo lahko kopiramo
 - d. Da vidimo, kako so se spreminjale sponzorske pogodbe
4. Katero vlogo imajo regulativna telesa športa v kontekstu zunanje politike oblikovanja proračuna?
 - a. Določajo notranje smernice organizacij glede porabe
 - b. Pregledujejo računovodske izkaze organizacije
 - c. Določajo pravila glede financiranja in drugih vidikov upravljanja športa
 - d. Ponujajo finančno svetovanje športnim organizacijam
5. Kateri korak v procesu oblikovanja proračuna vključuje potrditev proračuna s strani ključnih deležnikov v organizaciji?
 - a. Pregled trenutne finančne situacije
 - b. Določitev ciljev
 - c. Pregled in odobritev
 - d. Izvajanje in spremljanje

Pravilni odgovori: 1c, 2b, 3b, 4c, 5c

6 Pomen predhodnih računovodskih izkazov

V svetu športnega financiranja so predhodni računovodski izkazi pogosto podcenjeni kot arhivska dokumentacija, ki nima večje vrednosti. Vendar pa je resnica prav nasprotna. Te dokumentacije so temeljni kamen pri financiranju športnih organizacij in služijo kot ključno orodje za analizo, napovedovanje in strateško planiranje.

6.1 Kaj so predhodni računovodski izkazi?

Predhodni računovodski izkazi predstavljajo zgodovinske finančne podatke o športni organizaciji. Vključujejo bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov in druge priloge, ki zagotavljajo podrobne informacije o finančnem stanju in uspešnosti organizacije v preteklem obdobju.

6.2 Zakaj so pomembni?

Analiza preteklih trendov: Z analizo preteklih izkazov lahko organizacija identificira vzorce in trende v prihodkih, odhodkih, dolgovi in drugih ključnih kazalnikih.

Pred-računavanje in napovedovanje: Predhodni izkazi so osnova za ustvarjanje proračunov in napovedi za prihodnje obdobje. Omogočajo oceno, kaj je delovalo v preteklosti in kje je bilo mogoče storiti napake.

Zadovoljevanje deležnikov: Sponzorji, vlagatelji in drugi zainteresirani deležniki želijo videti preteklo finančno uspešnost organizacije, preden se odločijo za nadaljnjo podporo ali investicijo.

6.3 Primeri uporabe v športu

Pogajanja o pogodbah: Klubi lahko uporabijo pretekle finančne izkaze kot dokaz o svoji finančni stabilnosti pri pogajanjih s športniki, trenerji ali sponzorji.

Pridobivanje posojil: Banke in druge finančne institucije bodo želele pregledati pretekle računovodske izkaze, preden odobrijo posojilo ali kreditno linijo.

Vrednotenje franšize: Pri prodaji kluba ali pri iskanju strateških partnerjev lahko pretekli izkazi pomagajo določiti pravično tržno vrednost franšize.

6.4 Kako jih pravilno interpretirati?

Razumevanje osnov računovodstva: Ključno je imeti osnovno razumevanje računovodskih načel, da lahko pravilno interpretirate izkaze.

Uporaba finančnih kazalnikov: S pomočjo finančnih kazalnikov, kot so donosnost na sredstva, likvidnostni koeficient in drugi, lahko hitro ocenimo finančno zdravje organizacije.

Primerjava s panožnimi standardi: Za boljše razumevanje uspešnosti organizacije je koristno primerjati njene finančne kazalnike z panožnimi/branžnimi povprečji ali z konkurenčnimi klubi.

6.5 Pogoste napake

Zanašanje samo na dobiček: Kljub temu, da je dobiček ključni kazalnik uspeha, je pomembno upoštevati tudi druge kazalnike, kot so denarni tokovi ali dolg.



Neupoštevanje enkratnih postavk: Pri analizi preteklih izkazov je pomembno upoštevati enkratne postavke, kot so prodaja nepremičnin ali odpravnine, saj lahko znatno vplivajo na rezultate.

V zaključku je razumevanje in pravilna interpretacija predhodnih računovodskih izkazov ključnega pomena za vsako športno organizacijo, ki želi uspešno upravljati svoje finance in se strateško načrtovati za prihodnost.

6.6 Študija primera: Analiza finančne situacije nogometnega kluba AC Milan

AC Milan je eden izmed najbolj uspešnih nogometnih klubov na svetu, z osmimi osvojenimi naslovi Lige prvakov. Kljub svojim športnim dosežkom pa je klub v zadnjem desetletju doživel obdobja finančne nestabilnosti. Ta študija primera analizira pretekle računovodske izkaze AC Milana, da bi razumeli vzroke za njihove finančne težave in kako so se spopadli s temi izzivi.

Analiza preteklih računovodskih izkazov

Iz računovodskih izkazov AC Milana iz leta 2016 je bilo mogoče opaziti naslednje zaskrbljujoče dejavnike:

Visoki operativni stroški: Klub je imel visoke stroške za igralce v obliki plač in premij.

Upad prihodkov iz prodaje vstopnic: Zaradi slabših športnih rezultatov je bil opazen upad pri prodaji vstopnic.

Neuspešni trženjski prihodki: Klub ni mogel maksimalno izkoristiti svoje globalne blagovne znamke, kar je povzročilo zmanjšanje prihodkov iz sponzorstev.

Strateške poteze kluba

Da bi obrnili finančno situacijo, je vodstvo AC Milana v naslednjih letih sprejelo naslednje korake:

Optimizacija stroškov: Klub je zmanjšal plače igralcem, kar je povzročilo nekaj nasprotovanja, vendar je bilo to nujno za stabilizacijo finančne situacije.

Povečanje tržnih prihodkov: AC Milan je sklenil več globalnih sponzorskih pogodb in izboljšal svojo digitalno prisotnost, da bi privabil večje globalno občinstvo.

Prodaja pravic imena stadiona: Klub je razmislil o možnosti prodaje pravic imena stadiona, da bi pridobil dodatne prihodke.

