

# Komparativna analiza korporativnog upravljanja u vodećim nogometnim klubovima u Engleskoj, Španjolskoj, Njemačkoj, Italiji i Hrvatskoj

---

Brbić, Martin

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:576616>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-22**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“**

**Komparativna analiza korporativnog upravljanja u vodećim  
nogometnim klubovima u Engleskoj, Španjolskoj, Njemačkoj,  
Italiji i Hrvatskoj**

**Diplomski rad**

**Student: Martin Brbić, 0067518098**

**Mentor: Dr.sc. Domagoj Hruška**

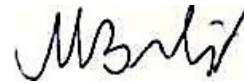
**Zagreb, rujan 2020**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad/ seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 18.05.2020.

---


(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, May 18<sup>th</sup> 2020

---

(place and date)

## Sadržaj rada

|  |    |
|--|----|
| <b>Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku</b> .....  | 1  |
| <b>Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku</b> .....  | 2  |
| <b>1. Uvod</b> .....   | 3  |
| 1.1. Područje i cilj rada .....  | 3  |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....   | 3  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....  | 3  |
| <b>2. Nogomet kao poslovna aktivnost</b> .....   | 4  |
| 2.1. Nogometni počeci i razvoj kroz 20. stoljeće .....   | 4  |
| 2.2. Transformacija nogometa u snažnu poslovnu aktivnost .....   | 6  |
| 2.3. Dionici i okruženje u suvremenom nogometu .....   | 8  |
| 2.4. Međunarodne nogometne organizacije .....  | 9  |
| <b>3. Specifičnosti korporativnog upravljanja u nogometnim klubovima</b> .....                                     | 14 |
| 3.1. Vlasnički aspekti u nogometnim klubovima .....  | 17 |
| 3.2. Upravljački aspekti u nogometnim klubovima .....  | 19 |
| 3.3. Financijski aspekti u nogometnim klubovima .....  | 23 |
| <b>4. Komparativna analiza korporativnih modaliteta u vodećim nogometnim klubovima Hrvatske i Europe</b> .....     | 26 |
| 4.1. Usporedba općih značajki u promatranim nogometnim ligama .....  | 26 |
| 4.2. Analiza korporativnih modaliteta u kontekstu odabranih nogometnih liga .....                                  | 28 |
| 4.2.1. Premierliga .....   | 28 |
| 4.2.2. La Liga .....   | 30 |
| 4.2.3. Bundesliga .....  | 34 |
| 4.2.4. Serie A .....   | 38 |
| 4.2.5. HNL .....   | 42 |
| 4.3. Komparativna analiza korporativnog upravljanja vodećih klubova u Hrvatskoj s vodećim klubovima u Europi ..... | 46 |
| <b>5. Zaključak</b> .....  | 51 |
| <b>Literatura</b> .....  | 53 |
| <b>Popis slika</b> .....   | 55 |
| <b>Popis tablica</b> .....   | 56 |
| <b>Popis grafikona</b> .....   | 57 |
| <b>Životopis</b> .....   | 58 |

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Predmet ovog rada je komparacija primjene korporativnog upravljanja u vodećim nogometnim klubovima u Europi s vodećim hrvatskim nogometnim klubovima. U radu se najprije obrađuje nogomet kao poslovna aktivnost, potom se povezuje koncept korporativnog upravljanja i nogometa objašnjavajući posebno vlasnički, upravljački i financijski aspekt. Time se zaokružuje teorijski dio rada, te se prelazi na studiju slučaja u kojoj se provodi komparacija korporativnih modaliteta vodećih klubova u engleskoj, španjolskoj, njemačkoj i talijanskoj ligi s vodećim klubovima hrvatske nogometne lige. Komparacija se provodi po obrađenim aspektima vlasništva, upravljanja i financija klubova, te se sukladno provedenom studijom donosi zaključak.

Ključne riječi: sport, nogomet, klub, liga, menadžment, nadzorni odbor, upravni odbor, vlasnik, upravljanje, financijski

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

The subject of this work is comparison of application of corporate governance in leading football clubs in Europe with leading Croatian football clubs. This work first deals with football as a business activity, then it deals with the concept of corporate governance and football, explaining particularly the ownership, managing and financial aspect. Theoretical part of the work competes with this, and after that it studies the case of comparison of corporate governance of leading clubs in English, Spanish, German and Italian league with leading clubs of Croatian football league. The comparison is carried out according to the processed aspects of ownership, management and finance of clubs, and according to the study worked out, the conclusion is made.

Key words: sport, football, club, league, management, supervisory board, board of directors, owner, managing, financial

## **1. Uvod**

Profesionalni nogometni klubovi na vrhunskoj razini funkcioniraju kao suvremene korporacije poštujući specifičnosti koje nogomet kao sport nosi sa sobom. Analiza vlasničkih, upravljačkih i financijskih aspekata profesionalnih nogometnih klubova u središtu je ovog rada.

