

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA  
IZBRANEGA ŠPORTNEGA DRUŠTVA

Jure Dolenc

Koper, 2012

Mentor: viš. pred. mag. Mateja Jerman



## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava poslovanje rokometnih klubov. Predstavljene so nekatere razlike v poslovanju med slovenskimi in tujimi rokometnimi klubi, opisan je vpliv pojava finančno-gospodarske krize na rokometne klube in osnovne značilnosti poslovanja društev. V praktičnem delu diplomske naloge je analizirano poslovanje rokometnega društva Merkur. Analizirani so podatki iz letnih poročil društva, od leta 2006 do 2011. Podani so predlogi za izboljšavo poslovanja analiziranega rokometnega društva. Ugotovljeno je, da bi v zaostrenih gospodarskih razmerah, rokometni klubi morali poslovati gospodarno, saj si le na ta način lahko zagotovijo svoj obstoj.

*Ključne besede:* rokomet, rokometni klub, poslovanje, rokometno društvo, analiza poslovanja, letna poročila, finančno-gospodarska kriza, gospodarno poslovanje.

## **SUMMARY**

This diploma thesis describes operating activities of different handball clubs. Firstly some differences in operating activities between Slovene and foreign clubs are discussed. Secondly the impact of the financial and economic crisis on the handball clubs and some basic characteristics of the operating activities of different handball clubs are described. In the practical part of the thesis, the operating activities of the Merkur club are analysed. Data from the annual reports between the years 2006 and 2011 are the subject of the analysis. Some suggestions for the improvement of the operating activities of the clubs are given. It has been established that in this difficult economic situation handball clubs should operate cost-effectively, because this is the only way to ensure their survival.

*Key words:* handball, handball club, operating activities, operating activities analysis, annual reports, financial and economic crisis, cost-effective operating activities.

UDK: 005.336:796 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.2	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
<b>2</b>	<b>Dejavnost rokometnih klubov</b>	<b>4</b>
2.1	Zgodovinski razvoj rokometu v svetu in v Sloveniji	4
2.2	Rokometni klubi v svetu	5
2.3	Rokometni klubi v Sloveniji	5
<b>3</b>	<b>Načini financiranja športnih klubov</b>	<b>7</b>
3.1	Proračunska sredstva	7
3.1.1	Sredstva državnega proračuna	8
3.1.2	Sredstva lokalnih proračunov	8
3.1.3	Sredstva športne fundacije od iger na srečo	9
3.2	Nepračunska sredstva	9
3.2.1	Sponsorstvo	10
3.2.2	Donatorstvo	11
3.2.3	Sredstva gospodinjstev, darila in druga lastna sredstva	12
3.3	Načini financiranja rokometnih klubov v svetu	12
3.3.1	Mecenstvo	13
3.3.2	Športno-gospodarska družba	14
3.3.3	Pridobitna dejavnost kluba	14
3.4	Problematika zagotavljanja potrebnih virov financiranja v slovenskem rokometu	15
3.5	Vpliv finančno-gospodarske krize na rokometne klube	18
3.5.1	Vpliv finančno-gospodarske krize na rokometne klube v Sloveniji	18
3.5.2	Vpliv finančno-gospodarske krize na rokometne klube po svetu	20
<b>4</b>	<b>Značilnosti poslovanja društev</b>	<b>21</b>
4.1	Opredelitev društev	21
4.2	Zakonska določila o poslovanju in delovanju društva	22
4.3	Strokovne rešitve v računovodskih standardih glede obveznega poročanja društev	23
<b>5</b>	<b>Analiza uspešnosti izbranega športnega kluba</b>	<b>24</b>
5.1	Uporabljeni podatki in metodologija	24
5.2	Analiza uspešnosti poslovanja rokometnega društva Merkur pred nastopom krize in v času krize	24

5.2.1 Navpična analiza .....	24
5.2.2 Vodoravna analiza.....	28
5.2.3 Ključna problemska področja .....	33
<b>6 Sklep.....</b>	<b>36</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>37</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>39</b>

## PONAZORILA

Preglednica 1: Razlika v proračunih rokometnih klubov med sezonama 2008–2009 in 2009–2010 v EUR .....	19
Preglednica 2: Relativna pomembnost posameznih računovodskih kategorij v bilanci stanja glede na bilančno vsoto RD Merkur v obdobju 2006–2011 (v %) .....	25
Preglednica 3: Odstotki prihodkov iz izkaza poslovnega izida RD Merkur od leta 2006 do 2011 .....	26
Preglednica 4: Struktura odhodkov v izkazu poslovnega izida RD Merkur 2006–2011 .....	27
Preglednica 5: Gospodarnost poslovanja rokometnega društva Merkur 2006–2011 .....	28
Preglednica 6: Analiza bilanc stanja RD Merkur v času 2006–2011 .....	29
Preglednica 7: Analiza izkaza poslovnega izida RD Merkur v času 2006–2011 .....	31





## 1 UVOD

Rokomet je najuspešnejša slovenska športna panoganana področju ekipnih športov. To lahko trdimo na osnovi rezultatov, ki jih je slovenski rokomet dosegel od osamosvojitve. Slovenski rokometni klubi so osvojili tako moško kot žensko ligo prvakov (najpomembnejše evropsko klubsko tekmovanje). Moška reprezentanca je osvojila srebro na evropskem prvenstvu 2004 v Sloveniji. Kot edini ekipni šport se je slovenski rokomet dvakrat predstavil na olimpijadi. Zadnji uspeh te vrste pa je star že osem let (Cvijič idr. 2005, 29-31). Drugi ekipni športi (košarka, nogomet, odbojka ...) podobnih uspehov še niso dosegli.<sup>1</sup>

Glavni vir prihodkov rokometnih klubov so sponzorska sredstva, razpolagajo pa še z raznimi donacijami (proračunske donacije, donacije pravnih in fizičnih oseb), prihodki od prodaje rekvizitov in vstopnic, osvojenimi nagradami in sredstvi lokalnih skupnosti (slednja se določajo v proračunu občin). Večji del klubskega proračuna pogosto predstavljajo neproračunski viri financiranja. Pomembnost posameznih virov financiranja se med klubi razlikuje. Klubi z manjšimi proračuni so bolj odvisni od proračunskih (občinskih) virov financiranja in manj od sponzorstev in donacij.

Rokometni klubi se srečujejo z veliko različnimi odhodki. Večina teh je načrtovana, vsako sezono pa nastanejo tudi nenačrtovani. Najpomembnejši odhodki tovrstnih klubov so plače igralcev in ostalih zaposlenih. Ostali odhodki pa so stroški stanovanj in klubskih vozil, stroški prevozov in nastanitev, plačilo dvorane in ostalih trenažnih površin, sodniški stroški, obveznosti do nacionalne panožne zveze, nakup športne opreme, oglaševanje in marketing.

Težava se pojavlja, ker ustvarjeni prihodki pogostone zadostujejo za pokritje vseh odhodkov. V zadnjih letih so finančne težave imeli rokometni klubi, kot so: rokometno društvo Slovan, rokometno društvo (odslej RD) Merkur, rokometni klub (odslej RK) Slovenj Gradec ... (Ajpes 2011). Najuspešnejši slovenski rokometni klub Celje Pivovarna Laško je imel še pred nekaj leti, tik pred začetkom finančno-gospodarske krize, proračun 4,2 milijona EUR (Kresnik 2012), v letu 2010 3.836.102 EUR, v letu 2011 pa 3.117.449 EUR prihodkov (Ajpes 2011). Navedeni podatki pričajo o dejstvu, da ima gospodarsko-finančna kriza pomemben vpliv na slovenske rokometne klube.

Z enakim problemom se srečujejo tudi v tujini. Še veliko huje kot pri nas je v Španiji, ki je pred krizo imela eno izmed najmočnejših državnih rokometnih lig v Evropi. Samo v tem poletju so iz prve španske lige izstopili trije klubi z zelo bogato rokometno zgodovino, med

---

<sup>1</sup>Košarkarski klubi: 3. Mesto košarkaskega kluba Smelt Olimpija v Evroligi. Nogometni klubi: enkrat uvrstitev nogometnega kluba Maribor v Ligo prvakov. Odbojkarski klubi: četrto mesto ACH Volley v ligi prvakov.

njimi celo Portland San Antonio, ki je že osvojil naslov evropskega klubskega prvaka (Mastnak 2012).

Kriza financiranja v rokometu močno sovпада s finančno-gospodarsko krizo v Evropi. V večjem delu Evrope se rokometni klubi srečujejo s finančnimi težavami, vložki sponzorjev pa se povečujejo v klubih z močnim gospodarskim zaledjem, velikim zanimanjem za rokomet in ugodno državno pravno ureditvijo (Nemčija in Francija) ter klubi bogatih mecenov (npr. Kielce-Poljska, Metalurg-Makedonija, Paris-Francija, Brest Meškov-Belorusija).

### **1.1 Namen in cilji diplomskega dela**

Ker se športna društva (klubi) pogosto srečujejo s finančnimi težavami, je namen diplomskega dela analizirati uspešnost poslovanja izbranega rokometnega društva v Sloveniji. Zato, da bi dosegli temeljni namen diplomskega dela smo uresničili naslednje cilje:

- Predstavili smo poslovanje rokometnih klubov v Sloveniji in njihovo poslovanje primerjali z največjimi rokometnimi klubi na svetu.
- Predstavili smo načine financiranja rokometnih klubov v Sloveniji.
- Predstavili smo zakonske osnove in strokovne rešitve v računovodskih standardih glede poslovanja društev.
- Analizirali smo poslovanje izbranega rokometnega društva pred krizo in v času krize.
- Podali smo predloge za morebitne izboljšave poslovanja izbranega rokometnega društva.

### **1.2 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V prvem delu smo se posluževali metode deskripcije, s katero smo na podlagi pregleda strokovne literature opisali značilnosti poslovanja rokometnih klubov v Sloveniji, pri čemer smo izpostavili problematiko njihovega financiranja. Z metodo analize smo kritično analizirali pridobljena spoznanja, z metodo sinteze pa strnili sklepne ugotovitve.

V praktičnem delu diplomske naloge analiziramo poslovanje rokometnega društva Merkur v obdobju 2006–2011. Uporabljena je metoda vodoravne in navpične analize. Izpostavljena so ključna problemska področja in predlogi za izboljšave.

### **1.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Ker izbrano rokometno društvo ni zavezano k zunanji reviziji, predpostavljamo, da vsebujejo računovodski izkazi resničen in pošten prikaz poslovanja društva.

Omejitve se nanašajo predvsem na iskanje virov povezanih z roketom, saj ne obstaja veliko strokovne literature, ki se nanaša na poslovanje rokometnih klubov, težavah s financiranjem in vplivu gospodarske krize na rokometne klube.

## 2 DEJAVNOST ROKOMETNIH KLUBOV

### 2.1 Zgodovinski razvoj rokometu v svetu in v Sloveniji

Začetki iger, katerih smisel je metanje žoge oz. zadevanje cilja z roko in žogo, segajo daleč v preteklost. Te igre niso neposredne predhodnice rokometu. Kažejo pa, da so ljudje že v preteklosti iskali razvedrilo in sprostitev v igrah, kjer so metali žogo (predmet) z rokami (Šibila 2004, 8).

Šibila (2004, 8–9) navaja kar nekaj rokometu podobnih iger, ki so se igrale v preteklosti:

- Stari Grki so poznali igro z imenom Urania, ki je vsebovala tudi elemente plesa.
- Stari Rimljani so poznali igro Harpaston, ki je bolj kot na rokomet spominjala na Rugby.
- V Franciji je igro, podobno rokometu, v 16. stoletju omenjal literat Rabelais.
- Leta 1793 so Inuiti, ljudstvo iz Grenlandije, opisali in ilustrirali rokometu podobno igro z žogo.
- V 19. stoletju se je v Nemčiji pojavila igra z imenom Raftball, ki je bila razširjena tudi po šolah. Proti koncu 19. stoletja se je na Danskem pojavila igra Handbold, ki velja za neposredno predhodnico rokometu. Zanimivo je, da se je nekaj let predtem, na Češkem pojavila rokometu izjemno podobna igra Hazena, ki pa so jo igrale le ženske.
- Najprej je prevladal »veliki rokomet«, ki je bil podoben današnjemu, igral se je na precej večjih nogometnih igriščih. Prva uradna tekma velikega rokometu sega v leto 1925 med Avstrijo in Nemčijo. Leta 1936 se je šport prvič pojavil na olimpijskih igrah (v obliki velikega rokometu).
- Skladno z razvojem velikega rokometu, se je pričel igrati tudi »dvoranski rokomet«, kot ga poznamo danes. Po drugi svetovni vojni je prodril v praktično vse evropske države in začel počasi izrinjati »veliki rokomet«. Glavno vlogo so pri tem poleg Nemčije imele predvsem skandinavske in slovanske države. Leta 1972 je bil rokomet v današnji obliki sprejet v redni program olimpijskih iger.

Razvoj rokometu je bil v Sloveniji počasnejši kot v svetu. Šibila (2004, 10) pravi, da se rokomet v Sloveniji pred drugo svetovno vojno sploh ni zares pojavil. Znano je le, da so se Ljubljankinje in Mariborčanke merile v prej omenjeni češki Hazeni.

Med drugo svetovno vojno so Nemci, predvsem na Štajerskem, ustanovili nekaj rokometnih klubov. Igranje velikega rokometu je bilo v Sloveniji omejeno na le nekaj centrov, ko pa se je pojavil današnji rokomet, je sledil hiter razvoj po celotni državi. V letu 1958 so že postavili shemo sistema tekmovanj od najnižje do najvišje stopnje (Šibila 2004, 10–13). Prav to leto se šteje tudi za začetek igranja rokometu v Škofji Loki, ki nas v tem diplomskem delu, zaradi analize poslovanja rokometnega društva Merkur v drugem delu, podrobneje zanima.

## 2.2 Rokometni klubi v svetu

Po podatkih, ki jih posreduje IHF (International handball federation – mednarodna rokometna zveza), se rokomet igra v 165 državah sveta, registriranih igralcev je 15 milijonov, igrajo pa v 741 tisoč moštvih. Mednarodno rokometno zvezo sestavljajo kontinentalne rokometne zveze: Evropska (EHF), Afriška (CAHB), Azijska (AHB), Pan Ameriška (PATHF), Oceanija (OHF). Sedež ima v Baslu<sup>2</sup>.