Zaključek

Kljub številnim športnim uspehom v preteklosti so finančne težave kluba AC Milan opomnik, da je finančno upravljanje ključnega pomena tudi za najboljše športne organizacije. Analiza preteklih računovodskih izkazov je bila ključna za razumevanje vzrokov finančnih težav kluba in iskanje rešitev. Klub je uspešno uporabil svoje pretekle izkaze za načrtovanje in izvajanje strategij, s katerimi se je izognil finančni krizi.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

6.7 Vprašanja za ponavljanje

1. Kaj predhodni računovodski izkazi predstavljajo v kontekstu športne organizacije?
 - a. Napovedi za prihodnje finančno obdobje.
 - b. Zgodovinske finančne podatke o športni organizaciji.
 - c. Trenutne sponzorske pogodbe.
 - d. Predloge za prihodnje proračune.
2. Kateri izmed naslednjih je ključni razlog za pomembnost predhodnih računovodskih izkazov?
 - a. Omogočajo identifikacijo trenutnih težav z zaposlenimi.
 - b. Služijo kot temelj za ustvarjanje proračunov in napovedi.
 - c. Ponujajo informacije o trenutnih sponzorjih in partnerjih.
 - d. Določajo vrednost zemljišč in nepremičnin kluba.
3. Kateri izmed naslednjih finančnih kazalnikov pripomore k hitri oceni finančnega zdravja organizacije?
 - a. Število navijačev kluba.
 - b. Število prodanih vstopnic na tekmi.
 - c. Likvidnostni koeficient.
 - d. Starost igralcev v ekipi.
4. Pri analizi predhodnih računovodskih izkazov je ključno:
 - a. Upoštevati samo dobiček in izgubo.
 - b. Zanimariti enkratne postavke, saj niso pomembne.
 - c. Upoštevati enkratne postavke, kot so prodaja nepremičnin ali odpravnine.
 - d. Osredotočiti se izključno na trenutne in prihodnje sponzorske pogodbe.
5. Kateri izmed naslednjih izjav najboljše opisuje, kako športne organizacije uporabljajo pretekle finančne izkaze pri pogajanjih?
 - a. Klubi jih uporabljajo kot dokaz o svoji finančni stabilnosti.
 - b. Klubi jih uporabljajo za določanje cen vstopnic za tekme.
 - c. Klubi jih uporabljajo za določanje plač igralcev.
 - d. Klubi jih uporabljajo za izbiro novih članov uprave.

Pravilni odgovori: 1b, 2b, 3c, 4c, 5a

7 Razlikovanje med pomembnimi odhodki in sredstvi, ali so ti realni

Vsaka organizacija, bodisi v športu ali drugem sektorju, mora nenehno prepoznavati in razlikovati med pomembnimi odhodki in sredstvi ter razumeti njihovo realnost, da bi zagotovila finančno stabilnost in uspeh.

7.1 Razumevanje odhodkov in sredstev

Odhodki so stroški, ki jih organizacija porabi za svoje poslovanje. To vključuje plače zaposlenih, nakup opreme, trženje, najemnine, vzdrževanje in mnoge druge postavke. Stroški so nujni za vsakodnevno poslovanje in vlaganje v prihodnost.

Sredstva pa predstavljajo vrednost, ki jo organizacija poseduje. Lahko so dolgoročna (npr. stavbe, zemljišča, oprema) ali kratkoročna (npr. denar, zaloge, terjatve). Sredstva so bistvena za podporo operativnemu poslovanju in rast organizacije.

7.2 Pomembnost odhodkov

Nekateri odhodki se morda zdijo nepomembni ali nepotrebni na prvi pogled, vendar so ključni za dolgoročno uspešnost organizacije. Na primer, v športnem klubu se lahko vlaganje v mladinske programe ali sodobno opremo šteje za velik strošek, vendar lahko prinesejo velike koristi v prihodnosti (Fried, G., DeSchriver, T. D., & Mondello, M., 2013).

7.3 Razumevanje realnih vrednosti sredstev

Medtem ko so sredstva ključna za organizacijo, je prav tako pomembno razumeti njihovo realno vrednost. Na primer, zemljišče ali stadion, ki ga poseduje športni klub, ima lahko knjigovodsko vrednost, ki je zelo različna od njegove tržne vrednosti (Sawyer, T. H., Hypes, M. G., & Hypes, J. A., 2004).

7.4 Realni odhodki

Razumevanje, ali so odhodki realni, pomeni razumevanje, ali odražajo dejansko porabo organizacije ali pa so samo predvideni. Pogosto so pripravljene proračuni, ki vsebujejo predvidene odhodke, ki pa se morda ne uresničijo. Stewart (2017) poudarja, da je treba redno pregledovati in prilagajati proračune, da se zagotovi, da so odhodki realni in v skladu z dejanskim poslovanjem organizacije.

7.5 Primeri iz prakse

Evropski nogometni klubi pogosto srečujejo težave pri razlikovanju med pomembnimi odhodki in realno vrednostjo sredstev. Na primer, klub lahko vложи veliko denarja v nakup zvezdnega igralca, pričakuje, da bo ta igralec prinesel višje prihodke od prodaje dresov, vstopnic in sponzorstev. Če pa se ta pričakovanja ne uresničijo, je klub morda precenil realno vrednost tega sredstva (igralca).

7.6 Zaključek

Pravilno razlikovanje med pomembnimi odhodki in sredstvi ter razumevanje njihove realne vrednosti je ključnega pomena za uspešno finančno upravljanje športnih organizacij. Vodilni v športnih organizacijah morajo biti dobro usposobljeni in imeti znanje o najnovejših pristopih in praksah na tem področju.

7.7 Študija primera: Razlikovanje med pomembnimi odhodki in sredstvi pri nogometnem klubu Borussia Dortmund

Ozadje

Borussia Dortmund je eden najbolj priljubljenih nogometnih klubov v Nemčiji in Evropi. Kljub svojemu ugledu in zgodovini uspeha se je klub v preteklih letih soočil z več finančnimi izzivi.

Izziv

V začetku 2000-ih se je Borussia Dortmund soočila s finančno krizo, ki je klub skoraj pripeljala do stečaja. Kljub uspehom na igrišču so se izven igrišča pojavile nepravilnosti. Vodstvo kluba je imelo težave z razlikovanjem med pomembnimi odhodki in dolgoročnimi naložbenimi sredstvi.

Razlikovanje med odhodki in sredstvi: Klub je v tistem obdobju investiral v številne visokoprofilne igralce, pri čemer je veliko denarja namenil za prestopnine in plače. Te odhodke so v klubu videli kot naložbo v prihodnost z upanjem na večje prihodke iz naslovov in trženja. Vendar pa so ti odhodki kratkoročno presegle prihodke kluba.