### **1.1. Područje i cilj rada**

Nogomet je uvjerljivo najpopularniji sport u kojem na vrhunskoj razini transferi najvrjednijih nogometaša znaju iznositi preko sto milijuna eura, a godišnje plaće vrhunskih nogometaša se također kreću u višemilijunskim iznosima. Profesionalni nogometni klubovi su složeni sustavi koji funkcioniraju u izrazito dinamičnom i promijenjivom okruženju te se sukladno tome moraju biti u stanju adaptirati na promjenjive okolnosti. Pronaći odgovarajuću ravnotežu u poslovanju i pritom ostvarivati sportske uspjehe težnja je svakog kluba. Cilj rada je komparacijom najsnažnijih nogometnih klubova u Europi s vodećim hrvatskim nogometnim klubovima utvrditi razinu primjene korporativnih praksi u hrvatskim nogometnim klubovima.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Izvori prikupljanja podataka u ovom radu su znanstvena i stručna literatura iz područja korporativnog upravljanja, menadžmenta i sporta. U radu su također korišteni javno dostupni financijski izvještaji poslovanja klubova, te dokumenti krovnih nogometnih organizacija.

U radu je izrađena studija slučaja komparativne analize korporativnih modaliteta vodećih hrvatskih nogometnih klubova u odnosu na vodeće klubove iz četiri najbolje europske lige.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak kao prvo i posljednje poglavlje. U uvodu je objašnjeno područje i cilj rada, navedeni su izvori i metode korištene u prikupljanju podataka, te je objašnjena struktura rada. Drugo poglavlje se bavi prikazom nogometa kao poslovne aktivnosti. U trećem poglavlju se obrađuje vlasnički, upravljački i financijski aspekti kao temeljne odrednice korporativnih praksi u nogometnim klubovima. U četvrtom poglavlju se analiziraju i kompariraju korporativne prakse u vodećim klubovima četiriju najsnažnijih europskih liga sa vodećim klubovima hrvatske nogometne lige. Peto poglavlje sadrži zaključak rada.

## **2. Nogomet kao poslovna aktivnost**

Ovo poglavlje predstavlja uvod u funkcioniranje suvremenog profesionalnog nogometa kao poslovne aktivnosti i sastoji se od četiri potpoglavlja. U prvom potpoglavlju su opisani počeci suvremenog nogometa i njegov razvoj kroz 20. stoljeće. U drugom potpoglavlju se objašnjava transformacija nogometa u snažnu poslovnu aktivnost koja se dogodila u protekla tri desetljeća. Treće potpoglavlje obrađuje unutarnje dionike od kojih se nogomet sastoji i vanjske čimbenike koji formiraju nogometno okruženje. U posljednjem potpoglavlju se predstavljaju najvažnije međunarodne organizacije u svrhu dobivanja cjelovite slike funkcioniranja suvremenog nogometa.

### **2.1. Nogometni počeci i razvoj kroz 20. stoljeće**

Početak suvremenog nogometa se vezuje uz Englesku i drugu polovicu 19. stoljeća. Nogomet se munjevito širio i razvijao na svom putu do današnje točke, te je kroz vrijeme od oko 150 godina prošao transformaciju od sirove igre neutemeljenih pravila, do igre od ogromnog interesa u kojoj cirkuliraju vrtoglavi iznosi. Do trenutka standardizacije nogometnih pravila postojale su različite varijacije nogometne igre, a cijeli spektar igara bio je vezan uz naziv „*Folk Football*“, ili u prijevodu Narodni nogomet. Do 19. stoljeća igra je bila prilično surova i potpuno neorganizirana za današnje pojmove. Igrači nisu prezali od udaranja protivnika, lopta se mogla nositi rukama, a broj igrača je bio neograničen. Potencijal igre je prepoznat početkom 19. stoljeća, pa se nogomet počeo igrati u javnim školama diljem Engleske. No, svaka škola je razvijala vlastita pravila. Razlike su se najviše očitovale u tome da su se određene škole kretale u smjeru ograničenja igranja rukom i ograničavanju udaranja i fizičkog kontakta sa suparnikom, a sve kako bi se kod igrača naglasile vještine izvedbe nogom, dok su se u drugim školama zadržavale navedene karakteristike u nešto uređenijim oblicima nego ranije. Sve je vodilo prema podijeli na dva sporta. 1863. godine osnovano je prvo nogometno udruženje pod nazivom Football association (FA). Ono je nastalo kao posljedica tendencija za oblikovanjem i uređenjem jedinstvenih nogometnih pravila u Engleskoj. Taj trenutak se smatra prekretnicom jer su iz jednog sporta proizašla dva: nogomet i ragbi. Ključno je bilo glasanje o tome smije li se lopta nositi rukom, gdje je 11 od 12 prisutnih predstavnika klubova bilo za zabranu nošenja. Nogometna pravila su se nastavila munjevito razvijati. 1870. godine je u potpunosti zabranjena igra rukom, a uvedena je uloga golmana, a do kraja 19. stoljeća na terenu su se našli i suci. Najstarijim nogometnim klubom smatra se engleski FC Sheffield koji postoji i danas. Klub je osnovan još davne 1857. godine. 1872. godine odigrano je prvo nogometno natjecanje FA Cup,