Vsaka izmed kontinentalnih rokometnih zvez organizira svoje celinsko prvenstvo, tako na državni kot na klubski ravni. Mednarodna rokometna zveza pa organizira svetovno prvenstvo in sodeluje pri organizaciji turnirja na Olimpijskih igrah.

Profesionalni klubski rokomet se je dolgo časa igral le v Evropi, v sklopu evropske rokometne zveze, katere tekmovanja so še danes najmočnejša in najprestižnejša. Najelitnejše rokometno klubsko tekmovanje je Liga prvakov (ang. *EHF Champions league*), v kateri nastopajo samo klubi iz držav, katerih zveze so članice EHF. Rokomet se je uveljavil na profesionalni ravni tudi na drugih celinah. Zadnja leta mednarodna rokometna zveza v sodelovanju s katarskim rokometnim klubom pripravlja svetovno klubsko prvenstvo v Dohi, na katerega se je moč uvrstiti le s posebnim povabilom.

Evropski rokometni klubski vrh ob redkih izjemah (Celje, Montpellier, Zagreb) že dolgo časa predstavljata predvsem nemški in španski rokomet. Od leta 1993, ko je liga prvakov zaživela v današnji obliki, le dvakrat naslova niso osvojili nemški ali španski klubi. Naslove evropskih klubskih prvakov tako še danes osvajata praktično le ti dve državi.<sup>3</sup> Španski rokomet zadnja letavedno bolj trpi za posledicami finančno-gospodarske krize, kar bomo natančneje spoznali v nadaljevanju, v sam evropski vrh sodita le še španska rokometna kluba Barcelona in Atletico Madrid, ki sta del bogatih istoimenskih nogometnih klubov, ki jim zagotavljata preživetje.<sup>4</sup>

## 2.3 Rokometni klubi v Sloveniji

Rokometni klubi se v Sloveniji združujejo v nacionalno rokometno zvezo – Rokometno zvezo Slovenije (odslej RZS). Najvišji organ RZS je njena skupščina.

Rokometna zveza Slovenije je članica Evropske rokometne zveze in Mednarodne rokometne zveze, ki združuje 147 državnih rokometnih zvez iz celega sveta. RZS je tudi članica

---

<sup>2</sup> Povzeto po: [Http://www.ihf.info/TheIHF/ContinentalFederations/tabid/83/Default.aspx](http://www.ihf.info/TheIHF/ContinentalFederations/tabid/83/Default.aspx).

<sup>3</sup> Povzeto po: [Http://www.ehfcl.com/men/seasons](http://www.ehfcl.com/men/seasons).

<sup>4</sup> Rokometna kluba sta namreč del društva, kjer se ukvarjajo s številnimi športi, vendar vsi spadajo pod nogometni klub.

Olimpijskega komiteja Slovenije (RZS 2012). Prek nacionalne zveze so člani evropske in mednarodne zveze tudi slovenski rokometni klubi.

Rokometni klubi morajo biti vpisani v Register klubov pri Rokometni zvezi Slovenije. Registracijo klubov vodijo registracijski organi - komisija za registracije RZS in Področne komisije za registracije.

Trenutno je v Sloveniji registriranih 55 moških in 26 ženskih rokometnih klubov, ki nastopajo v državnih ligah ter nižjih regijskih tekmovanjih (RZS 2012). Večina teh je zastopana tudi v različnih tekmovanjih mlajših selekcij.

Najuspešnejši moški rokometni klub v samostojni Sloveniji je Celje Pivovarna Laško (zmagovalci lige prvakov 2003/2004, 17 naslovov državnih prvakov in 14 naslovov pokalnih prvakov Slovenije). Najuspešnejši ženski rokometni klub je Krim Mercator (zmagovalke lige prvakov v sezonah 2000/2001 in 2002/2003, 18 naslovov državnih prvakov in 19 naslovov pokalnih prvakov Slovenije)(RZS 2012).

Prva slovenska moška rokometna liga spada med najboljših šest rokometnih lig v Evropi. To lahko ugotovimo na podlagi podatka, da sta v ligo prvakov neposredno uvrščena dva slovenska predstavnika (največ predstavnikov imata Nemčija in Španija - tri predstavnike).

### 3 NAČINI FINANCIRANJA ŠPORTNIH KLUBOV

Različni športni izvajalci se lahko financirajo na različne načine. Nasploh lahko razvrstimo vire financiranja športa v dve skupini (Šugman idr. 2006, 69):

1. Proračunska sredstva so:

- Sredstva državnega proračuna, ki se vsako leto opredelijo v republiškem proračunu. Za pridobitev teh sredstev velja načelo javnih razpisov kot za vsa druga proračunska sredstva.
- Sredstva lokalnih skupnosti (občin), ki se določajo vsako leto v proračunih občin.
- Sredstva športne fundacije iz iger na srečo. Upravlja jih svet Fundacije in tudi za pridobitev teh sredstev velja načelo razpisov. Opozarjamo, da mnoge države teh sredstev ne prištevajo med proračunska (javna), ker se pogosto igre na srečo prirejajo v sklopu športnih organizacij.

2. Neproračunska (zasebna) sredstva:

- Sredstva sponzorjev.
- Sredstva donatorjev.
- Sredstva gospodinjev (članarine, vstopnine ...).
- Darila.
- Druga lastna sredstva (tombole, srečelovi, prodaja značk in podobno).

Razmerja med viri sredstev se med športnimi organizacijami razlikujejo. V prilogi 1 so zapisana razmerja med različnimi viri sredstev v slovenskih prvoligaških rokometnih klubih, na podlagi podatkov sezone 2006–2007. Raziskava je temeljila na poštni anketi, ki je bila poslana predstavnikom rokometnih klubov. Novejše raziskave, ki bi se ukvarjale s to tematiko, nismo našli. Rokometni klubi v prilogi niso poimenovani. Označeni so s črkami od A do H. Oznaka »Vp« je uporabljena za povprečje vseh anketiranih rokometnih klubov. V raziskavo je bilo zajetih osem od enajstih rokometnih klubov, ki so v sezoni 2006–2007 igrali v prvi slovenski rokometni ligi (Turnšek Čretnik 2007, 34).

Raziskava je pokazala, da so v povprečju slovenski prvoligaški rokometni klubi v največji meri odvisni od sponzorskih sredstev, ki so predstavljala več kot polovico vseh prihodkov rokometnih klubov. Sledijo sredstva, ki so zagotovljena iz državnega proračuna ali proračuna lokalne skupščine, ki so predstavljala v povprečju petino vseh sredstev rokometnih klubov. Na tretjem mestu sledijo sredstva, ki jih zagotavljajo razni donatorji. Ostali viri niso pomembno vplivali na višino prihodkov rokometnih klubov v sezoni, ki je bila predmet raziskave (Turnšek Čretnik 2007, 34).

#### 3.1 Proračunska sredstva

Pomemben vir financiranja športnih organizacij predstavljajo sredstva iz državnega proračuna, občinskih proračunov, fundacije za šport in v zadnjem obdobju tudi evropskega

proračuna. Določila za sofinanciranje športa s strani javnih financ so zapisani v Nacionalnem programu športa (Šugman idr. 2006, 90).

Po raziskavah zaposlenih s strani fakultete za šport, Agencije za plačilni promet republike Slovenije in olimpijskega komiteja Slovenijev Sloveniji denar za športno dejavnost iz javnih virov, predstavlja približno 20% vseh finančnih sredstev v športnih organizacijah. Ta delež je primerljiv z deleži javnih sredstev v večini drugih evropskih držav (Šugman idr. 2006, 69-70).

### **3.1.1 Sredstva državnega proračuna**

Država skrbi za javni interes v športu z (Zspo):

- zagotavljanjem sredstev za realizacijo nacionalnega programa športa,
- spodbujanjem in zagotavljanjem pogojev za opravljanje in razvoj športne dejavnosti,
- načrtovanjem, grajenjem in vzdrževanjem športne infrastrukture,
- vodenjem stimulativne davčne politike.

Država financira šport s pomočjo državnega proračuna za tekoče leto. Sredstva razporejajo preko svojega Urada za šport.

Iz državnega proračuna Republike Slovenije se je za proračunsko leto 2012 za programe športa zagotovilo 34.070.640 EUR, in sicer 18.595.686 EUR za investicije v športno infrastrukturo in 15.474.954 EUR za dejavnosti izvajalcev letnega programa športa. Za programe vrhunškega športa je v letu 2012 namenjenih 4.485.717 EUR, kar je približno 1.500 EUR več kot v lanskem letu (Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport 2012).

Državni proračun (vsaj neposredno) ne podpira rokometnih društev, temveč rokometno zvezo Slovenije. V letu 2011 ji je bilo namenjenih 280.727 EUR. Rokometna zveza denar potrebuje za svoj obstoj, upravljanje in organiziranje tekmovanj ter za financiranje aktivnosti državnih reprezentanc. Sredstva državnega proračuna ne spadajo med glavne vire financiranja rokometnih klubov oz. društev.

### **3.1.2 Sredstva lokalnih proračunov**

Lokalni interes na področju športa se uresničuje s strani lokalni skupnosti z (Zspo):

- zagotavljanjem sredstev za realizacijo dela nacionalnega programa, ki se nanaša na lokalne skupnosti in z zagotavljanjem sredstev za izvedbo lokalnega programa športa,
- spodbujanjem in zagotavljanjem pogojev za opravljanje in razvoj športnih dejavnosti,
- načrtovanjem, gradnjo in vzdrževanjem lokalno pomembne športne infrastrukture.

Lokalna skupnost financira športne programe, ki so v javnem interesu določene lokalne skupnosti. Športne programe določi občinski svet. Sredstva za zagotovljeno porabo v občinah, ki so namenjena športni dejavnosti, pa določi ministrstvo. Občine morajo iz lastnih virov



zagotavljati sredstva za gradnjo in vzdrževanje športne infrastrukture, ki je v lasti občine, ter sredstva za nadstandardne programe športa v občini. V občinah se praviloma financirajo vsebine, ki so opredeljene v Nacionalnem programu športa v Sloveniji (Strel 1997, 73).

V sezoni 2006/2007 so sredstva iz lokalnih proračunov v povprečju predstavljala 20,8% vseh virov sredstev rokometnih klubov, ki so bili predmet že omenjene raziskave Turnšek Čretnikove (2007). Eden izmed rokometnih klubov prve lige je iz lokalnega proračuna pridobil kar tretjino vseh sredstev, najmanj uspešen na tem področju pa le tri odstotke (Turnšek Čretnik 2007, 34).

### **3.1.3 Sredstva športne fundacije od iger na srečo**

V Sloveniji se šport financirata tudi preko pridobljenih sredstev od iger na srečo (Loterija Slovenije, Športna loterija, Igralni saloni, Igralnice). Iz tega naslova se pretežno financira Fundacija za šport (Šugman idr. 2006, 70).

Fundacija za šport ne predstavlja pomembnejšega vira financiranja za rokometne klube. Fundacija svoja sredstva razdeljuje na podoben način, kot so razdeljena sredstva iz državnega proračuna, kar pomeni, da je pomemben vir financiranja le za rokometno zvezo. Priloga 2 prikazuje kako sta državni proračun in Fundacija za šport razdelila finančna sredstva panožnim zvezam v obdobju 2005–2011.

V prilogi 2 vidimo, da je daleč največ sredstev s strani ministrstva in Fundacije za šport v Sloveniji v zadnjih sedmih letih prejela smučarska zveza. Rokometna zveza je po prejetih sredstvih v tem obdobju na petem mestu, pred nogometno, košarkarsko in odbojgarsko zvezo, kar kaže na uspešno pridobivanje sredstev s strani ministrstva in Fundacije za šport. Rokometna zveza v letu 2011 ni bila posebej uspešna pri pridobivanju sredstev iz teh dveh virov, saj so po prejetih sredstvih šele na devetem mestu. Pred njimi so judo zveza, veslaška zveza, kajakaška zveza in gimnastična zveza, ki so v zadnjih sedmih let, prejeli manjši delež sredstev iz tega naslova.

## **3.2 Neproračunska sredstva**

Športne organizacije se v Sloveniji financirajo pretežno z lastno dejavnostjo. Zasebni viri predstavljajo okrog 70% vseh sredstev. Najpomembnejši neproračunski vir financiranja je sponzorstvo, ki zagotavlja v povprečju 45% vseh prihodkov športnih organizacij. Zasebne vire sestavljajo še prihodki od televizijskih pravic, klubske članarine, prodaja športnih storitev in pa donacije (Mumel in Kramberger 2001, 372).

Tudi za rokometna društva so neproračunska sredstva pomembnejši vir financiranja kot proračunska sredstva. So pa velikokrat težje izsledljiva, saj podatki v številnih primerih niso javno dostopni.

### ***3.2.1 Sponzorstvo***

Kot že navedeno, je sponzorstvo v povprečju najpomembnejši vir financiranja v športnih organizacijah. Pomeni skoraj polovico vseh prihodkov športnih organizacij.

Sponzorstvo v športu je menjava med sponzorjem in sponzoriranim, pri kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje ustrezno in primerno povračilo, sponzorirani pa finančna ali druga sredstva za uresničitev svojega poslanstva (Retar 2006, 117).

Sponzorstvo je eno izmed orodij komunikacijskega spleta, ki ga podjetja uporabljajo pri komuniciranju s ciljno skupino v javnosti (Zorko 2000, 37).

Podjetje se odloči za sponzoriranje določenega društva ali prireditve v primeru, ko potrebuje dostop do komunikacij s specifičnim trgom, ki ga predstavljajo navijači in gledalci. Pot do ciljne skupine preko športa namreč predstavlja podjetjem možnost komunikacije s ciljno skupino na trgu. Nekatera podjetja se odločijo za sponzoriranje športa zaradi izboljšane javnega mnenja o podjetju, njegovih proizvodih ali storitvah, druga se odločajo za sponzoriranje, ker jim le to omogoča oglaševanje izdelkov, ki jih ne morejo oglaševati na klasičen način oglaševanja (primer so tobačni izdelki).

Vse kaže na to, da bo število podjetij, ki bodo sponzorirala šport, še naraslo in postalo del promocije v večini podjetij. Po drugi strani pa današnji šport brez sponzorskih sredstev ne bi mogel obstajati in preživeti v taki obliki, kot ga poznamo (Bednarik 1998, 18).