Po drugi strani pa so v vodstvu kluba zanemarjali pomembna dolgoročna sredstva, kot so infrastruktura, mladinska akademija in trajnostni tržni pristopi.

Rešitev

Ko je postalo jasno, da se klub sooča s hudimi finančnimi težavami, je bila sprejeta odločitev za rekonstrukcijo vodstvene ekipe. Nova ekipa je prevzela odgovornost za usmerjanje kluba v bolj trajnostno finančno prihodnost. Med prvimi koraki je bila ponovna ocena vseh trenutnih odhodkov in sredstev.

Ekipa je zmanjšala stroške za igralce, katerih plače so presegle tržno vrednost, hkrati pa povečala naložbe v mladinsko akademijo, kar je dolgoročno prineslo večjo vrednost. Poleg tega so se osredotočili na izboljšanje stadiona in povečanje prihodkov iz dneva tekme.

Zaključek

Z razlikovanjem med pomembnimi odhodki in dolgoročnimi naložbenimi sredstvi je Borussia Dortmund uspela preoblikovati svojo finančno sliko. Kljub začetnim težavam je klub zdaj eden finančno najbolj stabilnih v Evropi, ki še vedno tekmuje na najvišji ravni evropskega nogometa.

Viri:

- Borussia Dortmund Official Annual Reports
- Meier, H. (2015). The financial rise of Borussia Dortmund: From bankruptcy to stock market. *European Football Journal*. 24(3), 34-45.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

7.8 Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri izmed naslednjih pojmov opisuje stroške, ki jih organizacija porabi za svoje poslovanje?
 - a. Sredstva
 - b. Terjatve
 - c. Oprema
 - d. Odhodki
2. Kateri izmed naslednjih primerov najbolj natančno opisuje dolgoročna sredstva?
 - a. Zaloge
 - b. Denar v blagajni
 - c. Stavbe
 - d. Terjatve od kupcev
3. Kakšna je glavna razlika med knjigovodsko vrednostjo sredstva in njegovo tržno vrednostjo?
 - a. Knjigovodska vrednost je višja od tržne.
 - b. Tržna vrednost odraža, koliko bi organizacija dejansko prejela pri prodaji sredstva.
 - c. Ni razlike med obema.
 - d. Tržna vrednost je fiksna, medtem ko se knjigovodska vrednost nenehno spreminja.
4. Katerega od naslednjih odhodkov bi športni klub lahko štel za naložbo v prihodnost?
 - a. Nakup pisarniških potrebščin
 - b. Plačilo električnega računa
 - c. Vlaganje v mladinske programe
 - d. Plačilo najemnine za en mesec
5. Kateri izmed naslednjih izjav najbolj natančno opisuje realne odhodke?
 - a. So samo predvideni odhodki v prihodnjem proračunu.
 - b. Odražajo dejansko porabo organizacije.
 - c. So nujni za vsakodnevno poslovanje, vendar ne vplivajo na prihodnje poslovanje.
 - d. So sredstva, ki jih organizacija poseduje.

Pravilni odgovori: 1d, 2c, 3b, 4c, 5b

8 Posebni finančni načrt

Vsaka organizacija, ne glede na svojo velikost ali področje delovanja, potrebuje učinkovit finančni načrt, da lahko uresničuje svoje cilje in vizijo. V športni industriji, ki je zelo konkurenčna in se hitro spreminja, je poseben finančni načrt ključnega pomena za prepoznavanje priložnosti, upravljanje tveganj in optimizacijo sredstev (Stewart, 2017).

8.1 Definicija posebnega finančnega načrta

Poseben finančni načrt se osredotoča na specifične cilje ali projekte znotraj organizacije. Za razliko od splošnega finančnega načrta, ki pokriva celotno organizacijo, je poseben finančni načrt namenjen obravnavi določenega segmenta, kot je organizacija športnega dogodka, razvoj nove infrastrukture ali lansiranje marketinške kampanje (Fried, DeSchriver, & Mondello, 2013).

8.2 Pomen posebnega finančnega načrta v športu

V športu se organizacije pogosto srečujejo s posebnimi projekti, ki zahtevajo podrobno finančno načrtovanje. Ti projekti lahko vključujejo:

- Organizacijo večjih športnih dogodkov, kot so olimpijske igre, svetovna prvenstva ali lokalne športne prireditve.
- Razvoj in vzdrževanje infrastrukture, kot so športni objekti, stadioni in trening centri.
- Športne štipendije, razvojne programe in akademije.
- Trženje, sponzorstva in licenciranje (Sawyer, Hypes, & Hypes, 2004).

8.3 Sestava posebnega finančnega načrta

Cilji: Vsak finančni načrt se začne z določitvijo jasnih ciljev. Ti cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni.

Ocenjevanje sredstev: Vključuje oceno trenutnih sredstev, ki so na voljo za financiranje projekta, in morebitnih novih virov financiranja.

Določitev proračuna: Na podlagi ocene sredstev in ciljev se določi proračun za projekt.

Identifikacija stroškov: Vsak projekt prinaša določene stroške. Ti stroški so lahko neposredni (npr. stroški gradnje, plače zaposlenih) ali posredni (npr. administrativni stroški, trženje).

Napoved prihodkov: Temelji na oceni števila obiskovalcev, prodaje vstopnic, sponzorstev, prodaje blaga itd.

Analiza tveganja: Vsak projekt ima določena tveganja. Analiza tveganja pripomore k identifikaciji in obvladovanju morebitnih težav, ki bi lahko vplivale na finančno uspešnost projekta.

Evaluacija in prilagajanje: Po zaključku projekta se izvede evaluacija, da se ugotovi, ali so bili cilji doseženi in ali so bile financiranje in stroški ustrezno upravljeni.

8.4 Primeri iz prakse

Mnoge športne organizacije so uspešno implementirale posebne finančne načrte. Na primer, pri organizaciji svetovnega prvenstva v nogometu FIFA uporablja poseben finančni načrt za vsako prvenstvo, ki pokriva vse od infrastrukture do trženja (Fried et al., 2013).

8.5 Zaključek

Poseben finančni načrt je ključnega pomena za uspešnost katerega koli projekta v športni industriji. Z jasno določitvijo ciljev, proračuna, stroškov in prihodkov lahko športne organizacije optimizirajo svoje vire in povečajo možnosti za uspeh.