a sudjelovali su klubovi članovi engleskog nogometnog saveza. FA Cup postoji i danas u modernom kup formatu i nosi posebnu draž za engleske klubove što ukazuje koliko se u toj zemlji drži do nogometne tradicije.

1886. godine u Manchesteru je osnovan međunarodni odbor nogometnih saveza (IFAB), a sudjelovale su sve zemlje Velike Britanije s ciljem ujednačavanja nogometnih pravila na cijelom otoku. Tijelo postoji i danas, te je priznato od FIFA-e kao glavno tijelo za utvrđivanje i eventualnu promjenu nogometnih pravila.

Nogomet je od početka izazivao veliki interes i praćen je od velikog broja gledatelja. Pojava profesionalizma u nogometu veže se uz 1885. godinu. Naime, do tada je bilo zabranjeno plaćati nogometaše. Budući da je nogomet bio vezan uz radničku klasu, neki klubovi iz industrijski razvijenih sredina su plaćali igrače tako da su im povećavana primanja na njihovim poslovima. Na taj način se stvarao jaz među klubovima, a FA svjesna smjera u kojem nogomet ide je bila primorana dopustiti profesionalizam.

Težnje profesionalnih klubova za igranjem većeg broja utakmica dovele su do formiranja Engleske nogometne lige od 12 klubova 1888. godine. Povećavanjem broja profesionalnih klubova širio se format lige, a vremenom su formirane i lige nižeg ranga. Na tragu engleskog primjera započinjali su klubovi, nacionalne federacije i natjecanja u drugim zemljama diljem svijeta. Svaka zemlja ima svoju specifičnu nogometnu povijest, klubove, prvenstva, kupove i reprezentacije, ali sve krase ista nit, a to je ogromni fanatizam prema nogometu masovnih razmjera, koji ga je odveo u neslućene dimenzije u povijesno kratkom vremenskom razdoblju.

Težnje za povezivanjem nogometa na internacionalnoj razini su dovele do formiranja međunarodnih organizacija među kojima se svojom važnošću posebno ističu FIFA kao krovna nogometna organizacija na svjetskoj i UEFA na europskoj razini.

FIFA je osnovana 1904. godine u Parizu kao prva internacionalna nogometna federacija. Cilj osnivanja je bio u povezivanju nogometa među narodima kroz uspostavljanje jedinstvenih nogometnih pravila i organiziranje međunarodnih nogometnih natjecanja. 1908. godine je odigrano internacionalno reprezentativno nogometno natjecanje u sklopu Olimpijskih igara u Londonu, a 1930. godine prvo svjetsko nogometno prvenstvo u Urugvaju. Svjetsko nogometno prvenstvo nastavilo se igrati svake četiri godine isključujući 1942. i 1946. kada to nije bilo moguće zbog Drugog svjetskog rata. Do danas je odigrano 21 svjetsko prvenstvo, a osvajalo ga je osam zemalja. Brazil ima pet osvojenih prvenstava, slijede Italija i Njemačka sa četiri,

Argentina, Urugvaj i Francuska imaju tri, a Engleska i Španjolska su po jednom nosile naslov kući.

UEFA, krovna europska nogometna federacija je osnovana 1954. godine u Parizu, a prvi klupski Europski kup pod njenom kapom odigran je 1955. godine. U njemu su se sučeljavali prvaci nacionalnih prvenstava. To natjecanje je preteča današnje Lige Prvaka koja je nastala 1992. godine, a koja nije ograničena igranjem isključivo državnih prvaka, već je uređena klupskim i nacionalnim koeficijentima. 1956. godine započelo je drugo jakosno europsko klupsko natjecanje poznato kao Kup velesajamskih gradova koji je bio preteča kasnijeg natjecanja Kup Uefa i današnje Europske lige. Treće Europsko klupsko natjecanje bilo je Kup pobjednika kupova. Ugašeno je 1999. godine zbog širenja Lige prvaka i Kupa Uefe. Uvjerljivi rekorder s trinaest osvojenih Lige Prvaka je španjolski Real Madrid, slijede Milan sa sedam, a Liverpool, Barcelona i Bayern Munchen su u pet navrata bili na vrhu starog kontinenta. UEFA od 1960. godine organizira u Europsko prvenstvo reprezentacija koje se održava jednom u četiri godine, a do danas ih je održano ukupno petnaest. Reprezentacije Njemačke i Španjolske imaju tri osvojena Europska prvenstva, Francuska dva, Portugal, Grčka, Danska, Nizozemska, Čehoslovačka, Italija i SSSR su po jednom bili prvaci Europe.