Sponzorstvo je višje sredstvo reklamnega promoviranja kot tradicionalno reklamiranje. Razlikuje se predvsem v treh dejavnikih. Povezano je s športnimi ali kulturnimi dogodki, ki jih spremlja veliko ljudi. Pomembno je tudi, da se s sponzorstvom promovira celotno podjetje, njegova dejavnost in vsi njegovi izdelki, medtem ko pri oglaševanju navadno promovirajo le določen izdelek. Sponzorstvo je po drugi strani precej bolj tvegano, saj je uspeh odvisen od številnih zunanjih težko predvidljivih okoliščin, ker ne morejo natančneje določiti reklamnega sporočila (Jagodic 2008, 196).

Krivulja sponzorskih poslov je obrnjena navzgor, kljub pojavu finančno-gospodarske krize, ki je razvoj sponzorstva nekoliko upočasnila (Earl 2008, 31).

Jezeršek Turnesova (2007, 83) o sponzorski pogodbi v Sloveniji pravi, da spada v Sloveniji sponzorska pogodba med inominantne pogodbe, kar pomeni, da v slovenski zakonodaji ni izrecno urejena, zato tudi ni enotne in splošno sprejete definicije sponzorstva.

Jagodić (2008, 202) navaja, da najbolj posrečeno sponzorsko pogodbo definira Johnson, ki jo opredeljuje kot poslovni dogovor, s katerim sponzor za vzajemno korist sponzorja in sponzoriranca v skladu s pogodbo zagotavlja financiranje ali drugo podporo z namenom ustvariti pozitivno povezavo med sponzorjevo pogodbo, znamko, izdelkom ali storitvijo in vrednoto sponzorstva (dogodek, aktivnost, organizacija, posameznik ali prizorišče) v zameno za pravico do promoviranja te povezave in za zagotovitev dogovorjenih koristi.

Z davčnega vidika predstavlja sponzorstvo sponzorju davčno priznan odhodek za namen samopromocije oz. promocije lastne dejavnosti, kot takega ga tudi prikazujejo. Običajne možnosti te promocije so oglasni panoji, logotipi na športni opremi, logotipi na biltenih, povezave na klubskih internetnih straneh. Oblike promocije so natančno določene v sponzorski pogodbi. Sponzoriranec za opravljeno storitev promocije sponzorju izstavi račun (Podpečan 2008, 30).

Kljub vsem naštetim prednostim sponzorstva za podjetja, ima Slovenija nekoliko slabši potencial za močan razvoj sponzorstva v športu. Slovenski trg je sorazmerno z velikostjo naše države precej majhen, posledično so potrebe po tržnem komuniciranju manjše in predvsem za večje multinacionalke nezanimive. Prav te pa vsako leto vlagajo več v sponzoriranje športa (Bednarik 1999, 13).

Sponzoriranje je v sezoni 2006–2007 po raziskavi, ki jo je opravila Turnšek Čretnikova (2007), predstavljalo kar 53,5% vseh virov financiranja v slovenskem prvoligaškem rokometu. Prav v vseh rokometnih klubih, ki so bili vključeni v raziskavo, je predstavljalo najpomembnejši vir financiranja, v enem izmed njih pa celo 80% vseh prihodkov kluba (Turnšek Čretnik 2007, 34).

### **3.2.2 Donatorstvo**

Donatorstvo lahko označimo kot podrazred sponzorstva. Med sponzorskimi in donatorskimi obveznostmi obstaja bistvena razlika v obveznosti sponzoriranca oz. doniranca. Sponzorski odnos temelji na pogodbi z opredeljnimi obveznostmi, nasprotno donacija pomeni predvsem darilo, zaradi katerega donirane nima nikakršnih obveznosti do donatorja. Prav tako mu ni treba opraviti nikakršnih storitev ali mu v zameno ponuditi kateregakoli produkta (Retar 2006, 133).

Donatorji tako ne uživajo posebnih privilegijev s strani doniranca. »Produkti«, ki so mu ponujeni v zameno, so lahko dober občutek, da podpira neko naložbo, osebno zadovoljstvo, pojavljanje na televiziji, kot donator neke organizacije, pojavljanje v družbi pomembnih oseb in usluga organizaciji ali prijatelju (Bednarik 1999, 12).

Donatorstvo predstavlja tudi določene finančne ugodnosti. Slovenska zakonodaja na različne načine stimulira potencialne donatorje. Donacije se podjetju, ki donira, ne priznavajo kot

odhodki, možno pa je uveljaviti iz tega naslova olajšavo. V 59. členu zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (odslej ZDDPO) je navedeno, da zavezanec lahko uveljavlja zmanjšanje davčne osnove za znesek izplačil v denarju in v naravi za različne namene, med katere spada tudi športni, do zneska, ki ustreza 0,3 % obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca, vendar največ do višine davčne osnove davčnega obdobja. Olajšave veljajo le za tovrstna izplačila rezidentom držav članic Evropske unije. Prejemniki donacij, če so pravne osebe, do določene višine ne plačajo davka od dohodka pravnih oseb (ZDDPO-2).

V Slovenskem prvoligaškem rokometu donatorstvo ne predstavlja najpomembnejšega vira financiranja, je pa s povprečnim 15,8% deležem vseh virov financiranj v sezoni 2006–2007, še vedno pomembno. V enem izmed anketiranih klubov je delež prihodkov iz naslova donacij celo enak deležu prihodkov iz naslova sponzorstva. Ta delež je znašal 33% (Turnšek Čretnik 2007, 34).

### ***3.2.3 Sredstva gospodinjstev, darila in druga lastna sredstva***

Poznamo še nekaj zasebnih virov financiranja. Prvi so izdatki gospodinjstev za šport. V Sloveniji namenimo za šport iz družinskih proračunov nekaj manj kot za kulturo. Vendar gre večina izdatkov te vrste, v blagajne športnih trgovcev (Retar 2006, 38).

Turnšek Čretnikova (2007) v ta sklop uvršča sredstva zbrana na osnovi prispevkov članov in simpatizerjev rokometnega kluba ter sredstva zbrana na osnovi pridobitne dejavnosti rokometnega kluba. Na osnovi ugotovitev raziskave Turnšek Čretnikove je mogoče spoznati, da so bila v sezoni 2006–2007 pomembnejša sredstva zbrana na osnovi pridobitne dejavnosti kluba, ki so predstavljala 6,5% vseh virov sredstev. Nekateri rokometni klubi so na ta način zbrali celo 15% delež vseh virov sredstev. Sredstva zbrana na osnovi prispevkov članov in simpatizerjev rokometnega kluba so v povprečju predstavljala le 3,4% delež vseh virov sredstev, pri najuspešnejših v tem pogledu pa 10% delež. Gre za zelo slabo izkoriščen vir financiranja kluba, saj nekateri klubi iz teh dveh naslovov sploh nimajo prihodka (Turnšek Čretnik 2007, 34).

### **3.3 Načini financiranja rokometnih klubov v svetu**

V svetu obstajajo podobni načini financiranja rokometnih klubov kot pri nas. Te smo že opisali na primerih v moškem prvoligaškem rokometu. V nadaljevanju navajamo nekatere vire financiranja, ki jih slovenski klubi trenutno ne koristijo oz. so izkoriščeni v manjši meri.

### **3.3.1 Mecenstvo**

Prvi vir financiranja, ki trenutno pri nas ni prisoten, je financiranje kluba s strani bogatih mecenov, ki s svojim lastnimi finančnimi sredstvi ali sredstvi svojega podjetja omogočajo delovanje kluba.

Začetnik mecenstva je bil Rimljan Gaius Clinius Maecenas, po katerem je mecenstvo tudi dobilo ime. Sam je podpiral predvsem umetnost in kulturo. Mecenstvo je zelo stara oblika dajanja pomoči nadarjenim, pri čemer cilji mecena niso komercialni. Mecen naj se tudi ne bi vmešaval v delovanje svojih varovancev (Head 1991, 27).

Danes mecenstva v taki obliki v športu ne poznamo, čeprav bogate posameznike, ki vlagajo v šport še vedno poznamo pod imenom mecen. Poznamo pa novodobno obliko mecenstva. Največ teh mecenov danes prihaja iz arabskega polotoka in pa vzhodne Evrope (Rusija, Belorusija).

Bolj poznani so primeri nakupov športnih klubov. Podjetja, ki take nakupe opravljajo, natovanj tudi vlagajo. Vendar preko kluba svoje podjetje tudi oglašujejo (na dresih, imena dvoran, reklamni panoji...), kar pomeni, da dobivajo nekaj v zameno za vložena finančna sredstva. Na tak način kršijo Headova (1991) pravila mecenstva, saj naj to ne bi imelo komercialnih namenov. Lahko trdimo, da v tem primeru govorimo o ekskluzivnem sponzorstvu. Takih primerov je največ v nogometu, poznamo pa jih tudi v rokometu.

Trenutno najbolj znan primer je francoski klub ParisHandball, katerega podpira skupina katarskih šejkov, Qatar Sports Investments (QSI), ki ima v lasti tudi nogometni klub Paris Saint German. Rokometni klub je v lanski sezoni s težavo obstal v prvi francoski rokometni ligi. Letos se je okreplil kar z destimi novimi igralci (The Peninsula 2012).

Pred časom smo imeli tudi v Sloveniji klub, ki se je financiral na tak način. Imenoval se je Gold Club in je enkrat postal tudi slovenski pokalni prvak, igral pa je tudi v ligi prvakov. Lastnik kluba je bil igralniški mogotec in lastnik izdelovalca igralniških aparatov Gold Club.

Po umiku podjetja Gold Club je klub po le nekaj odigranih tekmah v prvi državni ligi propadel. V Hrpeljah so ustanovili nov rokometni klub, ki še danes nastopa v najnižjem rangu rokometnih tekmovanj v Sloveniji. Pravakar predstavljen primer opozarja na največjo nevarnost takšnega načina financiranja. Ob umiku lastnika kluba in s tem njegovega podjetja, brez financerja, ki bi v klub vložil potrebna sredstva, možnosti za obstoj praktično ni več.

### **3.3.2 Športno-gospodarska družba**

THW (TechnischesHilfswerk<sup>5</sup>) Kiel je najbogatejši rokometni klub na svetu, s poračunom 9,5 milijona EUR.<sup>6</sup>

Ustanovljeno ima svojo športno-gospodarsko družbo imenovano Zebra-club. Njihovo vodilo je, da je osnova za trajnostno odličnost stabilen gospodarski temelj. Zebra-club združuje vse sponzorje rokometnega kluba, ki morajo za članstvo v tej športno-gospodarski družbi letno plačati 3.000 EUR. Sponzorjem v zameno za financiranje kluba pripadajo številne ugodnosti (ZEBRA-CLUB 2012):

- dve VIP vstopnici za vsako domačo tekmo ekipe
- logotip podjetja v klubske brošuri in klubskih prostorih,
- privilegiran nakup letnih vstopnic,
- udeležba igralcev THW Kiel na marketinških dogodkih,
- predstavitev podjetja in povezava na njegovo spletno stran, ki se nahaja na spletni strani rokometnega kluba.

To so načini oglaševanja, ki jih ponujajo vsem potencialnim sponzorjem kluba. Glavni in ostali večji sponzorji imajo takih oglaševalskih možnosti precej več. Glavni cilj te športno-gospodarske družbe je privabljanje novih sponzorjev, ki bodo omogočili financiranje novih vrhunskih igralcev in posledično dvignili kakovost igre rokometnega kluba THW Kiel (ZEBRA-CLUB 2012).

### **3.3.3 Pridobitna dejavnost kluba**

Pod pridobitno dejavnost športnega kluba Turnšek Čretnikova (2007, 34) uvršča prodajo vstopnic za tekme, prodajo hrane in pijače, prodajo navijaških artiklov, organizacijo dogodkov ... Nekateri klubi pa v svojih letnih poročilih pod pridobitno dejavnost uvrščajo prav vse načine pridobivanja sredstev, z izjemo finančnih in drugih prihodkov.

Za uspešno opravljanje tovrstne dejavnosti kluba je potrebno ljudem ponuditi več kot le sam ogled tekme. V tujini so v primerjavi s Slovenijo pogostejša srečanja igralcev z navijači. Rokometne tekme preoblikujejo v prave šove. Vse z namenom, da vzbudijo čim večje zanimanje za rokomet in rokometni klub v regiji, kar posledično povzroča povečan obisk na tekmah.

Turnšek Čretnikova (2007) ugotavlja, da so v povprečju slovenski rokometni klubi, ki so bili predmet anketiranja v sezoni 2006–2007, s pridobitno dejavnostjo priskrbelile 6,5% vseh

---

<sup>5</sup> Nemško podjetje, ki je glavni sponzor rokometnega kluba Kiel. Ime podjetja v slovenskem jeziku pomeni tehnična podpora.

<sup>6</sup> Podatek je dostopen na spletnem naslovu [Http://www.handball-statistik.de](http://www.handball-statistik.de).

njihovih prihodkov. Škofjeloški rokometni klub v letu 2011 iz tega naslova sploh ni imel prihodkov. Najuspešnejši slovenski rokometni klub Celje Pivovarna Laško je s članarinami in prispevki članov v letu 2011 pridobil 11.111 EUR (Ajpes 2011).

V nemški prvi zvezni rokometni ligi (bundesliga) je na domačih tekmah THW Kiela povprečen zaslužek od prodaje vstopnic, hrane, pijače in klubskih artiklov v povprečju 400.000 EUR (THW Kiel na tekmah spremlja 13.500 gledalcev, cene vstopnic pa sežejo do 47 EUR na tekmo). Glede na to, da THW Kiel letno igra sedemnajst domačih tekem v nemški bundesligi, to pomeni 6,8 milijona EUR prihodka. V ta znesek niso vštete domače tekme lige prvakov in nemškega pokala (Mrvec 2012).