8.6 Primer iz prakse: Posebni Finančni Načrt: EuroBasket 2022

EuroBasket je eno največjih športnih dogodkov v Evropi in predstavlja prvenstvo v košarki za moške. Organizira ga FIBA Europa, regionalni del globalne košarkarske zveze FIBA. EuroBasket 2022 je izjemen primer, kako je bilo treba oblikovati poseben finančni načrt za tako obsežen dogodek.

Finančno načrtovanje

- **Ocenjevanje prihodkov:** Organizacijski odbor je ocenil prihodke od prodaje vstopnic, sponzorskih pogodb, televizijskih pravic in drugih komercialnih partnerstev. Na podlagi preteklih izkušenj z EuroBasketi so bili prihodki ocenjeni na približno 50 milijonov evrov.
- **Določitev stroškov:** Med glavnimi postavkami so bile obnova in prilagoditev športnih dvoran, nastanitve ekip, promocija dogodka, varnostne storitve in logistične potrebe. Skupni stroški so bili ocenjeni na 40 milijonov evrov.
- **Analiza tveganja:** V analizo tveganja so bila vključena potencialna finančna izguba zaradi nezadostne prodaje vstopnic, nepredvideni dodatni stroški, tveganje odpovedi dogodka zaradi npr. pandemije in valutna tveganja, saj so bila sredstva pridobljena v različnih valutah.
- **Določitev proračunske rezerve:** Na podlagi analize tveganja je organizacijski odbor določil proračunsko rezervo v višini 5 milijonov evrov za morebitne nepredvidene izdatke.
- **Evaluacija in prilagajanje:** Med potekom dogodka je odbor nenehno spremljal finančno situacijo in se prilagajal realnim razmeram.

Zaključek

EuroBasket 2022 je bil finančno uspešen dogodek, ki je presegel pričakovane prihodke, zlasti zaradi izjemne prodaje vstopnic in uspešnih sponzorskih pogodb. Čeprav so bile težave, kot so bili višji stroški varovanja in logistike, je proračunska rezerva pomagala pokriti te dodatne izdatke.

Ta študija primera jasno kaže, kako pomembno je ustrezno finančno načrtovanje za velike športne dogodke. Poseben finančni načrt omogoča organizatorjem, da bolje razumejo pričakovane prihodke in stroške, upravljajo tveganja in se prilagajajo spremembam, ki se pojavljajo v realnem času.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

8.7 Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj je glavna razlika med splošnim finančnim načrtom in posebnim finančnim načrtom?
 - a. Poseben finančni načrt se osredotoča na celotno organizacijo.
 - b. Splošni finančni načrt obravnava določen segment ali projekt.
 - c. Poseben finančni načrt je namenjen obravnavi določenega segmenta ali projekta.
 - d. Ni razlike med obema načrtoma.
2. Katerega od naslednjih ni del sestave posebnega finančnega načrta?
 - a. Določitev proračuna
 - b. Analiza konkurence
 - c. Ocenjevanje sredstev
 - d. Napoved prihodkov
3. Kateri izmed naslednjih je primer posebnega projekta v športu, ki zahteva podrobno finančno načrtovanje?
 - a. Letno poročilo o finančnem stanju organizacije
 - b. Organizacija svetovnega prvenstva v nogometu
 - c. Mesečni finančni pregled
 - d. Letna splošna seja članov organizacije
4. Kateri korak posebnega finančnega načrta se osredotoča na prepoznavanje in obvladovanje morebitnih težav, ki bi lahko vplivale na finančno uspešnost projekta?
 - a. Napoved prihodkov
 - b. Identifikacija stroškov
 - c. Analiza tveganja
 - d. Evaluacija in prilagajanje
5. Katerega od naslednjih elementov posebnega finančnega načrta ne bi smeli prezreti po zaključku projekta?
 - a. Določitev proračuna
 - b. Evaluacija in prilagajanje
 - c. Identifikacija stroškov
 - d. Cilji

Pravilni odgovori: 1c, 2d, 3b, 4c, 5b

9 Razumevanje zavarovanja v športu

Zavarovanje v športu je ključnega pomena, saj zagotavlja finančno zaščito in mirnost športnikom, organizacijam, klubom, prireditvam in drugim udeležencem. V svetu, kjer je šport tako fizično zahteven kot ekonomsko dobičkonosen, je razumevanje zavarovanja bistvenega pomena za zaščito posameznikov in organizacij pred nepredvidenimi tveganji (Fried, G., DeSchrive, T. D., & Mondello, M., 2013).

9.1 Osnovni pojmi

Zavarovalna pogodba: Pogodba med zavarovalnico in zavarovancem, ki določa pogoje in obseg kritja.

Premija: Znesek, ki ga zavarovanec plačuje zavarovalnici v zameno za zavarovalno kritje.

Odbitna franšiza: Del škode, ki ga zavarovanec krije sam, preden zavarovalnica začne kriti škodo.

9.2 Vrste zavarovanja v športu

Zavarovanje športnikov: Ščiti športnike pred finančnimi posledicami poškodb, ki se lahko zgodijo med treningom ali tekmovanjem.

Zavarovanje prireditev: Krije škode, ki se lahko zgodijo med organizacijo in izvajanjem športne prireditve, kot so odpovedi, prekinitve ali odgovornost do tretjih oseb (Stewart, B., 2017).

Zavarovanje odgovornosti: Ščiti organizacije in klube pred tožbami tretjih oseb zaradi nezgod ali poškodb, ki se zgodijo na njihovem posestvu ali med njihovimi aktivnostmi.

Zavarovanje objektov in opreme: Krije škodo na objektih in opremi, ki je v lasti športnih organizacij ali klubov.

9.3 Pomen zavarovanja v športu

Zavarovanje omogoča športnikom, da se osredotočijo na svojo kariero, ne da bi skrbeli za finančne posledice morebitnih poškodb. Klubi in organizacije so zaščiteni pred velikimi finančnimi izgubami, ki bi lahko ogrozile njihovo delovanje. Poleg tega se z zavarovanjem izboljša tudi profesionalnost in verodostojnost športne industrije, saj udeleženci vedo, da so zaščiteni v primeru nepredvidenih dogodkov (Sawyer, T. H., Hypes, M. G., & Hypes, J. A., 2004).