## **2.2. Transformacija nogometa u snažnu poslovnu aktivnost**

Na samom početku je nužno napraviti distinkciju između profesionalnog sporta koji uz igru veže poslovnu aktivnost i amaterskog sporta u kojemu je svrha igra sama po sebi. „Profesionalni sport obuhvaća takve sportske aktivnosti kod koji su sudionici (sportaši, treneri, učitelji, menadžeri i dr.) u profesionalnom odnosu sa sportskim klubom, savezom ili nekom drugom sportskom organizacijom. Iz ugovornog odnosa sudionici ostvaruju prava iz radnog odnosa, socijalna, zdravstvena i mirovinska prava te plaću za svoj rad. Amaterski sport se odvija u okviru sportskih organizacija koje najčešće imaju status udruge građana, a ne profesionalnog kluba. Svoje prihode ostvaruju iz više izvora, u čemu prevladavaju proračunski izvori financiranja“ (Bartoluci, 2009:22). Nogomet je zahvaljujući svojoj velikoj popularnosti nadišao isključivo pojam igre i velikim dijelom prerastao u poslovnu aktivnost. Interes gledatelja za praćenje nogometnih utakmica, emocionalna privrženost nogometnim klubovima, pojava navijačkog pokreta, medijska praćenost događaja usko vezanih uz nogomet, učinili su ovaj sport većim od same igre, a time i iznimno atraktivnim za poslovne poduhvate. „Bjelodano je da nogomet i drugi vrhunski sport iz druge polovine 20. i početka 21. stoljeća, izložen

profesionalizaciji, komercijalizaciji i sličnim procesima, nije samo ili nije dominantno igra“ (Lalić, 2018:50). Procesi globalizacije, otvaranja tržišta raspadom autokratskih sistema devedesetih godina i razvoja elektroničkih medija su uvelike utjecali na pretvaranje nogometa u snažnu poslovnu aktivnost. „Uz komercijalizaciju nogometa, i povezano s njom, zbila se izrazita internacionalizacija toga sporta, koja se ogleda u velikim promjenama u sastavima timova (često sastavljenima od više igrača sa strane nego domaćih), povećanja važnosti međunarodnih klupskih natjecanja i drugim promjenama. Intenzivirala se i prisutnost televizije u nogometu: u posljednjem razdoblju sve se utakmice velikih klubova, pa i one prijateljske i manje važne, izravno prenose ili kao snimka emitiraju na nekoj televizijskoj stanici, što uz ostalo treba povezati s veoma velikim novčanim iznosima koje klubovi dobivaju za televizijska prava“ (Lalić, 2018:57). Nogometna publika više nije vezana isključivo uz odlaske na stadione, već je u mogućnosti gledati brojne utakmice koje se odigravaju diljem svijeta preko televizora, te intenzivno pratiti aktualnosti vezane uz nogomet putem internetskih portala i mreža. Postulati nove stvarnosti oslonjene na elektroničke medije i globalnu povezanost su odredili strukturu današnjeg nogometa. Prodaja prava emitiranja sadržaja postala su jedna od najvažnijih stavki u prihodima vrhunskih klubova. „Sve do početka 1980-ih, u većem dijelu Europe televizijskim prijenosom su dominirali državni monopoli (RAI u Italiji, BBC u Velikoj Britaniji, ARD i ZDF u Njemačkoj, TF1 u Francuskoj). Pojava tehnologija kablovskog i satelitskog emitiranja je stvorila konkurenciju privatnih televizijskih mreža gladnih sadržaja, koje su nogomet doživljavale kao jedan od najmoćnijih pokretača televizijskih pretplata“ (Syzmanski, 2010:12). Vodeći nogometni klubovi i lige razvijenijih Europskih zemalja su prerasli nacionalne okvire popularnosti, te su se isprofilirali kao globalni brendovi. Otvoreno tržište je omogućilo transferiranje najboljih nogometaša u financijski najmoćnije klubove pa se može govoriti o centralizaciji nogometne moći u pojedinim nogometnim ligama i stvaranju većeg jaza u nogometnoj snazi u odnosu na klubove iz manje razvijenih zemalja. Stefan Syzmanski u svom djelu *Football Economics and Policy* navodi da je „godišnji prihod nogometnog kluba Liverpool u 2008. godini bio veći od godišnjeg dohotka svih klubova Premier lige 1992. godine (godine kada je osnovana), a Liverpool uopće nije imao ni najveće prihode u Premier ligi 2008. godine (Manchester United, Chelsea i Arsenal su imali veće prihode)“ (Syzmanski, 2010:12). Ovaj primjer zorno pokazuje transformaciju koja je zahvatila profesionalni nogomet. Porastom tokova novca u nogometu, a time i interesa dionika i javnosti, pojačala se potreba za kvalitetnijom regulacijom i većom transparentnošću poslovanja s ciljem suzbijanja nedozvoljenih aktivnosti. Nogomet kao centar mnogobrojnih interesa u očima javnosti često ostavlja dojam sporta podložnog raznim oblicima kriminalnih radnji. Razlog i potvrda toga su