Zasluzki nemških klubov v ligi prvakov so prav tako izjemno visoki. Udeleženec turnirja najboljših četverice v ligi prvakov in nemški podprvak Fuchse Berlin, je samo s prodajo vstopnic (brez hrane, pijače, klubskih artiklov) za tekme lige prvakov v sezoni 2011/2012, zaslužil 700.000 EUR. Dvorana za 9.000 gledalcev je bila vseskozi polna, cene vstopnic pa so se gibale tudi do 60 EUR. Nasprotno je njihov španski tekmelec za uvrstitev na »final-four«  
lige prvakov Ademar Leon zaslužil le 18.000 EUR. Podatek priča o enem izmed razlogov za krizo v španskem rokometu, na drugi strani pa kaže kako pomemben vir financiranja je lahko obisk tekem (Fernandez 2012).

Letni prihodki iz tega vira so pri THW Kielu večji, kot je letni proračun vseh treh najbogatejših rokometnih klubov v Sloveniji skupaj. Obravnavani vir financiranja predstavlja enega izmed glavnih virov financiranja v večjih in finančno najstabilnejših rokometnih klubih.

### **3.4 Problematika zagotavljanja potrebnih virov financiranja v slovenskem rokometu**

Rokomet je ena najbolj razširjenih in priljubljenih športnih iger tako v Sloveniji kot v svetu (Šibila 2004, 7). Kljub temu se rokometni klubi v Sloveniji srečujejo s problematiko zagotavljanja potrebnih virov financiranja. Mnogi za te težave krivijo predvsem finančno-gospodarsko krizo.

Finančne težave rokometnih klubov v Sloveniji niso povezane le s pojavom finančno-gospodarske krize. Kar nekaj let pred začetkom finančno-gospodarske krize (sezona 2004/2005) je razpadel rokometni klub Mobitel Prule 67, takrat najboljša ekipa iz Ljubljane, ki je leto in pol pred tem postala državni prvak in igrala v polfinalu lige prvakov. Po podobni poti pa sta jim sledila tudi rokometna kluba iz Nove Gorice in Velike Nedelje.

Težava zagotavljanja potrebnih virov financiranja se je pojavila zaradi nezadostnega izkoriščanja virov financiranja, ki smo jih v diplomskem delu že opisali.

Sponzorstvo je, kot že večkrat omenjeno, najpomembnejši vir financiranja rokometnih klubov, ki je hkrati tudi najbolj izkoriščen. Kljub temu bi bilo mogoče sponzorstvo tudi bolje izkoriščati, saj imajo športne organizacije v Sloveniji prednosti pri trženju v primerjavi z večino ostalih organizacij. Retar (1992, 35) pravi, da se športne organizacije razlikujejo od večine organizacij po tem, da lahko tržijo nekatere svoje površine in prostore ter celo svojo lastno organizacijo. Govorimo lahko torej o posebnih oglaševalskih površinah.

Retar (1992, 35) pod posebne oglaševalske površine uvršča:

- ime športne organizacije,
- posamične športnike ali moštvo ter njihove rezultate,
- športno površino ali objekt,
- športne prireditve in spektakle
- in tiskovine, vezane na športno organizacijo ali njeno prireditel.

Za rokometne klube bi lahko trdili, da glavno oglaševalsko površino predstavlja prav ime športne organizacije. Retar (1992, 35) pravi, da je ime športne organizacije mogoče tržiti kot oglaševalni prostor, v tem smislu, da se upošteva pojavljanje imena sponzorja v medijih kot oglaševanje. To pomeni, da se na podlagi celoletne realizacije pojavljanja imena v medijih izračuna vrednost oglaševanega prostora, ki bi ga sponzor moral kupiti, če bi ga hotel uporabljati. Ker se sponzor na ta način ves čas pojavlja v različnih mediji, klubi navadno ponudijo ta del oglaševanja glavnemu sponzorju.

Glavni sponzorji in s tem tudi glavni vir financiranja klubov v slovenskem prvoligaškem rokometu v prejšnji sezoni so bili Gorenje, Pivovarna Laško, Cimos, Trimo, Klima Petek, Jeruzalem Ormož, Krka, Riko hiše, Herzfactor bank, Istrabenz plini (Ajpes 2011). To lahko razberemo tudi že iz imen rokometnih klubov, ki so nastopali v prvoligaškem tekmovanju.

Za številne potencialne sponzorje ostale oglaševalske površine niso dovolj atraktivne, posledično klubi niso sposobni zagotoviti zadostno število drugih virov financiranja. Klubi se sicer trudijo, da bi bila liga čim bolj raznovrstno medijsko pokrita, s čimer bi bolj zanimive postale tudi druge oglaševalne površine. Kot primer lahko navedem, da je Združenje rokometnih prvoligašev Slovenije zagotovilo televizijsko pokritost prve rokometne lige. Na kanalu Sport Klub je vsak teden v neposrednem prenosu predvajana ena tekma. Vendar to dejansko pomeni, da se nekatere manjše ekipe v celi sezoni le trikrat do štirikrat pojavijo na programu komercialne televizije. Od tega je ponavadi le polovica tekem v domači dvorani, zato reklamni panoji ali oglaševanje na samem parketu dvorane ne dosegajo visoke vrednosti oglaševalnega prostora. Praktično celo leto je tako oglaševanje na športni površini ali objektu, namenjeno le bolj ali manj rednim obiskovalcem tekem.

Podjetja, kot so Gorenje, Pivovarna Laško, Krka, Cimos, Mercator, ki bi bila sposobna sama sponzorirati tudi največji slovenski rokometni klub, svoja sredstva namenjena sponzorstvu



razdelijo, zato so zneski, ki jih prejmejo posamezni sponzoriranci, precej manjši od mase sredstev, ki je v omenjenih podjetjih dodeljena v ta namen.

V letu 2011 so v Gorenju, kljub okrnjenemu obsegu sredstev, omogočili vrsto pomembnih dogodkov na področju športa, kulture, znanosti, izobraževanja in zdravstva. Večino donacijskih sredstev so namenili za humanitarne namene in aktivnosti, ki mladim omogočajo kakovostno izobraževanje in preživljanje prostega časa. Večino sponzorskih sredstev so namenili slovenskim nordijskim reprezentancam v okviru Smučarske zveze Slovenije in rokometnemu klubu Gorenje (Gorenje invalidsko podjetniški center, d.d. 2011). Pivovarna Laško, ki podpira slovenska košarkarska kluba Union Olimpija in Zlatorog, v večji meri vlagajo tudi v nogomet in veslanje, petnajst odstotkov sponzorskih sredstev pa vsako leto namenijo za kulturo in razne prireditve. V letnem poročilu Pivovarne Laško je zapisano, da so zadnja desetletja med vodilnimi podporniki slovenskega športa, skupina Laško pa je sploh največji sponzor športa v državi (Pivovarna Laško, d.d. 2011). Krka poleg rokometnega podpira tudi košarkarski klub Krka Novo mesto, vlagajo pa še v kulturo, znanost, izobraževanje, ekologijo... V letu 2011 je družba Krka za sponzorstva in donacije namenila 3,94 milijona EUR, kar je 0,37 % od celotne prodaje (Krka, d.d. 2011). Mercator spada med večje sponzorje slovenskega športa. V letu 2011 so med drugim sponzorirali rokometni klub Krim Mercator, smučarske skoke v Planici, namiznoteniško igralko Matejo Pintar, mednarodno smučarsko tekmovanje na Starem vrhu, svetovno prvenstvo v veslanju na Bledu, Olimpijski komite Slovenije... Podpirajo pa tudi številne humanitarne, izobraževalne in kulturne dogodke (Mercator, d.d. 2011). Cimos je eden izmed redkih, ki večino svojih sponzorskih in donatorskih sredstev nameni rokometnemu klubu Cimos Koper, sredstva ostalih pa so, kot vidimo na podlagi pravkar zapisanega, precej razpršena (Cimos, d.d. 2011).

Pivovarna Laško, Gorenje, Mercator in Cimos že dolga leta sponzorirajo tudi rokometno zvezo. Ta podjetja navajamo le kot primer, saj spadajo med najpomembnejše sponzorje slovenskih rokometnih klubov, njihovi vložki pa so med slovenskimi podjetji največji.

Pridobitna dejavnost je eden izmed glavnih virov financiranja v najboljših evropskih klubih, ki pri nas ni izkoriščana, kar je razlog za težave pri zagotavljanju virov sredstev. Pridobitna dejavnost predstavlja obisk tekem, prodaja hrane in pijače, organizacija raznih dogodkov, prodaja navijaških rekvizitov ... Obisk tekem v Sloveniji se ne more primerjati z obiskom tekem v Nemčiji ali Franciji. Že infrastruktura je pri nas precej slabša kot v rokometno bolj razvitih državah, ne pripravimo pa tudi posebej zanimivih dogodkov, ki bi na tekme privabili več gledalcev. To bi pomenilo tudi večjo prodajo hrane, pijače in navijaških rekvizitov. Zaradi ne izkoriščene pridobitne dejavnosti klubi ostajajo brez tega vira sredstev. Ker je na tekmah malo gledalcev, te ne predstavljajo večjega ciljnega trga za potencialne sponzorje. Podjetja zato ne zaznavajo koristi v vlaganju denarja namenjenega trženju, v slovenske rokometne klube.

### **3.5 Vpliv finančno-gospodarske krize na rokometne klube**

Vpliv finančno-gospodarske krize se občuti v praktično celotni Evropi, na različnih področjih. Močno so jo občutili v vseh športnih panogah, mi se bomo osredotočili na vpliv pojava finančno-gospodarske krize na rokometne klube.

#### ***3.5.1 Vpliv finančno-gospodarske krize na rokometne klube v Sloveniji***

Kljub dejstvu, da se kriza financiranja v rokometu ni začela s pojavom finančno-gospodarske krize, so se v tem obdobju finančne zmožnosti rokometnih klubov v Sloveniji precej zmanjšale. O tem nazorno priča tudi padec prihodkov rokometnih klubov. Podatke o prihodkih prvoligaških rokometnih klubov v dveh zaporednih sezonah – tj. 2008/2009 in 2009/2010, prikazujemo v preglednici 1. Nekateri klubi ne izdajo natančne višine svojih proračunov, vendarle pa podatki povedo veliko o vplivu krize na rokomet.

V preglednici 1 na naslednji strani lahko opazimo, da se je v obravnavanem obdobju največji padec zgodil pri treh klubih z največjimi prihodki. Gorenje Velenje in Cimos Koper sta tako proračun znižala kar za okrog petdeset odstotkov. Proračun je zrasel le v ljubljanskem Slovanu, ki je proračun povečal za 100.000 EUR. Klubi višino svojega proračuna določijo glede na odhodke kluba. Težava pa nastane, ker so prihodki slovenskih rokometnih klubov v nekaterih primerih precej manjši od odhodkov.

**Preglednica 1: Razlika v proračunih rokometnih klubov med sezonama 2008–2009 in 2009–2010 v EUR**

IME KLUBA	PRORAČUN 2008-2009	PRORAČUN 2009-2010
Celje PivovarnaLaško	4.000.000	3.000.000
Gorenje Velenje	3.100.000	1.500.000
Cimos Koper	2.000.000	1.000.000
Trimo Trebnje	700.000	500.000
Slovan	400.000	500.000
Klima Petek Maribor	V drugi ligi	500.000
Ribnica Riko hiše	350.000	250.000
Krško	V drugi ligi	250.000
<i>Merkur Škofja Loka</i>	<i>350.000</i>	<i>250.000</i>
Prevent Slovenj Gradec	350.000	150.000-250.000
Jeruzalem Ormož	200.000	190.000
Rudar Trbovlje	200.000	Stečajni postopek
<i>Skupno</i>	<i>11.450.000</i>	<i>7.440.00</i>

Vir: Mastnak 2009.

Rokometni klubi v Sloveniji so s finančnega vidika svoje vrhunce doživljali v času pred začetkom finančno-gospodarske krize. V zadnjih letih so finančne težave imeli številni rokometni klubi. Najuspešnejši slovenski rokometni klub Celje Pivovarna Laško je imel še pred nekaj leti, tik pred začetkom finančno-gospodarske krize, 4,2 milijona EUR prihodkov na sezono (Kresnik2012), v letu 2010 3.836.102 EUR, v letu 2011 pa 3.117.449 evrov prihodkov (Ajpes 2011). Prihodki so se mu zmanjšali za več kot milijon EUR.

V zadnjem času lahko opazamo številne primere izstopov klubov iz prve slovenske rokometne lige, v nekaterih primerih celo kot posledica stečajev v slovenskem klubskem rokometu. V obdobju finančno-gospodarske krize so taki primeri:

- nekdanji pokalni prvaki Goldclub,
- dolgoletna prvoligaša Slovenj gradec, Rudar Trbovlje,
- najuspešnejši gorenjski rokometni klub in dolgoletni prvoligaš rokometno društvo Merkur (po odhodu pokrovitelja Rokometno društvo Loka),

- iz prve lige pa je izpadel tudi finalist evropskega pokala državnih prvakov v 80 letih Slovan.

### ***3.5.2 Vpliv finančno-gospodarske krize na roketne klube po svetu***

Finančno-gospodarska kriza nima velikega vpliva na slovenske roketne klube, temveč tudi na roketne klube po svetu. Opisali bomo položaj v nekaterih državah, ki veljajo za roketne klubske velesile.

Izmed roketno najbolj razvitih držav je največja kriza prisotna v Španiji. Samo v tem poletju so iz prve španske lige izstopili trije klubi z zelo bogato roketno zgodovino, med njimi celo roketni klub Portland San Antonio, ki je že osvojil naslov evropskega klubskega prvaka (Mastnak 2012). V Španiji, ki je do letošnjega poletja veljala za drugo najmočnejšo roketno ligo v Evropi, se največji problem pojavlja v obliki neplačanih obveznosti do igralcev in predčasnih enostranskih razdiranj pogodb (Ahl 2012).

Na Danskem je bil v sezoni 2010/2011 povprečen letni prihodek moških in ženskih roketnih klubov približno 1.6 milijona EUR. V sezoni 2007/2008 pa je bil letni prihodek približno 2.2 milijona EUR. Čeprav vsi klubi znižujejo stroške, so na Danskem izgube iz leta v leto večje. V sezoni 2007/2008 je bila povprečna izguba roketnih klubov okrog 256.000 EUR, naslednjo sezono 335.000 EUR, v sezoni 2009/2010 pa že 375.000 EUR. Trenutno se mnogi klubi borijo za preživetje, eden izmed vodilnih danskih roketnih klubov GOG TGI Svendborg A/S je v sezoni 2009/2010 celo bankrotiral (Storm 2011). V juliju 2012 je stečajni postopek sprožil najboljši danski roketni klub AG København, ki je v zadnji sezoni igral na turnirju najboljših četverice v ligi prvakov (Zalokar 2012).