9.4 Kako izbrati pravo zavarovanje?

Izbira pravega zavarovanja zahteva temeljito razumevanje potreb in tveganj, s katerimi se posameznik ali organizacija srečuje:

Ocenjevanje tveganja: Identificirati je treba glavna tveganja in kako bi lahko vplivala na finančno stabilnost.

Primerjava ponudb: Analizirati je treba različne zavarovalne pakete in kako ustrezajo specifičnim potrebam.

Branje drobnega tiska: Vedno je treba pazljivo prebrati pogoje zavarovanja in se zavedati morebitnih omejitev.

9.5 Zaključek

Razumevanje zavarovanja v športu je bistvenega pomena za zaščito tako posameznikov kot tudi organizacij pred nepredvidenimi tveganji. S pravilno zavarovalno politiko se lahko športniki, klubi in organizacije zaščitijo pred finančnimi izgubami in zagotovijo, da bodo lahko nadaljevali z uspešnim delovanjem.

9.6 Študija primera: Zavarovalne potrebe nogometnega kluba FC Barcelona

FC Barcelona je eden izmed najbolj priznanih nogometnih klubov na svetu s sedežem v Barceloni, Španija. Klub je poleg nogometa aktiven tudi v drugih športih, kot so košarka, rokomet in futsal. Z velikostjo in obsegom njihove operacije pa prihaja tudi velika odgovornost in potencial za tveganje.

Ocenjevanje tveganja: Ko je v letu 2020 izbruhnila pandemija COVID-19, je bil klub prisiljen prekiniti vse svoje tekme, kar je privedlo do velikih finančnih izgub. Klub je ocenil, da je največje tveganje povezano z izpadom prihodkov od vstopnin, prenosa tekem in sponzorstva. Poleg tega so obstajala tveganja povezana s poškodbami igralcev, škodo na stadionu Camp Nou in drugih objektih ter odgovornostjo do tretjih oseb.

Zavarovalna rešitev: FC Barcelona je s pomočjo svojega zavarovalnega posrednika razvil celovit zavarovalni paket. Ključni deli tega paketa so vključevali:

- Zavarovanje prekinitve poslovanja: To je kritje izpada prihodkov zaradi nepredvidenih okoliščin, kot je pandemija.
- Zavarovanje športnikov: Kritje za poškodbe igralcev, ki bi lahko vplivale na njihovo sposobnost igranja.
- Zavarovanje odgovornosti: Kritje za morebitne tožbe tretjih oseb, ki bi lahko nastale zaradi incidentov na stadionu ali med dogodki, ki jih organizira klub.
- Zavarovanje objektov in opreme: Zaščita pred škodo ali uničenjem klubskih objektov, vključno s stadionom, uradnimi prostori in drugimi objekti.

Rezultat: Kljub izzivom, s katerimi se je srečeval FC Barcelona, jim je celovit zavarovalni paket pomagal obvladovati tveganja in zaščititi klub pred finančnimi izgubami. Klub je lahko nadaljeval s svojim delovanjem z zaupanjem, da so zaščiteni pred nepredvidljivimi tveganji.

Zaključek: Ta študija primera FC Barcelona poudarja pomen razumevanja in upravljanja tveganj za športne organizacije. Ne glede na velikost ali obseg operacije je ključnega pomena, da športne organizacije pravilno ocenijo svoja tveganja in najdejo ustrezne zavarovalne rešitve, da se zaščitijo pred potencialnimi izgubami.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

9.7 Vprašanja za ponavljanje

1. Kaj je zavarovalna premija v kontekstu športnega zavarovanja? a.
 - a. Del škode, ki ga zavarovanec krije sam.
 - b. Znesek, ki ga zavarovanec plačuje zavarovalnici v zameno za zavarovalno kritje.
 - c. Pogodba med zavarovalnico in zavarovancem.
 - d. Znesek, ki ga zavarovalnica plača v primeru škode.
2. Katero zavarovanje krije škodo na objektih in opremi, ki je v lasti športnih organizacij ali klubov?
 - a. Zavarovanje odgovornosti.
 - b. Zavarovanje športnikov.
 - c. Zavarovanje prireditvev.
 - d. Zavarovanje objektov in opreme.
3. Kaj je glavni namen zavarovanja odgovornosti v športu?
 - a. Ščititi športnike pred finančnimi posledicami poškodb.
 - b. Ščiti organizacije in klube pred tožbami tretjih oseb zaradi nezgod ali poškodb.
 - c. Kritje škode na objektih in opremi.
 - d. Kritje škode zaradi odpovedi prireditvev.
4. Katero zavarovanje krije škodo, ki se lahko zgodijo med organizacijo in izvajanjem športne prireditve?
 - a. Zavarovanje odgovornosti.
 - b. Zavarovanje objektov in opreme.
 - c. Zavarovanje prireditvev.
 - d. Zavarovanje športnikov.
5. Kakšen je prvi korak pri izbiri pravega zavarovanja za športno organizacijo ali posameznika?
 - a. Ocenjevanje tveganja.
 - b. Branje drobnega tiska.
 - c. Primerjava ponudb.
 - d. Sklenitev zavarovalne pogodbe.

Pravilni odgovori: 1b, 2d, 3b, 4c, 5a

10 Cena in kakovost

V svetu športa je povezava med ceno in kakovostjo ključna. Vlaganja v kakovostne športnike, opremo, infrastrukturo in marketing se lahko odražajo v večji vrednosti blagovne znamke, večji prodaji vstopnic in višjih televizijskih pravicah. Vendar pa lahko tudi višje cene odvrtačajo navijače in partnerje. Finančno načrtovanje v tej sferi zahteva uravnoteženo razumevanje med tem, kaj želite ponuditi, in koliko ste pripravljeni vložiti.

10.1 Osnove cen in kakovosti v športu

- **Cena:** Cena je znesek, ki ga plačajo kupci za produkt ali storitev. V kontekstu športa lahko to vključuje vstopnice za tekmo, uradne majice, članstvo v klubu in drugo.
- **Kakovost:** V športu se kakovost lahko nanaša na sposobnosti športnika, izkušnje gledalca na tekmi, kakovost opreme ali celo standard športnih objektov.

10.2 Povezava med ceno in kakovostjo

- **Visoka kakovost po višji ceni:** Klubi z vrhunskimi športniki in infrastrukturo pogosto zaračunavajo višje cene za vstopnice, saj lahko pričakujejo večjo gledanost in boljše izkušnje za navijače.
- **Nizka cena kot strategija:** Nekateri klubi se morda odločijo za nizke cene vstopnic ali izdelkov z namenom povečanja obiskanosti ali prodaje.