brojne afere koje su potresale nogomet proteklih godina, kao što je koruptivni skandal u FIFA-i iz 2015. godine u koji su bili umiješani tadašnji čelnici Sep Blatter i Michael Platini, skandal namiještanja utakmica u Italiji u razdoblju od 2004. do 2006. poznat pod nazivom calciopoli, ili noviji domaći slučaj izvlačenja novca iz nogometnog kluba Dinamo od strane nepravomoćno osuđenih čelnika kluba, Zdravka Mamića, Zorana Mamića i Damira Vrbanića. „Korupcija, pranje novca i drugi oblici financijskog kriminala utječu na šport na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Obzirom na visoki stupanj internacionalizacije ovog sektora korupcija u športu je često prekograničnog karaktera“ (Komisija Europskih zajednica, 2007: 18). Ipak, sve veće obveze izvještavanja i transparentosti o poslovanju umanjuju mogućnosti kriminalnih radnji i povećavaju svijest o važnosti odgovornog poslovanja u nogometu.

### **2.3. Dionici i okruženje nogometne djelatnosti**

Nogomet kao područje djelovanja spaja različite aktere. „Prema Laliću postoje četiri vrste aktera:

1) igrači - izravno se bave sportom zbog raznolikih motivacija: uživanje u igri, osiguranje egzistencije i bogaćenje, nastojanje da se stekne slava itd.

2) posrednici - treneri, sportski pedagozi, čelnici uprava klubova i sportskih organizacija, suci, sponzori i drugi posrednici veoma su bitni za prenošenje znanja, organiziranje sporta i upravljanje njime te druge njegove karakteristike. Posrednici su heterogeni po oblicima svoga djelovanja i tipovima motivacije; njihove prevladavajuće pobude mogu biti raznovrsne: ljubav prema nekom sportu ili klubu, poriv za stećanjem materijalnih problitaka, želja za jaćanjem statusa u društvu i druge

3) Mediji - specijalistički sportski ili oni koji uz ostale teme izvještavaju i o sportu te društveno relevantnim temama uz njega

4)Publika – uobičajeno se dijeli na posrednu (medijsku) i izravnu, dakle onu koja neposredno, na stadionima, u dvoranama i drugim objektima i mjestima, prati sportske događaje. Izravna je sastavljena od obićne publike i navijaća, dakle onih koji na različite načine pokazuju emocionalnu vezanost za klubove i druge sudionike sportskoga natjecanja“ (Lalić: 2018, 52-53). Prve dvije grupe, igraći i posrednici, mogu se promatrati kao dionici u nogometnoj djelatnosti, uzevši u obzir njihovo ulaganje razlićitih oblika napora s ciljem postizanja

uspješnosti krajnje izvedbe, kako u samoj igri, tako i u poslovnom smislu. Oni su ti koji kreiraju nogometnu stvarnost. Medije i publiku karakteriziraju osobine vanjskih čimbenika, odnosno nogometnog okruženja koje na različite načine reagira na ostvarene izvedbe dionika. U vanjske čimbenike je potrebno ubrojiti i zakonsku regulativu koja postavlja pravni okvir funkcioniranja nogometa kao igre i kao poslovne aktivnosti.

Budući da je rad orijentiran na funkcioniranje nogometnih klubova, preciznije će se predstaviti dionici koji djeluju unutar sustava nogometnih klubova. „Ekonomisti Škaro i Stipetić dijele dionike nogometnih klubova na pet skupina:

- 1) Vlasnici – ponekad je to pojedinac, ali u zadnje vrijeme sve se češće pojavljuju kao vlasnici i dionička društva.
- 2) Menadžeri – vlasnici ih angažiraju da bi upravljali klubom poslovno i stručno, u cilju maksimizacije profita
- 3) Igrači – talenti koji su se istakli u tom sportu.
- 4) Stručne službe – bilo da podržavaju igrače u najvišoj formi (liječnici, maseri itd.), ili vode računa o financijskim aspektima (od računovodstva i blagajne, preko prodaje karata do marketinga)
- 5) Radnici u pomoćnim službama (od čuvara igrališta, preko blagajnika i zaštitara do čistačica)“ (Škaro i Stipetić, 2016:132).