Nemška roketna bundesliga pa kljub finančni krizi postaja vse močnejša. Vsaj deset nemških roketnih klubov, iz sezone v sezono, vlaga več na finančnem in tekmovalnem nivoju. Po Mastnakovi (2009) so znašali prihodki vseh nemških prvoligaških klubov v sezoni 2009/2010 kar 68.5 milijona EUR. Edina država poleg Nemčije, kjer roketni klubi v povprečju beležijo večje prihodke, je Francija. Ostale evropske države se na področju rokometne srečujejo s precejšnjimi težavami (Ahl 2012).

Finančne težave se pojavljajo tudi v nekaterih nemških roketnih klubih. Prvoligaški roketni klub TBV Lemgo je bil poleti rešen finančnega propada s strani novega glavnega sponzorja. Klub je moral po navedbah njihovega športnega direktorja nujno priskrbeti dodaten milijon evrov, kar pomeni petino njihovega proračuna. Primankljaj pa je nastal zaradi številnih odpovedi sponzorskih pogodb (Meißner 2012).

## 4 ZNAČILNOSTI POSLOVANJA DRUŠTEV

Termin društvo se najpogosteje uporablja kot poimenovanje vseh temeljnih organizacijskih oblik združevanja občanov z vidika civilne družbe. Ta termin se je sicer že precej udomačil v športu, vendar kljub temu še pogosto slišimo poimenovanje »klub« kot sinonim za društvo. Poimenovanje »klub« se je ohranilo predvsem v okoljih, kjer želijo posebej poudariti tekmovalno usmerjenost društva. Pravica do organiziranosti ljudi v društva je danes opredeljena v Ustavi Republike Slovenije kotena temeljnih človekovih svoboščin in pravic ter izhaja iz Ustanovne listine OZN (Šugman idr. 2006, 42).

Tudi v prvi slovenski rokometni ligi prihaja do razlike v poimenovanju rokometnih ekip. Nekatere se imenujejo rokometni klub (RK Gorenje Velenje), druge pa rokometno društvo (RD Merkur).

### 4.1 Opredelitev društev

Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov in ga ustanovijo skladno z zakonom o društvih. Vsakdo lahko postane član društva. Za društva je pri nas značilno, da imajo značaj osebe zasebnega prava, četudi delujejo v javnem interesu. Ne smejo opravljati pridobitne dejavnost, kot svoje izključne dejavnosti. Lahko pa se poslužuje opravljanja pridobitne dejavnosti za lastne potrebe. Deluje lahko tudi v javnem interesu (Kamnar 1999, 54).

Pri društvih je najpomembnejši interes ustanoviteljev po združevanju, društvo si namreč samo določi namen, cilje, dejavnost, naloge, način delovanja ... Zakon pa določa, da namen ustanovitve ni pridobivanje dobička. Ustvarjene presežke prihodka nad odhodki iz vseh vrst dejavnosti in drugih virov društev trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane (Šugman idr. 2006, 43).

Društva so nepridobitne organizacije. Nepridobitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček (Rus 1994, 959).

Pojem nepridobitna organizacija zajema dve temeljni vrsti organizacij (Kolarič, Črnak Meglič in Vojnovič 2002, 27):

- ene so javne neprofitne organizacije – to so s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije. Njihova glavna lastnost je, da služijo javnem interesu.
- druge so zasebne neprofitne organizacije – ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb. Služijo lahko tako javnemu kot tudi skupnemu interesu. Sem spadajo tudi društva.

## **4.2 Zakonska določila o poslovanju in delovanju društva**

Društvo se ustanovi na podlagi Zakona o društvih (ZDru-1). ZDru-1 določa, da si mora društvo samo določiti namen, cilje, dejavnost oz. naloge in način delovanja društva.

Društvo lahko na ustanovnem zboru s sprejetjem sklepa o ustanovitvi in temeljnem pravnim aktom društva ter izvolitvijo zastopnika društva ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe ali pravne osebe. Poslovno sposobna fizična oseba je tista, ki je dopolnila osemnajst let.

Temeljni akt, ki ga morajo ustanovitelji ob ustanovitvi sprejeti, se pogosto imenuje tudi statut društva ali pravila društva. Zakon o društvih v 9. členu natančno določa, kaj mora vsebovati temeljni akt društva (ZDru-1).

Zahtevo za registracijo je potrebno vložiti na pristojno upravno enoto, na območju katere je sedež društva. Zahtevi je potrebno priložiti zapisnik ustanovnega zbora, dva izvoda temeljnega akta, seznam s podatki ustanoviteljev in njihovimi lastnoročnimi podpisi, naslov sedeža društva ter osebne podatke zastopnika društva (Vidmar 2009, 8–9).

Društvo je samostojno pri določanju svojih organov, z izjemo zbora članov (Članski zbor). Organi društva so: predsednik, zbor članov, upravni odbor, častno razsodišče in nadzorni odbor. Ponavadi pa ima društvo tudi tajnika in blagajnika.

Članstvo v društvu je osebno. Vsak lahko postane član in deluje pod enakimi pogoji. V primeru, da se v društvo včlani mladoletna oseba do dopolnjenega sedmega leta starosti ali oseba, ki nima poslovne sposobnosti, podpiše pristopno izjavo njen zakoniti zastopnik. V primeru, da oseba izpolnjuje pogoje za vstop v društvo, se te ne more zavrniti.

Delovanje organizacij v Sloveniji ureja tudi Zakon o revidiranju. Revizijska družba ali samostojni revizor mora v primeru, da so njihovi prihodki ali odhodki v preteklem letu presegli 834.585,21 EUR, preden sprejme letno poročilo, revidirati računovodske izkaze društva, na osnovi določb zakona o revidiranju (ZRev-1).

Zakon o društvih v 37. členu šestega poglavja opredeljuje tudi prenehanje delovanja društva. Društvo lahko preneha delovati na več načinov: po volji članov, s spojitvijo z drugimi društvi, s pripojitvijo k drugemu društvu, s stečajem, na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja in po samem zakonu (ZDru-1).

Sklep o prenehanju delovanja sprejme zbor članov, v katerem se določi, ali se po vseh poravnanih obveznostih premoženje prenese na drugo nepridobitno pravno osebo ali pa premoženje pripade lokalni skupnosti, na območju katere ima društvo svoj sedež, če na podlagi temeljnega akta ni mogoče določiti naslednika (ZDru-1).

### 4.3 Strokovne rešitve v računovodskih standardih glede obveznega poročanja društev

SRS 33 opredeljuje računovodske rešitve v društvih in invalidskih organizacijah. Ta standard določa način vodenja poslovnih knjig in sestavljanja letnih poročil za društva ter obdeluje ugotavljanje in obravnavanje presežka prihodkov in presežka odhodkov. Določa tudi pravila prepoznavanja in vrednotenja bilančnih postavk (SRS).

Vsebina SRS 33 določa (SRS):

- Da društvo vodi temeljne poslovne knjige v skladu z izbranim načinom vodenja poslovnih knjig in na podlagi knjigovodskih listin, kakor določa ta standard.
- Društvo vodi pomožne poslovne knjige v obsegu, ki je glede na področje in obseg njegove dejavnosti potreben za pojasnjevanje postavk v temeljnih poslovnih knjigah in za sprotno ugotavljanje stanja.
- Društvo sestavi na podlagi podatkov, izkazanih v poslovnih knjigah, in popisa na koncu obračunskega obdobja letno poročilo, ki obsega: bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, prilogo k izkazu poslovnega izida in poročilo o poslovanju društva.

Društvo mora torej na koncu obračunskega obdobja sestaviti bilanco stanja in izkaz poslovnega izida, računovodska pojasnila ter poročilo o poslovanju društva, kot to določata Zakon o društvih in Slovenski računovodski standard 33 (ZDru-1).

Bilanco stanja po SRS 33 sestavljajo najmanj naslednje sestavine (SRS):

- Sredstva (dolgoročna sredstva, kratkoročna sredstva, kratkoročne aktivne časovne razmejitev).
- Obveznosti do virov sredstev (kapital oz. sklad, rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev, dolgoročne obveznosti, kratkoročne obveznosti, kratkoročne pasivne časovne razmejitev).

Društvo vodi poslovne knjige na način, ki omogoča izkazovanje podatkov, potrebnih za sestavitev letne balance stanja in izkaza poslovnega izida. Če v skladu s tem standardom ne izkazuje podatkov, potrebnih za sestavitev računovodskih izkazov v poslovnih knjigah, jih zagotovi z letnim popisom.

Poslovne knjige morajo biti v času delovanja društva na njegovem sedežu oziroma v kraju delovanja, kjer je registrirano. Če vodi poslovne knjige knjigovodski servis ali druga oseba, ki ima dovoljenje za opravljanje te dejavnosti, so lahko pri njem ali njej.

Društvo, ki je v obračunskem obdobju, za katero sestavlja letno poročilo, opravljalo tudi pridobitno dejavnost, mora sestaviti prilogo k izkazu poslovnega izida, v kateri bo navedlo zneske, ki se nanašajo na pridobitno dejavnost (SRS).

## **5 ANALIZA USPEŠNOSTI IZBRANEGA ŠPORTNEGA KLUBA**

### **5.1 Uporabljeni podatki in metodologija**

Osnova za praktični del analize so sekundarni podatki, ki jih objavlja Agencija za javnopravne evidence in storitve (AJPES), na podlagi katerih smo analizirali uspešnost poslovanja rokometnega društva Merkur.<sup>7</sup> Analiza uspešnosti poslovanja temelji na podatkih iz obdobja 2006–2011. Analiza temelji na ključnem gibanju prihodkov in odhodkov ter na stanju sredstev in obveznosti do virov sredstev. Uporabili smo metodo vodoravne in navpične analize. Na podlagi analize računovodskih izkazov predstavljamo tudi strukturo pridobljenih sredstev društva in problematiko njegovega financiranja. Na koncu so strnjena vsa pridobljena spoznanja in nekatere predloge za morebitne izboljšave poslovanja rokometnega društva.

### **5.2 Analiza uspešnosti poslovanja rokometnega društva Merkur pred nastopom krize in v času krize**

Analizo uspešnosti poslovanja rokometnega društva Merkur smo opravili z različnimi metodami. Najprej predstavljamo navpično analizo bilanc stanja in izkazov poslovnega izida rokometnega društva od leta 2006 do leta 2011, v nadaljevanju smo za isto obdobje predstavili še vodoravno analizo. Na koncu tega poglavja smo izpostavili še ključna problemska področja.

#### **5.2.1 Navpična analiza**

S pomočjo metode navpične analize smo v preglednici 2 izračunali relativno pomembnost posameznih kategorij v bilanci stanja, glede na vrednost celotnih sredstev društva v posameznem letu za obdobje od 2006-2011. V preglednici 2 prikazujemo le najpomembnejše kategorije v bilanci stanja. Na ta način smo ugotovili kolikšen del sredstev oz. obveznosti do virov sredstev predstavlja določena računovodska kategorija, ki je predmet analize.

---

<sup>7</sup> V letih 2006 in 2007 se je RD Merkur imenovalo RD KnaufInsulation, ker je bilo to podjetje takrat glavni sponzor društva. Leta 2008 je glavni sponzor postalo podjetje Merkur, posledično je društvo spremenilo ime. Od sredine leta 2010, ko je podjetje Merkur prenehalo sponzorirati klub, se je društvo imenoval RD Loka. Zaradi lažjega razumevanja bomo društvo v celotnem diplomskem delu imenovali RD Merkur.



**Preglednica 2: Relativna pomembnost posameznih računovodskih kategorij v bilanci stanja glede na bilančno vsoto RD Merkur v obdobju 2006–2011 (v %)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Razlika – odstotne točke06/11
Sredstva (v €)	29.784	44.017	43.326	107.492	51.095	50.125	68,30%*
Kratkoročna sredstva	99,52	100,00	100,00	57,99	93,15	93,02	-6,5
Kratkoročne poslovne terjatve	67,00	32,99	97,26	51,27	91,11	92,81	25,81
Denarna sredstva	32,52	67,01	2,74	6,72	2,04	0,21	-32,31
Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	0	0	0	42,01	6,85	6,98	6,98
Kapital	-5,21	-19,91	-111,54	-75,29	-303,47	-498,77	-493,56
Kratkoročne obveznosti	105,21	119,91	211,54	175,29	403,47	598,77	493,56
Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	114,43	228,99	262,85	262,85
Kratkoročne poslovne obveznosti	105,21	119,91	211,54	60,87	174,49	335,92	230,71

\*Legenda: Izračun prikazuje rast vrednosti sredstev v obdobju 2006–2011.

Vir: Rokometno društvo KnauffInsulation 2007, Rokometno društvo Merkur 2008, Rokometno društvo Merkur 2009, Rokometno društvo Merkur 2011.

Na podlagi preglednice 2 ugotavljamo, da so se sredstva društva v obdobju 2006–2011 povečala za 68,30 odstotkov. Obenem lahko ugotovimo, da je bilo povečanje sredstev financirano s kratkoročnimi obveznostmi – te so v obdobju 2006–2011 v strukturi bilančne vsote narastle za 493,56 odstotnih točk. V strukturi kratkoročnih obveznosti so se povečale tako kratkoročne finančne obveznosti kot kratkoročne poslovne obveznosti. Na strani sredstev se je povečal delež kratkoročnih poslovnih terjatev (za 25,81 odstotnih točk) in zmanjšal delež denarnih sredstev (za 32,31 odstotnih točk).

Društveni sklad je bil že v letu 2006 negativen, saj je predstavljal -5,21 odstotni delež celotnih sredstev društva. V celotnem obdobju je obratno sorazmerno z naraščanjem deleža kratkoročnih obveznosti padala vrednost deleža društvenega sklada. V letu 2011 je delež društvenega sklada predstavljal -498,77 odstotkov celotnih sredstev društva, kar pomeni, da se je društveni sklad v obdobju 2006–2011 znižal za 493,56 odstotnih točk.