10.3 Cena, kakovost in blagovna znamka

Pomen blagovne znamke: Klubi z močno blagovno znamko imajo pogosto večjo moč pri določanju cen. Njihovi navijači so morda pripravljeni plačati premijo za izdelke ali izkušnje, ki so povezane z njihovim priljubljenim klubom.

10.4 Cena in kakovost v medijih

- **Televizijske pravice:** Klubi in lige z visokokakovostnimi igrami in športniki lahko zaračunavajo višje cene za televizijske pravice.
- **Sponzorstva:** Kakovostna ekipa ali dogodek lahko privabi večje sponzorje, ki so pripravljeni plačati več.

10.5 Finančno načrtovanje in strategija cen

- **Analiza stroškov in koristi:** Klubi morajo oceniti, koliko vlagati v kakovost in kako to vpliva na ceno, ki jo lahko zaračunajo.
- **Ocenjevanje konkurence:** Analiza cen in ponudbe konkurentov lahko klube usmeri pri določanju svojih cen.

10.6 Zaključek

Ravnotežje med ceno in kakovostjo je ključno za uspeh v športni industriji. Pravilno finančno načrtovanje, ki upošteva oba dejavnika, lahko klube in organizacije usmeri k večji finančni stabilnosti in uspehu na trgu.

10.7 Študija primera: FC Barcelona in Cena vs. Kakovost v Športu

FC Barcelona je eno izmed najuspešnejših in najbolj prepoznavnih nogometnih moštev na svetu, ki igra v La Ligi, najvišjem razredu španskega nogometa. Klub ima bogato zgodovino, ki sega v leto 1899, in je znan po svoji filozofiji "Més que un club" (Več kot klub). Toda kako FC Barcelona določa cene svojih vstopnic, uradnih izdelkov in storitev? In kako to povezujejo s kakovostjo izkušnje, ki jo ponujajo svojim navijačem in članom?

Cena vstopnic: FC Barcelona ima različne cenovne razrede vstopnic, ki temeljijo na pomembnosti tekme, lokaciji sedeža na stadionu Camp Nou in statusu kupca (član kluba ali navadni gledalec). V sezoni 2019/2020 so cene vstopnic za pomembne tekme, kot so tiste proti Real Madridu ali Atletico Madridu, narasle. Kljub temu pa klub zagotavlja popuste za člane in mlajše navijače.

Kakovost izkušnje: Cene vstopnic odražajo kakovost izkušnje, ki jo FC Barcelona ponuja na tekmi. Camp Nou, eden največjih stadionov v Evropi, ponuja sodobne objekte, vrhunsko varnost in nekatere najboljše nogometne tekme na svetu. Kakovost izkušnje se ne kaže samo v igri na igrišču, ampak tudi v atmosferi, ki jo ustvarjajo navijači, kulturnih dogodkih v okolici stadiona in možnosti za interakcijo z zgodovino kluba v muzeju.

Uradni izdelki: Cena uradnih izdelkov, kot so dresi, šali in drugi spominki, odraža kakovost materialov, ki se uporabljajo, in povezavo z blagovno znamko FC Barcelona. Medtem ko so cene teh izdelkov višje v primerjavi z neuradnimi izdelki, navijači plačajo premijo za avtentičnost in možnost, da se povežejo z moštvom.

Zaključek

FC Barcelona je odličen primer kluba, ki razume ravnovesje med ceno in kakovostjo. S pravilnim določanjem cen in zagotavljanjem kakovostne izkušnje za svoje navijače klub ohranja svojo prepoznavnost in povezanost z navijači po vsem svetu. Ta študija primera poudarja pomen razumevanja tržnih dejavnikov in potreb ciljne skupine ter kako to vpliva na finančno načrtovanje v športu.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

10.8 Vprašanja za ponavljanje

1. Kako se v kontekstu športa najpogosteje definira cena?
 - a. Količina energije, ki jo športnik vloži v igro.
 - b. Strošek treninga in priprav športnika.
 - c. Znesek, ki ga plačajo kupci za produkt ali storitev, kot so vstopnice ali uradne majice.
 - d. Denar, ki ga klub prejme od sponzorjev.
2. Na kaj se lahko nanaša kakovost v svetu športa?
 - a. Samo na sposobnosti športnika.
 - b. Na izkušnjo gledalca na tekmi.
 - c. Na kakovost opreme, ki jo športnik uporablja.
 - d. Na vse zgoraj navedeno.
3. Zakaj nekateri klubi zaračunavajo višje cene za vstopnice?
 - a. Ker imajo večjo potrebo po dodatnih prihodkih.
 - b. Ker so njihovi športniki bolj priljubljeni.
 - c. Ker lahko pričakujejo večjo gledanost in boljše izkušnje za navijače zaradi vrhunske infrastrukture in športnikov.
 - d. Ker imajo višje stroške operacij.
4. Kako močna blagovna znamka vpliva na ceno v športu?
 - a. Klubi z močno blagovno znamko imajo manjšo moč pri določanju cen.
 - b. Klubi z močno blagovno znamko imajo pogosto večjo moč pri določanju cen.
 - c. Moč blagovne znamke ne vpliva na določanje cen.
 - d. Klubi z močno blagovno znamko zaračunavajo nižje cene.
5. Kateri dejavnik je ključen za uspeh v športni industriji glede na preučevano poglavje?
 - a. Samo kakovost.
 - b. Samo cena.
 - c. Samo blagovna znamka.
 - d. Ravnotežje med ceno in kakovostjo.

Pravilni odgovori: 1c, 2d, 3c, 4b, 5d

11 Vprašanja povezana z davki v športu

Vsaka športna organizacija, ne glede na to, ali gre za profesionalni športni klub, rekreativno združenje ali neprofitno organizacijo, se mora soočiti z določenimi davčnimi vprašanji. To poglavje se bo poglobilo v ključne davčne izzive, ki so specifični za športno industrijo, in kako lahko te organizacije najbolje navigirajo skozi kompleksno davčno krajino.