U kontekstu vlasništva klubova je potrebno pridodati da osim pojedinca kao vlasnika, ili raspodijele vlasništva na veći broj dioničara, nogometni klubovi mogu biti i u vlasništvu članova kluba, bilo da su formirani u obliku udruga ili dioničkih društava. U pogledu igrača je potrebno pridodati ulogu njihovih menadžera. Igrači često angažiraju vanjske menadžere da brinu o njihovim poslovnim interesima i pregovaraju s klubovima umjesto njih.

Prije prelaska na korporativno upravljanje u nogometnim klubovima, sagledat će se uloga međunarodnih nogometnih organizacija s ciljem jasnijeg shvaćanja suvremenog nogometa u cjelini.

#### **2.4. Međunarodne nogometne organizacije**

Nogomet je ustrojen na hijerarhijskim principima. Možemo ga promatrati u obliku piramide. „Piramidalna struktura nogometa je sastavljena od onih na dnu piramide, a to su klubovi i igrači koji žele sudjelovati u natjecanjima. Oni su izvrgnuti pravilima i regulacijama upravljačkih nogometnih tijela, često bez mogućnosti utjecanja. U nogometu je igrač član kluba, klub je član

nacionalnog saveza, nacionalni savez je član kontinentalne federacije, a kontinentalna federacija je članica svjetske nogometne organizacije poznate pod nazivom FIFA. FIFA, i na europskom kontinentu UEFA, utvrđuju pravila koja svaki klub i igrač moraju prihvatiti“ (Alm, 2013:139).

„Glavne odgovornosti sportskih upravljačkih tijela su uspostavljanje pravila sporta, razvoj i promocija, širenje popularnosti i predstavljanje sporta i svih uključenih. Ovi ciljevi mogu se ostvariti isključivo kroz dobro upravljanje i osigravanje da se poštuju principi demokracije, neovisnosti, pravičnosti, solidarnosti i transparentnosti“ (Lam, 2014:24). U ovom potpoglavlju obrađene su najistaknutije međunarodne nogometne organizacije iz perspektive Europskog nogometa. FIFA kao krovna nogometna federacija na svjetskoj, a UEFA na europskoj razini, EPFL udruženje europskih nogometnih liga, ECA europsko udruženje profesionalnih nogometnih klubova te FIFpro organizacija koja štiti interese nogometaša.

FIFA (fra. *The Fédération Internationale de Football Association*) je vrhovno svjetsko nogometno tijelo sa sjedištem u švicarskom Zürichu. Sastoji se od ukupno 211 zemalja članica, raspoređenih u šest kontinentalnih konfederacija. „FIFA u svojem djelovanju kao ciljeve navodi sljedeće:

- a) Konstantno poboljšavanje nogometa kao igre i promoviranja na globalnoj razini
- b) Organizacija vlastitih međunarodnih natjecanja
- c) Donošenje propisa i odredbi kojima se uređuju nogometna pravila
- d) Kontroliranje svih vrsta nogometnih udruženja poduzimanjem odgovarajućih koraka kako bi se spriječilo kršenje statuta, propisa ili odluka FIFA-e ili pravila igre
- e) Ulaganje napora u dostupnost nogometne igre svima koji žele sudjelovati, bez obzira na spol ili dob
- f) Promoviranje ženskog nogometa i participacije žena na svim razinama nogometnog upravljanja
- g) Promicanje integriteta, etike, fair-playa s ciljem spriječavanja praksi poput korupcije, dopinga ili namještanja utakmica, koje mogu ugroziti integritet nogometa“ (FIFA, 2019:10)

Na čelu FIFA-e je predsjednik kojeg na mandat od četiri godine izabire kongres. Kongres je vrhovno i zakonodavno tijelo sastavljeno od predstavnika zemalja članica. Ovo tijelo donosi odluku o domaćinstvu svjetskog prvenstva. Svaka članica ima po jednog delegata u kongresu. Redovni kongres održava se jednom godišnje, a na njemu se prezentiraju godišnji izvještaji.