V preglednici 3 smo s pomočjo metode navpične analize izračunali deleže različnih vrst prihodkov, glede na celotne prihodke rokometnega društva v obdobju 2006–2011, za vsako posamezno leto. Ugotovili smo kolikšen delež prihodkov društva je v posameznem letu

predstavljala vsaka izmed obravnavanih vrst prihodkov. Prihodki se delijo na poslovne, finančne in druge.

**Preglednica 3: Odstotki prihodkov iz izkaza poslovnega izida RD Merkur od leta 2006 do 2011**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Razlika (odstotne točke) 06/11
SKUPNI PRIHODKI (€)	127.008	154.033	292.376	308.786	208.997	44.960	-64,60%*
<i>Prihodki od dejavnosti (poslovni prihodki)</i>	99,99	99,92	99,92	99,73	99,25	100	0,01
Dotacije iz proračunskih in drugih javnih virov	4,11	0	9,61	13,50	23,04	2,00	-2,11
Donacije pravnih in fizičnih oseb	4,99	1,76	11,05	3,86	2,75	11,12	6,13
Sponzorska sredstva	90,89	97,70	78,95	82,06	73,03	81,55	-9,34
Članarine in prispevki članov	0	0,47	0,31	0,30	0,43	0	0
Ostali prihodki od dejavnosti	0	0	0	0	0	5,32	5,32
<i>Finančni prihodki</i>	0	0	0,08	0,27	0	0	0
<i>Drugi prihodki</i>	0	0,07	0	0	0,74	0	0

\*Legenda: Izračun prikazuje rast vrednosti skupnih prihodkov v obdobju 2006–2011.

Vir: Rokometno društvo KnauffInsulation 2007, Rokometno društvo Merkur 2008, Rokometno društvo Merkur 2009, Rokometno društvo Merkur 2011.

Opazimo, da prav vsako leto v analiziranem obdobju prihodki od dejavnosti presegajo 99% vseh prihodkov društva. Finančni in drugi prihodki niti v enem posameznem letu ne presegajo meje odstotka vseh prihodkov društva. Najpomembnejši so torej poslovni prihodki.

Sponzorska sredstva so najpomembnejši vir financiranja rokometnega društva Merkur. V vseh šestih letih je bil delež sponzorskih sredstev med prihodki večji od 70%, v letih 2006 in 2007 celo večji kot 90%. Največji delež so sponzorska sredstva dosegla v letu 2007, ko so predstavljala kar 97,70% vseh prihodkov. Najmanjši delež pa so predstavljala v letu 2010, s 73,03%. Razloge za zmanjšanje sponzorskih sredstev v strukturi celotnih prihodkov lahko povežemo s povečanjem dotacij iz proračunskih in drugih javnih virov ter povečanjem donacij pravnih in fizičnih oseb, ki v letih 2008, 2009, 2010 in 2011 predstavljajo večji delež vseh prihodkov društva kot v prvih dveh letih analiziranega obdobja.

Dotacije iz proračunskih in drugih javnih virov so za obravnavano društvo pomemben vir financiranja. RD Merkur je največji delež prihodkov iz tega naslova beležil v letu 2010, ko je ta znašal 23,04%. Sledita leti 2009(13,5%) in 2008 (9,6%). V ostalih analiziranih letih je bil njihov delež zanemarljiv (ta ni presegal 5%).

Donacije pravnih in fizičnih oseb so za društvo manj pomemben vir financiranja kot dotacije iz proračunskih in drugih javnih virov. Največji delež teh prihodkov je obravnavano društvo zabeležilo v letu 2011 (11,12%) in 2008 (11,05%). Najmanjšega pa v letu 2007 (1,76%). Članarine in prispevki članov predstavljajo relativno nepomemben delež celotnih prihodkov (njihova višina je podobna višini finančnih in drugih prihodkov). V celotnem obdobju tudi iz te postavke društvo nikoli ni prejelo odstotka vseh prihodkov v določenem letu. Ostali prihodki od dejavnosti niso natančneje opredeljeni. V obdobju 2006–2010 je bila njihova višina enaka nič. V letu 2011 pa so predstavljali kar 5,32% vseh prihodkov.

Na podlagi analize v tem sklopu lahko ugotovimo, da so sponzorska sredstva najpomembnejši vir prihodkov analiziranega rokometnega društva. Sledijo dotacije iz proračunskih in drugih javnih virov, za njimi pa donacije pravnih in fizičnih oseb.

V preglednici 4 smo s pomočjo metode navpične analize izrazili tudi deleže različnih odhodkov rokometnega društva, glede na njegove skupne odhodke za vsako posamezno leto v obdobju 2006–2011. Ugotovili smo, kolikšen delež celotnih odhodkov društva predstavljajo posamezni odhodki.

#### **Preglednica 4: Struktura odhodkov v izkazu poslovnega izida RD Merkur 2006–2011**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Razlika (odstotne točke) 06/11
SKUPNI ODHODKI (€)	118.725	161.244	331.940	341.381	283.125	139.910	17,84%*
Skupni odhodki iz dejavnosti	99,90	100,00	99,98	99,30	97,02	89,44	-10.46
Stroški storitev	98,58	96,40	95,03	95,88	95,40	88,08	-10,5
Stroški materiala in prodanega trgovskega blaga	0,90	3,08	4,82	2,89	1,59	0,99	0,09
Drugi odhodki iz dejavnosti	0	0,44	0,13	0,53	0,03	0,36	0,36
Finančni odhodki	0,10	0	0,02	0,70	3,07	10,56	10,46

\*Legenda: Izračun prikazuje rast vrednosti skupnih odhodkov v obdobju 2006-2011.

Vir: Rokometno društvo KnaufInsulation 2007, Rokometno društvo Merkur 2008, Rokometno društvo Merkur 2009, Rokometno društvo Merkur 2011.

V strukturi odhodkov so najpomembnejši odhodki iz dejavnosti. Pomembnost finančnih odhodkov se je v celotnem obdobju povečevala. Med letoma 2006 in 2011 se je delež finančnih odhodkov povečal kar za 10,46 odstotnih točk.

Skupni odhodki iz dejavnosti v prvih štirih letih presegajo 99% vseh odhodkov, v letih 2010 in 2011 pa so se znižali in tako v letu 2011 predstavljajo 89,44%. V letu 2011 se je povečal delež finančnih odhodkov. Ti v prvih štirih letih analize ne presegajo odstotka, v letu 2011 pa predstavljajo kar 10,56% vseh odhodkov društva.

Najpomembnejše odhodke za rokometno društvo Merkur predstavljajo stroški storitev. V prvih petih letih analize ti presegajo 95%, v letu 2011 pa znašajo 88,08%. Največji delež obsegajo v letu 2006, z 98,58%. To pomeni, da praktično vsi pomembnejši odhodki rokometnega društva izhajajo iz tega naslova.

Stroški materiala in prodanega trgovskega blaga se gibljejo med 0,90% (2006), in 4,82% (2008). Predstavljajo drugi največji odhodek iz dejavnosti društva. Drugi odhodki iz dejavnosti so zelo majhni.

Na podlagi višine skupnih odhodkov glede na višino skupnih prihodkov vidimo, da je bilo poslovanje društva uspešno le v letu 2006 (preglednica 5). Skupni odhodki so v celotnem obdobju predstavljali vedno večji delež skupnih prihodkov.

#### **Preglednica 5: Gospodarnost poslovanja rokometnega društva Merkur 2006–2011**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Razlika (odstotne točke) 06/11
SKUPNI PRIHODKI (€)	127.008	154.033	292.376	308.786	208.997	44.960	
SKUPNI ODHODKI (€)	118.725	161.244	331.940	341.381	283.125	139.910	
Gospodarnost poslovanja	106,98	95,53	88,08	90,45	73,82	32,13	-74,85%

Vir: Rokometno društvo KnaufInsulation 2007, Rokometno društvo Merkur 2008, Rokometno društvo Merkur 2009, Rokometno društvo Merkur 2011.

V nadaljevanju predstavljamo vodoravno analizo obravnavanih računovodskih izkazov rokometnega društva Merkur.

#### **5.2.2 Vodoravna analiza**

S pomočjo metode vodoravne analize smo v preglednici 6 analizirali podatke iz bilanc stanja rokometnega društva Merkur v obdobju 2006–2011, ki nam pokažejo gibanje sredstev in

obveznosti do virov sredstev v času. Usmerjamo se predvsem v kategorije, ki smo jih z navpično analizo spoznali kot najpomembnejše.

Dolgoročna sredstva v društvu niso pomembna. Imeli so jih le v letu 2006 in še to v zanemarljivi količini.

Kratkoročna sredstva predstavljajo večino sredstev društva. V letu 2009 so beležili največjo rast celotnih sredstev društva, saj verižni indeks znaša 248,1. Kratkoročna sredstva so v letu 2011 zrasle za 57,3%, glede na leto 2006. Med kratkoročnimi sredstvi so v analiziranem obdobju zrasle kratkoročne poslovne terjatve, katerih rast med letoma 2006 in 2011 znaša 133%, denarna sredstva pa so precej znižala (-98,91%). Celotna sredstva društva so se do leta 2011 povečala za 68,3%, glede na celotna sredstva v letu 2006. Največje zmanjšanje celotnih sredstev so zabeležili v letu 2010, ko so celotna sredstva znašal le 47,53% celotnih sredstev iz leta 2009.

#### **Preglednica 6: Analiza bilanc stanja RD Merkur v času 2006–2011**

SREDSTVA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Indeks 06/11	Verižni indeks				
								06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
Dolgoročna sredstva	144	0	0	0	0	0	/	/	/	/	/	/
Kratkoročna sredstva	29.640	44.017	43.326	62.332	47.595	46.625	157,30	148,51	98,43	143,87	76,36	97,96
Kratkoročne poslovne terjatve	19.954	14.520	42.140	55.112	46.554	46.519	233,13	72,77	290,22	130,78	84,47	99,92
Denarna sredstva	9.686	29.497	1.186	7.220	1.041	106	1,09	304,53	4,02	608,77	14,42	10,18
Kratkoročne AČR	0	0	0	45.160	3.500	3.500	/	/	/	/	7,75	100
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	<b>29.784</b>	<b>44.017</b>	<b>43.326</b>	<b>107.492</b>	<b>51.095</b>	<b>50.125</b>	<b>168,30</b>	<b>147,79</b>	<b>98,43</b>	<b>248,10</b>	<b>47,53</b>	<b>98,10</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>												
Društveni kapital	-1.552	-8.763	-48.327	-80.932	-155.060	-250.010	16108,89	564,63	551,49	167,47	191,59	161,23
Kratkoročne obveznosti	31.336	52.780	91.653	188.424	206.155	300.135	957,80	168,43	173,65	205,58	109,41	145,59
Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	123.000	117.000	131.755	/	/	/	/	95,12	112,61
Kratkoročne poslovne obveznosti	31.336	52.780	91.653	65.424	89.155	168.380	537,34	168,43	173,65	71,38	136,27	188,86
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>29.784</b>	<b>44.017</b>	<b>43.326</b>	<b>107.492</b>	<b>51.095</b>	<b>50.125</b>	<b>168,30</b>	<b>147,79</b>	<b>98,43</b>	<b>248,10</b>	<b>47,53</b>	<b>98,10</b>

Legenda: obravnavane gospodarske kategorije so izražene v €.

Vir: Rokometno društvo KnaufInsulation 2007, Rokometno društvo Merkur 2008, Rokometno društvo Merkur 2009, Rokometno društvo Merkur 2011.

Opaziti je, da se je povečanje sredstev financiralo s povečanjem kratkoročnih obveznosti, katerih rastv obdobju 2006–2011 znaša kar 857,8%. Največje povečanje kratkoročnih obveznosti beležijo v letu 2009, ko so te zrasle kar za 105,58%, glede na leto 2008. Najmanjše povečanje pa je opazno v letu 2010, ko so sete povečale za 9,41%, v primerjavi z letom 2009.

V društvu že od leta 2006 beležijo vedno večje kratkoročne poslovne obveznosti. V obdobju 2006–2011 so se povečale za 437,34%. Največjo rast teh beležijo med letoma 2010 in 2011, ko verižni indeks znaša 188,86. Nasprotno se je društveni kapital v celotnem analiziranem obdobju zniževal.

V preglednici 7 na naslednji strani smo z metodo vodoravne analize proučili podatke iz izkaza poslovnega izida rokometnega društva iz obdobja 2006–2011. Na podlagi podatkov v preglednici 7 ugotavljamo, da so skupni prihodki rokometnega društva od leta 2006 do leta 2011 padli iz 127.008 EUR na 44.960 EUR. Rast med letoma 2006 in 2011 znaša -64,60%, kar pomeni da je bila višina skupnih prihodkov v letu 2011 le 35,40% skupnih prihodkov iz leta 2006.

V analiziranem obdobju je društvo zabeležilo najvišje prihodke v letu 2009, ko so ti znašali 308.786 EUR. Največji dvig skupnih prihodkov se je zgodil v letu 2008, ko so se ti povečali za 89,81% v primerjavi z letom 2007. Skupni prihodki so se povečali za 138.343 EUR. Največji padec je sledil v letu 2011, ko so skupni prihodki znašali le še 21,51% skupnih prihodkov iz leta 2010. Glede na verižne indekse lahko opazimo, da se je višina skupnih prihodkov povečevala iz leta v leto od 2006 do 2009, nato pa je sledilo znižanje. Od leta 2009 do leta 2011 so se skupni prihodki društva znižali kar za 263.826 EUR.