11.1 Oprostitve od davka

Nekatere športne organizacije, zlasti tiste s statusom neprofitne organizacije, so lahko upravičene do oprostitev določenih davkov. Te oprostitve se lahko nanašajo na dohodnino, davek na dodano vrednost (DDV) ali druge lokalne davke. Vendar pa je ključnega pomena, da te organizacije razumejo pogoje, ki jih morajo izpolnjevati, da ohranijo svoj davčni status.

11.2 Davčne obveznosti športnikov

Profesionalni športniki pogosto zaslužijo denar v več državah, kar lahko privede do zapletenih mednarodnih davčnih vprašanj. Kje naj plačajo davek? Kako se izogniti dvojnemu obdavčenju? Kakšne so davčne posledice prestopa v drugo državo? Ta vprašanja so ključna za športnike in njihove finančne svetovalce.

11.3 Davek na dodano vrednost (DDV) in prodaja vstopnic

Ko športne organizacije prodajajo vstopnice za dogodke ali tekme, se morajo soočiti z vprašanji DDV. Kako naj obračunavajo DDV? Ali so kakšne oprostitve? Kako obravnavajo prodajo vstopnic za mednarodne dogodke?

11.4 Sponzorstva in davčne obveznosti

Sponzorska pogodba lahko vključuje različne davčne vidike, od DDV na sponzorska plačila do vprašanj o odštevanju davkov od dohodkov. Organizacije in sponzorji morajo natančno razumeti te obveznosti, da se izognejo morebitnim davčnim pastem.

11.5 Pravice do prenosa in licenciranje

Ko športne organizacije prodajajo medijske pravice ali licencirajo svojo blagovno znamko, se morajo soočiti z različnimi davčnimi vprašanji. Kako naj obračunavajo DDV? Kako obravnavajo royaltyje iz drugih držav?

11.6 Lokalni in regionalni davki

Poleg nacionalnih davkov se lahko športne organizacije soočijo tudi z lokalnimi in regionalnimi davki, zlasti če organizirajo dogodke v različnih mestih ali regijah.

11.7 Zaključek

Davčna vprašanja v športu so kompleksna in se lahko razlikujejo glede na državo, regijo ali celo lokalno oblast. Za športne organizacije je ključnega pomena, da imajo dostop do kakovostnih davčnih svetovalcev in se nenehno izobražujejo o morebitnih spremembah v davčni zakonodaji.

11.8 Študija primera: Manchester United in optimizacija davčnih obveznosti

Manchester United je eden izmed najbolj znanih nogometnih klubov na svetu, s sedežem v Manchesterju, Združeno kraljestvo. Klub je tako uspešen na igrišču kot tudi zunaj njega, kar se kaže v njegovi globalni blagovni znamki in številnih poslovnih operacijah.

Ozadje

Sponzorstva, prodaja vstopnic, televizijske pravice in licenciranje blagovne znamke so glavni viri prihodkov za Manchester United. Klub je bil vedno v središču pozornosti zaradi svojih velikih prihodkov in posledično tudi visokih davčnih obveznosti.

Problem

Kljub visokim prihodkom je Manchester United v preteklosti soočal z različnimi davčnimi vprašanji. Najpomembnejše je bilo dvojno obdavčenje igralcev, ki so igrali v tujini, in kompleksnost DDV pri prodaji blagovne znamke in sponzorskih dogovorih.

Rešitev

Manchester United je zaposlil ekipo davčnih strokovnjakov, ki so klubu pomagali optimizirati davčne obveznosti. Klub je izkoristil mednarodne davčne sporazume Združenega kraljestva, da bi se izognil dvojnemu obdavčenju svojih igralcev. Poleg tega so strokovnjaki za DDV svetovali klubu glede optimalne strukture cen in DDV za prodajo vstopnic, sponzorske dogovore in licenciranje blagovne znamke.

Zaključek

Manchester United je s pomočjo skrbnega davčnega načrtovanja uspel zmanjšati svoje skupne davčne obveznosti, hkrati pa upoštevati vse zakonske obveznosti. Klub je z uspešnim davčnim načrtovanjem povečal svoj čisti dobiček in zagotovil več sredstev za investicije v ekipo in infrastrukturo.

Vir: Povzeto po letnem poročilu Manchester United za leto 2020

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

11.9 Vprašanja za ponavljanje

1. Katera izmed naslednjih organizacij je najverjetneje upravičena do oprostitev določenih davkov?
 - a. Profesionalni nogometni klub
 - b. Podjetje, ki proizvaja športno opremo
 - c. Rekreativno združenje za mlade
 - d. Televizijska postaja, specializirana za športne prenose
2. Katero vprašanje je najpomembnejše za profesionalne športnike, ki zaslužijo v več državah?
 - a. Kako dobiti sponzorstvo?
 - b. Kako se izogniti dvojnemu obdavčenju?
 - c. Kako pridobiti več oboževalcev?
 - d. Kako izboljšati športno znanje?
3. Na katero področje se DDV običajno najpogosteje nanaša v kontekstu športnih organizacij?
 - a. Na plače športnikov
 - b. Na prodajo športne opreme
 - c. Na prodajo vstopnic za dogodke ali tekme
 - d. Na sponzorske dogovore z medijskimi hišami
4. Kakšno davčno vprašanje je najpomembnejše, ko športna organizacija licencira svojo blagovno znamko?
 - a. Kako zaračunati DDV?
 - b. Kako določiti vrednost blagovne znamke?
 - c. Kako pridobiti več licenčnih ponudb?
 - d. Kako uporabiti blagovno znamko v oglaševanju?
5. Kaj je glavni namen sponzorstva v športu z davčnega vidika?
 - a. Zagotavljanje financiranja za športne dogodke
 - b. Povečanje vidnosti blagovne znamke sponzorja
 - c. Oprostitev plačila določenih davkov za sponzorirano organizacijo
 - d. Zagotavljanje dodatnih dohodkov in obravnava DDV na sponzorska plačila

Pravilni odgovori: 1c, 2b, 3c, 4a, 5d

12 Priprava poročil in njihova predstavitev ustreznemu osebju

V vsaki organizaciji, ne glede na velikost ali panogo, je ključnega pomena učinkovito zbiranje, analiziranje in komuniciranje informacij. Poročila predstavljajo glavno sredstvo za prenos teh informacij znotraj organizacije. Učinkovito pripravljena in predstavljena poročila omogočajo vodstvu, da sprejme informirane odločitve, zaposlenim pa omogočajo razumevanje trenutnega stanja in smeri, v kateri se organizacija giblje.