Konges se može sastati i izvanredno, na pismeni zahtjev minimalno petine članica. Na kongresu svaki delegat ima jedan glas pri donošenju odluka, a samo prisutni delegati mogu glasati. Za donošenje odluka potrebna je prisutnost više od polovice članica, a da bi odluka stupila na snagu potrebne su  $\frac{3}{4}$  prisutnih glasova. Drugo važno tijelo FIFA-e je vijeće, strateško i nadzorno tijelo kojeg čine predsjednik, 8 potpredsjednika i 28 ostalih članova različitih odbora kao što su odbor za reviziju, upravni odbor i pravosudna tijela. Glavno tajništvo je izvršno, operativno i upravno tijelo FIFA-e. Glavnog tajnika izabire vijeće. Stalni i privremeni odbori pružaju podršku u radu vijeću i tajništvu. Stalni odboru su: upravljački odbor, odbor za financije, odbor za razvoj, odbor za organizaciju FIFA-inih natjecanja, odbor za sudionike u nogometu, odbor za status igrača, odbor za suce i medicinski odbor. Sudska tijela FIFA-e su disciplinska komisija, etičko povjerenstvo i žalbeni odbor. „Prema članku 57. Statuta FIFA-e, FIFA priznaje neovisni arbitražni sud za sport (CAS) sa sjedištem u Laussani (Švicarska) za rješavanje sporova između FIFA-e, udruženja članica, konfederacija, liga, klubova, igrača, dužnosnika, posrednika i licenciranih agenata“ (FIFA, 2019:58).

„FIFA u potpunosti posjeduje sva prava vezana za natjecanja koja organizira. Tu spadaju financijska prava, audiovizualna i radijska snimanja, reproduciranje i prava emitiranja, multimedijalna, marketinška i promotivna prava“ (FIFA, 2019:64). Prihodi FIFA-e u razdoblju od 2015. do 2018. Iznosili su 6,421 milijardu USD, a čak 83% prihoda je ostvareno zahvaljujući svjetskom prvenstvu u Rusiji. Ulaganja u FIFA-e rastu. Od 2011. do 2015. godine uloženo je 327 milijuna USD u razne programe razvoja nogometa, a u razdoblju od 2015. Do 2018. godine čak 1,079 milijardu USD. Projekcije ulaganja za razdoblje od 2019. godine do 2022. godine su 1,75 milijardi dolara. Tu se ubrajaju brojni projekti razvoja infrastrukture, natjecanja, izgradnje kapaciteta, opreme, potpore nacionalnim reprezentacijama. Poseban naglasak se stavlja na povećavanje ulaganja u ženski nogomet i programe borbe protiv diskriminacije.

UEFA (eng. *Union of European Football Associations*) krovna europska nogometna federacija sa sjedištem u švicarskom gradu Nyonu. Trenutačno ima 55 zemalja članica. Ustrojena je na sličan način kao FIFA. Vrhovni organ je kongres, u kojem sjedi po jedan delegat kao predstavnik nacionalnog saveza. Svaki delegat čini jedan glas u kongresu. Redovni kongres se u pravilu održava jednom u godini, a izvanredni kongres se može održati na zahtjev minimalno petine članica. Kongres izabire predsjednika i članove izvršnog odbora. Predsjednik je osoba od posebne važnosti u smislu održavanja odnosa UEFA-e s ostalim dionicima. „Predsjednik je odgovoran za: odnose između UEFA-e i FIFA-e, odnose između UEFA-e i ostalih konfederacija, odnose između UEFA-e i njegovih udruga članica, odnose između UEFA-e i

političkih tijela i međunarodnih organizacija, provođenje odluka Kongresa i Izvršnog odbora putem uprave, te nadzor nad radom uprave“ (UEFA, 2018:14). Izvršni odbor čine predsjednik, šesnaest članova izabranih od strane kongresa, dva člana izabrana od ECA udruženja klubova, i jedan član EPFL udruženja europskih liga. Izvršni odbor je nadzorno tijelo koje između ostalog imenuje upravni odbor od pet članova i glavnog tajnika koji je odgovoran za rad uprave.

Najprestižnija natjecanja organizirana pod okriljem UEFA-e su Europsko prvenstvo koje se održava svake četiri godine, te najelitnije internacionalno klupsko natjecanje Liga prvaka. Prihodi UEFA-e za sezonu 2018/2019 su iznosili ogromnih 3.857 milijardi eura. Od toga je 85.8% ostvareno na temelju prodaje prava na emitiranje sadržaja u vlasništvu UEFA-e, 12.4% od komercijalnih prava, 1.3% od prodaje ulaznica, 0,5% ostalih prihoda. Ove brojke su pokazatelj ekonomske snage nogometne djelatnosti, a posebice ranije spomenute važnosti prava na emitiranje. Prihodi UEFA-e su bili rekordni u sezoni 2015/2016, a iznosili su 4.579 milijardi eura. Razlog leži u tome što je te godine organizirano Europsko prvenstvo.