## Preglednica 7: Analiza izkaza poslovnega izida RD Merkur v času 2006–2011

PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Indeks06 /11	Verižni indeks				
								06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
<b>SKUPNI PRIHODKI</b>	127.008	154.033	292.376	308.786	208.997	44.960	35,40	121,28	189,81	105,61	67,68	21,51
Prihodki od dejavnosti	127.001	153.911	292.156	307.945	207.437	44.960	35,40	121,19	189,82	105,40	67,36	21,67
Dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	5.216	0	28.100	41.700	48.150	900	17,25	/	/	148,40	115,47	1,87
Donacije drugih pravnih in fizičnih oseb	6.343	2.710	32.320	11.930	5.750	5.000	-78,83	42,72	1192,62	36,91	48,20	86,96
Prihodki od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov (Sponzorska sredstva)	115.442	150.447	230.818	253.387	152.635	36.667	31,76	130,32	153,42	109,78	60,24	24,02
Članarine in prispevki članov	0	724	918	928	902	0	/	/	126,80	101,09	97,20	/
Ostali prihodki od dejavnosti	0	0	0	0	0	2.393	/	/	/	/	/	/
Drugi prihodki	0	108	0	0	1.557	0	/	/	/	/	/	/
Finančni prihodki	7	14	220	841	3	0	/	200,00	1571,43	382,27	0,36	/
<b>SKUPNI ODHODKI</b>	118.725	161.244	331.940	341.381	283.125	139.910	117,84	135,81	205,86	102,84	82,94	49,42
Odhodki iz dejavnosti	118.610	161.244	331.865	338.988	274.691	125.133	105,50	135,94	205,82	102,15	81,03	45,55
Stroški storitev	117.040	155.438	315.441	327.318	270.091	123.234	105,29	132,80	202,94	103,77	82,52	45,63
Stroški materiala in prodanega trgovskega blaga	1.068	4.959	16.007	9.876	4.508	1.390	130,15	464,33	322,79	61,70	45,65	30,83
Drugi odhodki od dejavnosti	22	703	417	1.804	92	509	2313,64	3195,45	59,32	432,61	5,10	553,26
Odpis vrednosti	480	144	0	0	0	0	/	30,00	/	/	/	/
Finančni odhodki	115	0	75	2.393	8.434	14.777	12849,57	/	/	3190,67	352,44	175,21
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>	8.283	-7.211	-39.564	-32.605	-74.128	-94.950	-1256,32	-87,06	548,66	82,41	227,35	128,09

Legenda: obravnavane gospodarske kategorije so izražene v €.

Vir: Rokometno društvo Knauf Insulation 2007, Rokometno društvo Merkur 2008, Rokometno društvo Merkur 2009, Rokometno društvo Merkur 2011.

Iz izkaza poslovnega izida je opaziti, da društvo praktično vse prihodke beleži kot prihodke od dejavnosti. To velja tako za donacije (proračunske ali s strani fizičnih in pravnih oseb) kot za prihodke od prodaje storitev (sponzorska sredstva). Dotacije s strani proračunskih virov so bile v društvu v večji meri izkoriščene le v kratkem obdobju 2008–2010, kar nam kažejo

verižni indeksi. Med letoma 2010 in 2011 pa verižni indeks znaša le 1,87, kar predstavlja padec iz 48.150 EUR na 900 EUR.

Donacije drugih pravnih in fizičnih oseb so se v letu 2008, ko se je zgodil tudi največji dvig skupnih prihodkov. Verižni indeks med letoma 2007 in 2008 je znašal 1192,62. V kolikor analiziramo absolutne vrednosti ugotovimo, da je bila vrednost omenjenih donacij v letu 2007 nizka (2.710 EUR), leta 2008 pa je absolutna vrednost precej narastla (na vrednost 32.320 EUR). Kljub zelo visoki rasti so donacije pravnih in fizičnih oseb v letu 2008 predstavljale 11% vseh prihodkov društva. Že v naslednjem letu se je višina donacij te vrste zmanjšala skoraj za tretjino.

Prihodki od prodaje storitev predstavljajo večinoma prihodke iz naslova sponzorstva društva. Sponzorska sredstva so med letoma 2006 in 2011, iz 115.442 EUR padla na 36.667 EUR, kar pomeni da so ta v letu 2011 predstavljala 31,76% sponzorskih sredstev iz leta 2006. Tako kot pri skupnih prihodkih največjo rast beležijo v letu 2008, ko je višina prihodkov od prodaje storitev znašala kar 53,42% več kot leto pred tem. Podobno so se sponzorska sredstva najbolj znižala med letoma 2010 in 2011, ko je verižni indeks znašal le 24,02. Največ prihodkov iz naslova prodaje storitev je društvo prejelo v letu 2009, in sicer 253.387 EUR.

Opažamo, da so skupni prihodki društva v največji meri odvisni od sponzorskih sredstev. Kot smo že ugotovili je stopnja rasti 2006–2011 teh dveh kategoriji zelo podobna. Enako velja tudi za verižne indekse. Sponzorska sredstva so se povečevala do leta 2009. Razumljivo so se kasneje zmanjšala, saj je društvo na polovici leta 2010 ostalo brez glavnega sponzorja. Novega tudi v letu 2011 niso našli, zato je verižni indeks takrat najnižji. Nasprotno je verižni indeks največji med letoma 2007 in 2008, kar kaže, da se je navečje povečanje sponzorskih sredstev zgodilo, ko je podjetje Merkur postalo glavni sponzor društva.

Članarine, prispevki članov, ostali prihodki od dejavnosti, drugi prihodki in finančni prihodki so skupaj le v letih 2010 in 2011 društvu zagotovili več kot 2.000 EUR.

Skupni odhodki so se povečevali od leta 2006 do 2009, nato pa se znižali v letih 2010 in 2011. Rast je bila med leti 2006 in 2011 pozitivna (17,84%), kar pomeni, da so bili skupni odhodki v letu 2011 večji kot v letu 2006. Ugotavljamo, da to ne velja za skupne prihodke, kar kaže na neuspešno poslovanje društva. Največje odhodke je društvo beležilo v letu 2009 (341.381 EUR). Največja rast odhodkov pa se je zgodila med letoma 2007 in 2008, ko so skupni odhodki narasli za 105,86%. Podobno kot pri skupnih prihodkih se je tudi največje znižanje skupnih odhodkov zgodilo med letoma 2010 in 2011, ko je verižni indeks znašal 49,42.

Za odhodke od dejavnosti tako kot za prihodke od dejavnosti velja, da predstavljajo večji del vseh odhodkov, razmerja med njimi pa so podobna kot pri skupnih prihodkih. Opazno je, da znaša indeks med letoma 2006 in 2011 1055,5, kar pomeni, da so odhodki iz dejavnosti med



leti 2006 in 2011 narasli za 5,5%, skupni odhodki pa kar za 17,84%. V analiziranem obdobju so se povečali stroški materiala in stroški storitev ter finančni odhodki. Med stroški storitev v posameznih letih so zelo podobna razmerja kot med vsemi odhodki iz dejavnosti. Največjo rast so stroški storitev beležili med letoma 2007 in 2008, ko je verižni indeks znašal kar 202,94, kar pomeni, da so bili stroški storitev v letu 2008 za 100% večji kot v letu 2007. Največje znižanje stroškov storitev se je zgodilo v letu 2011, saj znaša njihova vrednost le 45,63% stroškov storitev glede na leto 2010.

Stroški materiala in prodanega trgovskega blaga so največjo vrednost dosegli v letu 2008, ko so znašali 16.007 EUR, kar je pomenilo 222,79% dvig glede na prejšnje leto. Še večja rast stroškov te vrste se je zgodila med letom 2006 in 2007, ko je verižni indeks znašal 464,33. Od leta 2008 naprej so se stroški materiala in prodanega trgovskega blaga zniževali.

Finančni odhodkov v prvih treh letih praktično ni bilo, med letoma 2008 in 2009 pa je verižni indeks znašal kar 3.190,67. Z vidika absolutnih vrednosti to pomeni dvig iz 75 EUR na 2.393 EUR. V naslednjih dveh letih so finančni odhodki še naprej rasli in najvišjo vrednost dosegli v letu 2011, ko so znašali 14.777 EUR, najmanjšo pa v letu 2006 (22 EUR). To pomeni, da so se med letoma 2006 in 2011 povečali za 12.749,57.

Najpomembnejša kategorija, ki prikazuje gospodarnost poslovanja društva kaže, da so le v letu 2006, prihodki presegali odhodke. V vseh ostalih letih so v klubu beležili presežek odhodkov, kar kaže na neuspešno poslovanje. Največji presežek odhodkov nad prihodki se je zgodil v letu 2011, ko je znašal kar 94.950 EUR.

Za tako stanje so zaslužne prevelike ambicije društva, ki so kljub rednem povečevanju prihodkov v prvih štirih letih analiziranega obdobja, še v večji meri povečevali odhodke. V letih 2008 in 2009, ko so prihodki društva največji, so pomembno narastli tudi odhodki. V letu 2010 pa so se z umikom glavnega sponzorja močno znižali prihodki, ne pa tudi odhodki.

### ***5.2.3 Ključna problemska področja***

Rokometno društvo Merkur je trenutno (september 2012) v stečajnem postopku. Članski zbor je 19.12.2011 na osnovi ugotovljenega finančnega stanja društva potrdil uvedbo stečaja (Ajpes 2011). V tem poglavju bomo izpostavili ključne razloge, ki so po našem mnenju povzročili takšno stanje v klubu.

Za učinkovito delovanje vsake organizacije je ključna gospodarnost poslovanja. To pomeni, da morajo biti prihodki društva višji od odhodkov. Obravnavano rokometno društvo je na podlagi podatkov sodeč gospodarno poslovalo le v letu 2006, kasneje pa ne več.

V letu 2006 so kratkoročne obveznosti društva znašale 31.336 EUR, kar je več, kot je imelo društvo sredstev. Od tega leta naprej se je razlika med stanjem obveznosti in stanjem sredstev

na dan končne bilance stanja povečevala. V letu 2011 so kratkoročne obveznosti znašale že 300.135 EUR. Posledično je društveni kapital v letu 2011 znašal kar -250.010 EUR.

Vse naštetu je posledica vsakoletnih presežkov odhodkov glede na prihodke. Prihodki društva so sicer rasli v prvih štirih letih analiziranega obdobja, vendar so nadproporcionalno narastli tudi odhodki.

Kot smo že ugotovili, so skupni prihodki v največji meri odvisni od sponzorskih sredstev. Sponzorska sredstva so bila v letih 2006 in 2007 precej nižja, kot v naslednjih dveh letih. Za tako veliko rast sponzorskih sredstev je zaslužno podjetje Merkur, ki je v letu 2008 postalo glavni sponzor kluba. Skupni prihodki kluba so se glede na leto 2007 povečali kar za 89,91%. Težava v klubu se je v kasnejših letih pojavila zaradi visokega povečanja odhodkov.

Zaradi novega glavnega sponzorja so se v klubu močno povečale ambicije. Posledično so se povečali različni stroški. Najpomembnejši stroški, stroški storitev (plače igralcev, funkcionarjev, namestitve, prevozi ...), so se glede na leto 2007 povečali za 102,94%, kar je še precej večje povečanje kot rast pri sponzorskih sredstvih. Društvo je tako v času, ko je bil glavni sponzor podjetje Merkur, redno beležilo presežek odhodkov kljub temu, da so v teh treh letih (2008,2009,2010) imeli najvišje prihodke v analiziranem obdobju.

V tem času se je klub tudi organizacijsko dvignil na višjo raven. Posledično so bili sposobni zbrati več različnih donacij in dotacij iz proračunskih virov. V letih 2008, 2009 in 2010 so na ta način vsako leto zbrali več kot 50.000 EUR, v letih 2006 (11.559 EUR), 2007 (2.710 EUR) in 2011 (5.900 EUR) pa precej manj.

Na podlagi analize sklepamo, da bi bilo finančno stanje kluba bistveno boljše, če bi bili v klubu vsako leto sposobni zbrati toliko donacij in dotacij kot v letih 2008, 2009 in 2010. V takem primeru bi imel klub v letu 2011 okrog 150.000 EUR manj kratkoročnih obveznosti.

V klubu bi se lahko že pred časom odločili za znižanje odhodkov. V prvi vrsti je za to potrebno zmanjšanje stroškov storitev. Največji delež stroškov storitev predstavljajo plače igralcev, kar posledično pomeni, da bi morali odpustiti ali prodati nekatere najdražje igralce. Prodaja igralcev bi bila za klub najbrž najboljša rešitev, saj na ta način ne bi le zmanjšali odhodkov, ampak tudi povečali prihodke društva. To bi vodilo do manjših možnosti doseganja zastavljenih rezultatov kluba, vendar bi klub lahko v takem primeru najverjetneje nadaljeval s svojim delovanjem.

Ker se v klub niso odločili za potrebno znižanje odhodkov vse do leta 2011, je bila najtežja naloga kluba zagotavljanje potrebnih prihodkov. Kot smo že omenili, so zbiranje prihodkov s strani donacij in dotacij opravili le delno uspešno (leta 2008, 2009 in 2010). Kljub temu v prvih dveh letih analiziranega obdobja niso zabeležili prevelike razlike med prihodki in odhodki. Podjetje Merkur je bilo glavni sponzor kluba prav v letih 2008 in 2009, kjer je bil

presežek odhodkov med trideset in štirideset tisoč evri in v prvi polovici leta 2010, kjer se je presežek odhodkov, glede na leto 2009 podvojil. Za leti 2008 in 2009 bi klub moral prek sponzorskih sredstev zagotoviti še približno 30.000 EUR, kar bi jim omogočilo normalno poslovanje.

Odhod podjetja Merkur iz kluba je bil povezan s težavami podjetja, ki jih je povzročila tudi finančno-gospodarska kriza. Prav pojav krize in posledičen strah podjetij je glavni razlog, da v rokometnem društvu niso mogli zagotoviti novega sponzorja. Tako so že v letu 2010, ko so izgubili glavnega sponzorja, beležili še večje presežke odhodkov nad prihodki. Glede na to, da jih je podjetje Merkur prenehalo sponzorirati v sredini leta, ko so bile pogodbe z igralci že podpisane, je ta presežek pričakovan.

V letu 2011 je klub občutno znižal odhodke. Glede na podatke iz izkaza poslovnega izida lahko ocenjujemo, da kakšni dve leti prepozno. Društvo je bilo v letu 2011 sposobno ustvariti le 44.960 EUR prihodkov. Tako so, kljub izrazito nižanim odhodkom, ki so bili več kot za polovico nižji kot v letu 2010, končali leto s 94.950 EUR presežka odhodkov nad prihodki.

Za stečaj kluba je krivih več dejavnikov. Najpomembnejši je izguba glavnega sponzorja, zaradi pojava finančno gospodarske krize, kar je pomenilo veliko zmanjšanje prihodkov društva. Drugi je prepozna prilagoditev razmeram v društvu, posledično so prepozno zmanjšali odhodke društva. Tretjega lahko povežemoz nezadostnim izrabljanjem nekaterih finančnih virov v posameznih letih (npr. dotacije in donacije v letih 2006, 2007 in 2011).