12.1 Struktura poročila

Vsako poročilo mora imeti jasno in koherentno strukturo:

- **Naslovna stran:** Vključuje naslov poročila, ime avtorja, datum in morebitne druge ključne informacije.
- **Povzetek:** Kratek pregled glavnih točk in sklepov poročila.
- **Uvod:** Opisuje namen poročila, ozadje in metodologijo.
- **Telo poročila:** Razdeljeno na oddelke in pododdelke, ki predstavljajo podatke, analizo in argumentacijo.
- **Sklepi:** Povzetek glavnih ugotovitev in priporočil.
- **Priloge:** Dodatne informacije, ki podpirajo ali dopolnjujejo glavno vsebino poročila.

12.2 Vizualni elementi v poročilu

Vključitev diagramov, grafikonov, tabel in slik lahko pripomore k boljšemu razumevanju in interpretaciji podatkov v poročilu.

12.3 Predstavitev poročila

Ko je poročilo pripravljeno, je ključnega pomena, da se pravilno predstavi:

- **Ciljna publika:** Razumevanje, kdo je vaša ciljna publika, bo določilo ton, slog in vsebino vaše predstavitve.
- **Uporaba vizualnih pripomočkov:** PowerPoints, plakati ali druga vizualna sredstva lahko pomagajo občinstvu bolje razumeti in zapomniti informacije.
- **Interaktivnost:** Vključevanje občinstva z vprašanji ali razpravami lahko poveča njihovo angažiranost in razumevanje.
- **Jasnost in jedrnatost:** Predstavitev naj bo osredotočena, kratka in na točko. Dolge in zapletene predstavitve lahko privedejo do izgube pozornosti občinstva.

12.4 Povratne informacije

Po predstavitvi je koristno pridobiti povratne informacije od občinstva, da bi izboljšali bodoče predstavitve in poročila.

12.5 Zaključek

Učinkovita priprava in predstavitev poročil sta ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Ko organizacije učinkovito komunicirajo svoje informacije, se izboljša njihova sposobnost odločanja, poveča se preglednost in izboljša moral zaposlenih.

12.6 Študija primera: Finančno poročanje pri nogometnem klubu Ajax

Ajax, ustanovljen leta 1900, je eden izmed najuspešnejših nogometnih klubov v Nizozemski Eredivisie. Klub je znan po svoji mladinski akademiji, ki je izdelala številne svetovno znane nogometaše. Kljub temu je finančna stabilnost ključna za ohranjanje konkurenčnosti kluba tako doma kot v tujini.

Izziv

Z rastjo globalizacije v nogometu in z naraščajočimi prestopnimi cenami je bil Ajax soočen z izzivom, kako ohraniti svojo finančno stabilnost, medtem ko je ostajal konkurenčen na evropskem prizorišču. Klub je potreboval natančno finančno poročilo, ki bi ga predstavil svojim vlagateljem, sponzorjem in drugim zainteresiranim stranem.

Rešitev

Klub je imenoval ekipo strokovnjakov za finance, ki so začeli z zbiranjem vseh relevantnih finančnih podatkov. Poudarek je bil na transparentnosti, kar je pomenilo, da so vse odhodke in dohodke razčlenili po kategorijah.

Poročilo je vključevalo:

- **Povzetek:** Kratek pregled finančnega stanja kluba.
- **Dohodki:** Razčlenitev prihodkov od prodaje vstopnic, trženja, sponzorstev in prodaje igralcev.
- **Odhodki:** Podrobna razčlenitev stroškov, vključno z plačami igralcev, stroški infrastrukture, operativnimi stroški in stroški mladinske akademije.
- **Analiza:** Primerjava z drugimi klubi v Eredivisie in tistimi v evropskih tekmovanjih.
- **Sklepi:** Poudarek na ključnih finančnih kazalnikih in načrtih za prihodnost.
- **Priloge:** Dodatne informacije, kot so pogodbe s sponzorji, podrobnosti o prestopih in drugi relevantni finančni dokumenti.

Klub je nato organiziral **srečanje z vlagatelji**, kjer so **s pomočjo vizualnih pripomočkov predstavili** glavne točke poročila.

Zaključek

S tem pristopom je Ajax uspešno zagotovil transparentnost svojih finančnih operacij. Poročilo je vlagateljem in sponzorjem zagotovilo zaupanje v finančno zdravje kluba in podprlo njegove ambicije na evropskem prizorišču. Transparentnost in profesionalnost v finančnem poročanju sta Ajaxu pomagali pri pridobivanju novih sponzorskih pogodb in vlagateljev.

(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)

12.7 Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri del poročila ponuja kratek pregled glavnih točk in sklepov poročila?
 - a. Uvod
 - b. Telo poročila
 - c. Povzetek
 - d. Priloge
2. Kaj je ključnega pomena pri predstavitvi poročila ciljni publiki?
 - a. Uporaba kompleksnih besed
 - b. Predstavitev vseh podrobnosti
 - c. Razumevanje ciljne publike
 - d. Izogibanje vizualnim pripomočkom
3. Kateri del poročila običajno vključuje dodatne informacije, ki podpirajo glavno vsebino poročila?
 - a. Sklepi
 - b. Povzetek
 - c. Uvod
 - d. Priloge
4. Kakšen je glavni namen uporabe vizualnih pripomočkov pri predstavitvi poročila?
 - a. Narediti predstavitev bolj privlačno
 - b. Pomoč občinstvu bolje razumeti in zapomniti informacije
 - c. Povečati trajanje predstavitve
 - d. Pokazati tehnične sposobnosti predavatelja
5. Kateri del poročila opisuje namen poročila, ozadje in metodologijo?
 - a. Sklepi
 - b. Uvod
 - c. Povzetek
 - d. Telo poročila

Pravilni odgovori: 1c, 2c, 3d, 4b, 5b

13 VIRI

1. Stewart, B. (2017). Sport funding and finance. Routledge. ISBN 9780415839846.
2. Fried, G., DeSchraver, T. D., & Mondello, M. (2013). Sport finance. Human Kinetics. ISBN 9781450421041.
3. Sawyer, T. H., Hypes, M. G., & Hypes, J. A. (2004). Financing the Sport Enterprise. Sagamore Publishing, 804 N. Neil St., Champaign, IL 61820. ISBN 1571677852.