Rokometno društvo Merkur ni moglo vplivati na težave, ki jih je prinesel pojav finančno-gospodarske krize. Lahko pa bi dogodke bolje predvideli, predvsem pa bi se morali na njih hitreje odzvati. Že v letih, ko so bili prihodki kluba najvišji, je nastajal presežek odhodkov, kar se ne bi smelo dogajati. Bolje bi lahko izkoriščali nekatere vire financiranja, predvsem donacije in dotacije, ki so v letu 2010 predstavljale več kot četrtno vseh prihodkov društva, v letu 2007 pa manj kot dva odstotka.

## 6 SKLEP

Trenutno največjo težavo v slovenskih rokometnih klubih predstavlja zagotavljanje potrebnih virov financiranja. Doseganje zastavljenih ciljev na tekmovanjih je še vedno pomembno, vendar pa ti za obstoj niso ključnega pomena. Glede na število rokometnih klubov, ki so zadnja leta v Sloveniji prenehali obstajati, je predvsem od nastopa finančne krize ključnega pomena finančna urejenost. Mislimo na ustrezno načrtovanje prihodkov in odhodkov.

Za tako stanje je zaslužnih več dejavnikov. Najpomembnejši je pojav finančno-gospodarske krize, zaradi katere s težavo poslujejo številna podjetja, ki so v preteklosti sponzorirala rokometne klube. Sponzorska sredstva so za vse rokometne klube v Sloveniji najpomembnejši vir prihodkov, vendar jih podjetja (sponzorji) niso več sposobna zagotavljati v taki meri kot v preteklosti. Vse težje je zagotavljati tudi sredstva iz ostalih virov financiranja.

Tudi v tujini se je finančno stanje rokometnih klubov s pojavom finančno-gospodarske krize precej poslabšalo. Prednost nekaterih najboljših tujih rokometnih klubov je v zagotavljanju sredstev iz nekaterih virov financiranja, ki so v Sloveniji uporabljeni slabo ali pa sploh ne. Mislimo na boljše izkoriščanje pridobitne dejavnosti kluba in na športno-gospodarske družbe.

S pomočjo analize računovodskih izkazov rokometnega društva Merkur (2006–2011) smo prikazali problematiko financiranja in delovanja rokometnega društva. Problematika financiranja se nanaša predvsem na nezmožnost zagotavljanja potrebnih sredstev v kriznih časih. Prihodki analiziranega društva so se v zadnjih dveh letih občutno zmanjšali. Poleg sponzorskih sredstev, se je znižala tudi višina sredstev iz naslova dotacij in donacij. Znižali so se tudi stroški storitev, ki predstavljajo najpomembnejši odhodek društva, vendar ne v taki meri kot prihodki društva.

Na podlagi analize ugotavljamo, da bi bilo društvo pred stečajem morda mogoče rešiti, če bi se v društvu hitreje odzvali na pojav finančno-gospodarske krize, zaradi katerega so posredno izgubili glavnega sponzorja. Že takrat bi morali zmanjšati skupne odhodke društva, kot so jih kasneje v letu 2011. Toda v društvu so se že pred izgubo glavnega sponzorja srečevali z vsakoletnim presežkom odhodkov nad prihodki, kar pomeni da niso poslovali gospodarno.

Trdimo lahko, da je ne glede na vse zunanje okoliščine, bodisi pozitivne ali negativne, društvo dolžno poslovati gospodarno. Le na ta način si rokometna društva lahko zagotovijo svoj dolgoročni obstoj, ki je ključen za izvajanje temeljne dejavnosti vsakega rokometnega kluba – igranje rokometna.

## LITERATURA

- Ahl, Christer. 2012. *The impact of the financial crisis in Europe*. [Http://teamhandballnews.com/category/christer-ahl-commentary/](http://teamhandballnews.com/category/christer-ahl-commentary/) (30.7.2012).
- Ajpes. 2011. *Letno poročilo*. [Https://www.ajpes.si/JOLP](https://www.ajpes.si/JOLP) (5.7.2012).
- Bednarik, Jakob. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa: Sponzorski potenciali slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Bednarik, Jakob. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Cimos, d.d. 2011. *Letno poročilo Cimos, d.d.* [Https://www.ajpes.si/JOLP](https://www.ajpes.si/JOLP) (5.9.2012).
- Cvijič, Goran, Dejan Kresnik, Rado Pantelič, Slavko Ivezič in Maja Mastnak. 2005. *Zlatoletoslovenskegarokometa 2003/2004*. Ljubljana: Rokometna zveza Slovenije.
- Earl, Karen. 2008. Sponzorstvo je potrebno obravnavati enako kot ostale marketinške metode. *Sporto Magazin*: 28-29.
- Fernandez, Georgino. 2012. *El balonmano habla aleman*. [Http://www.diariodeleon.es/noticias/deportes/el-balonmano-habla-aleman\\_688265.html](http://www.diariodeleon.es/noticias/deportes/el-balonmano-habla-aleman_688265.html)(29.7.2012).
- Gorenje invalidsko podjetniški center, d.d. 2011. *Letno poročilo Gorenje invalidsko podjetniški center, d.d.* [Https://www.ajpes.si/JOLP](https://www.ajpes.si/JOLP) (5.9.2012.).
- Gruden, Anton. 2012. *Kocka, kocka, povej, kateri šport najdražji v deželi je tej*. [Http://www.rtv slo.si/sport/preostali-sporti/kocka-kocka-povej-kateri-sport-najdrazji-v-dezeli-je-tej/282027](http://www.rtv slo.si/sport/preostali-sporti/kocka-kocka-povej-kateri-sport-najdrazji-v-dezeli-je-tej/282027) (14.6.2012).
- Head, Victor. 1991. *Uspješno sponzorstvo*. Sarajevo: Ims Studio 6.
- Jagodić, Tone. 2008. Sponzorstvo v športu (trženje v športu in sponzorska pogodba). V *Šport & Pravo*, ur. Vesna Bergant Rakočević, 185-222. Ljubljana: GV založba.
- Jezeršek Turnes, Jadranka. 2007. *Uspesne sponzorske strategije*. Ljubljana: Planet GV.
- Kamnar, Helena. 1999. *Javni Zavodi med državo in trgovino*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonetrske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kresnik, Dejan. 2012. *Recesija (še) ne trka na vsa vrata*. [Http://www.dnevnik.si/sport/timeout/1042535345](http://www.dnevnik.si/sport/timeout/1042535345) (28.6.2012).
- Krka, d.d. 2011. *Letno poročilo Krka, d.d.* [Https://www.ajpes.si/JOLP](https://www.ajpes.si/JOLP) (4.9.2012).
- Mastnak, Maja. 2009. *Lovke recesije se stegujejo po rokometu*. [Http://www.siol.net/sportal/rokomet/2009/09/recesija\\_in\\_rokomet.aspx](http://www.siol.net/sportal/rokomet/2009/09/recesija_in_rokomet.aspx) (31.7.2012).
- Mastnak, Maja. 2012. *Velikan iz Pamplone ugaša*. [Http://www.siol.net/sportal/rokomet/tuja\\_prvenstva/2012/07/velikan\\_iz\\_pamplone\\_ugasa.aspx](http://www.siol.net/sportal/rokomet/tuja_prvenstva/2012/07/velikan_iz_pamplone_ugasa.aspx) (25.7.2012).
- Meißner, Julian. 2012. *Sponsors rescue German handball club from bankruptcy*. [Http://www.sportsbusinessdaily.com/Global/Issues/2012/07/17/Marketing-and-Sponsorship/Lemgo.aspx?hl=Marketing%20and%20Sponsorship&sc=0](http://www.sportsbusinessdaily.com/Global/Issues/2012/07/17/Marketing-and-Sponsorship/Lemgo.aspx?hl=Marketing%20and%20Sponsorship&sc=0) (25.7.2012).
- Mercator, d.d. 2011. *Letno poročilo Mercator, d.d.* [Https://www.ajpes.si/JOLP](https://www.ajpes.si/JOLP) (6.9.2012).
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. 2012. *Letni program športa v Republiki Sloveniji*. [Http://www.mizks.gov.si/si/delovna\\_podrocja/direktorat\\_za\\_sport/letni\\_program\\_sporta\\_v\\_republiki\\_sloveniji/](http://www.mizks.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_sport/letni_program_sporta_v_republiki_sloveniji/) (28.7.2012).
- Mrvec, Damir. 2012. *Zebre od utakmica zarade 6,8 milijuna eura*. [Http://www.vecernji.hr/sport/rukomet/zebre-utakmica-zarade-6-8-milijuna-eura-clanak-400720](http://www.vecernji.hr/sport/rukomet/zebre-utakmica-zarade-6-8-milijuna-eura-clanak-400720) (2.8.2012).

- Mumel, Damijan in Urban Kramberger. 2001. Sponzoriranje športa kot instrument komuniciranja v marketingu. *Naše gospodarstvo* 47 (3/4): 366-384.
- Pivovarna Laško, d.d. 2011. *Letno poročilo Pivovarna Laško, d.d.* <https://www.ajpes.si/JOLP> (4.9.2012).
- Podpečan, Dušan. 2008. *Slovenski model financiranja športa*. Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Univerze v Mariboru.
- Retar, Iztok. 1992. *Športni marketing ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno opravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Rokometno društvo Knaufinsulation. 2007. *Letno poročilo rokometno društvo Knauf insulation*. <https://www.ajpes.si/JOLP> (20.8.2012).
- Rokometno društvo Merkur. 2008. *Letno poročilo rokometno društvo Merkur*. <https://www.ajpes.si/JOLP> (20.8.2012).
- Rokometno društvo Merkur. 2009. *Letno poročilo rokometno društvo Merkur*. <https://www.ajpes.si/JOLP> (17.8.2012).
- Rokometno društvo Merkur. 2011. *Letno poročilo rokometno društvo Merkur*. <https://www.ajpes.si/JOLP> (12.6.2012).
- Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 959. Radovljica: Didakta.
- RZS – Rokometna zveza Slovenije. 2012. <http://www.rokometna-zveza.si/info/10> (6.6.2012).
- SRS – Slovenskiri računovodski standardi. *Uradni list RS*, št. 118/2005.
- Storm, Rasmus. 2011. *Handball clubs on the brink of insolvency*. <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/articles/handball-clubs-on-the-brink-of-insolvency-5120.html> (29.7.2012).
- Strel, Janko. 1997. *Šport v Sloveniji 92-96*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Šibila, Marko. 2004. *Rokomet izbrana poglavja*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Doupona Topič, Mojca Jurak, Gregor Kolarič, Borut Kolenc, Marko Rauter in Martina Tušak. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- The Peninsula. 2012. *QSI buys Paris Handball: reports 1-3*. <http://uaport.net/en/news/ua/t/1206/05/745507> (8.8.2012).
- Turnšek Čretnik, Nataša. 2007. *Pridobivanje sponzorskih sredstev v neprofitnih organizacijah na primeru športnih klubov 1.a državne rokometne lige*. Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Univerze v Mariboru.
- Vidmar, Sabina. 2009. *Računovodski in finančni vidik poslovanja društev na primeru nogometnega kluba Idrija*. Diplomsko delo, Fakulteta za upravo, Univerze v Ljubljani.
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS*, št. 117/06, 90/07, 56/08, 76/08, 92/08, 5/09, 96/09, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12.
- Zakon o društvih (ZDru-1). *Uradni list RS*, št. 61/06, 91/08, 102/08, 58/09, 39/11, 64/11.
- Zakon o revidiranju (ZRev-1). *Uradni list RS*, št. 11/01, 118/05, 42/06, 60/06, 65/08, 31/09, 46/09.
- Zakon o športu (Zspo). *Uradni list RS*, št. 22/98, 97/01, 27/02, 110/02, 15/03.
- Zalokar, Peter. 2012. *AG Kobenhavn v stečaj*. <http://www.delo.si/sport/rokomet/ag-kobenhavn-v-stecaj.html> (31.7.2012).
- ZEBRA-CLUB. 2012. Vstopna stran. <http://www.thw-zebraclub.de/start.htm> (28.6.2012).
- Zorko, Andraž. 2000. *Oglaševanje v športu*. Ljubljana: Marketing magazin.

## **PRILOGE**

- Priloga 1 Viri sredstev v rokometnih klubih v sezoni 2006/2007  
Priloga 2 Sredstva ministrstva in Fundacije za šport namenjena panožnim zvezam





Viri sredstev rokometnih klubov	A	B	C	D	E	F	G	H	Vp
Sponzorska sredstva	55	50	60	40	70	33	80	40	53,5
Donatorska sredstva	10	5	30	15	17	33	6	10	15,8
Sredstva iz lokalnega proračuna	30	30	10	20	10	33	3	30	20,8
Sredstva zbrana na osnovi prispevkov članov in simpatizerjev	5	5	/	10	1	/	1	5	3,4
Sredstva zbrana s pridobitno dejavnostjo	/	10	/	15	2	/	10	15	6,5

Vir: Turnšek Čretnik 2007, 34.



JAVNA SREDSTVA ZA ŠPORT	2011		2005-2011
PANOŽNA ZVEZA	DRŽAVA	FŠO	SKUPAJ
Smučarska zveza	991.352	977.913	11.380.804
Atletska zveza	302.268	419.324	4.176.289
Planinska zveza	259.939	444.895	4.066.891
Plavalna zveza	283.238	339.386	3.604.813
<i>Rokometna zveza</i>	<i>280.727</i>	<i>313.297</i>	<i>3.604.810</i>
Kajakaška zveza	367.708	386.130	3.351.287
Košarkarska zveza	278.292	267.747	3.172.780
Judozveza	322.471	329.439	2.901.002
Veslaška zveza	266.650	345.886	2.891.670
Gimnastična zveza	223.465	450.689	2.836.415
Jadralna zveza	265.442	160.000	2.331.765
Kolesarska zveza	189.124	180.779	2.310.009
Odbojgarska zveza	152.119	209.943	1.867.553
Teniška zveza	107.526	186.943	1.818.659
Hokejska zveza	220.454	142.984	1.753.419
Plesna zveza	199.897	172.572	1.609.788
Nogometna zveza	198.650	316.624	1.595.211
Strelska zveza	140.226	111.500	1.522.900
Kegljaška zveza	201.101	92.205	1.444.833
Lokostrelska zveza	119.827	127.434	1.437.157
58 panožnih zvez	6.562.956	7.149.171	70.248.872

Vir: Gruden 2012.