Za klubove je od posebne važnosti provođenje sustava licenciranja i financijskog fair-playa od strane UEFA-e. Sustavom licenciranja UEFA postavlja kriterije koje klubovi moraju ispuniti za sudjelovanje u natjecanjima koje organizira, kao i smjernice za licenciranje koje provode nacionalni savezi u okviru domaćih natjecanja. „Trenutačno licenciranje klubova sadrži 39 zasebnih kriterija koji su strukturirani u pet skupina: sportski, infrastrukturni, kadrovski i administrativni, pravni i financijski“ (UEFA, 2020). Mnogi nogometni klubovi zbog pogrešnih poslovnih odluka se nađu u financijskim problemima, a nerijetko se događa da se klubovi velike tradicije naprosto ugase. Uvođenjem financijskog fair-play sustava 2009. godine UEFA je pripomogla u ostvarivanju boljih financijskih rezultata klubova. „Kao ciljeve uvođenja financijskog fair-play sustava UEFA navodi: poboljšanje ekonomske i financijske sposobnosti klubova, povećavajući njihovu transparentnost i vjerodostojnost, zaštita vjerovnika i osiguranje da klubovi na vrijeme podmire svoje obveze prema zaposlenima, socijalnim/poreznim vlastima i drugim klubovima, uvođenje višeg stupnja discipline i racionalnosti u financije klupskog nogometa, poticanje klubova da djeluju na temelju vlastitih prihoda, zaštita dugoročne održivosti europskog klupskog nogometa“ (UEFA, 2019). Postoji tijelo koje je zaduženo isključivo za nadziranje pridržavanja financijskog fair-play sustava, a zove se CFCB (Club Financial Control Body). Ovakvim mjerama UEFA uvelike pridonosi uređenosti nogometnog poslovanja i stabilnosti nogometnih klubova.

Od ostalih međunarodnih nogometnih organizacija se izdvajaju:



1) EPFL (eng. *European Professional Football Leagues*), udruženje koje okuplja 36 europskih profesionalnih nogometnih liga s ciljem poboljšanja i zaštite nacionalnih nogometnih liga. Udruženje usko surađuje s FIFA-om, UEFA-om i nacionalnim nogometnim udruženjima. Tijela od kojih se sastoji su glavna skupština, izvršni odbor, strateške komisije i administracija.

2) ECA (European Club Association) je udruženje koje predstavlja interese profesionalnih klubova unutar UEFA-e. Udrženje broji 232 kluba u 54 zemlje članice UEFA-e. ECA je ustrojena na način da glavna skupština bira izvršni odbor. Izvršnom odboru u radu pomaže pet specijaliziranih radnih grupa: radna grupa za natjecanja, financijska radna grupa, radna grupa za institucionalne odnose, radna grupa za marketing, te radna grupa za mlade. Također, postoje komisije i stručna vijeća specijalizirana za specifična pitanja koja izvještavaju izvršni odbor o svom radu.

3) FIFPro (fra. *Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels*) je organizacija koja predstavlja preko 65000 profesionalnih nogometaša iz 63 zemlje članice. Riječ je o organizaciji zaduženoj za pružanje podrške i zaštite interesa nogometaša.

### 3. Specifičnosti korporativnog upravljanja u nogometnim klubovima

„Korporativno upravljanje se može definirati kao svojevrsni „menadžment menadžmenta“ ili metamenadžment“ budući da uključuje skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina poduzeća i definira okvir za postavljanje ciljeva te praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća“ (Tipurić, 2008:6). Moderna poduzeća trebaju voditi brigu o različitim interesima, te znati kako ih adekvatno inkorporirati u cjelinu. Postizanje uravnoteženog upravljanja u vidu ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ali i uključivanja socijalnog konteksta predstavlja izazov za poduzeće. „Najvažniji problem korporativnog upravljanja izvire iz dvojakog određenja poduzeća. Najvažnija svrha poduzeća nesumnjivo je ekonomska. Poduzeće kao jedini društveni sustav koji ima takvu svrhu, mora u svakoj odluci i akciji staviti ekonomsku djelotvornost na prvo mjesto. No poduzeće je i socijalni entitet u kojemu se isprepleće čitav niz različitih dimenzija. Suvremeno korporativno upravljanje mora uzeti u obzir oba određenja poduzeća“ (Tipurić, 2008:4). Kvalitetnim korporativnim upravljanjem poduzeće povećava izgleda za ispunjenje vlastitih potencijala u smislu uspješnosti i napredovanja u poslovanju. Usklađivanjem odnosa između dioničara, nadzornih i upravljačkih tijela, članova društva i ostalih interesnih skupina, poduzeće ostvaruje osnovni preduvjet za postizanje zadovoljavajućih učinaka u cjelosti. „Razvoj dobre prakse korporativnog upravljanja je *conditio sine qua non* za poduzeća koja žele prosperirati na tržištima, pribaviti dodatni kapital, ostvariti konkurentsku prednost i opstati u svijetu sve većih konkurentskih izazova u brzo promjenjivoj okolini“ (Tipurić, 2006: 2).

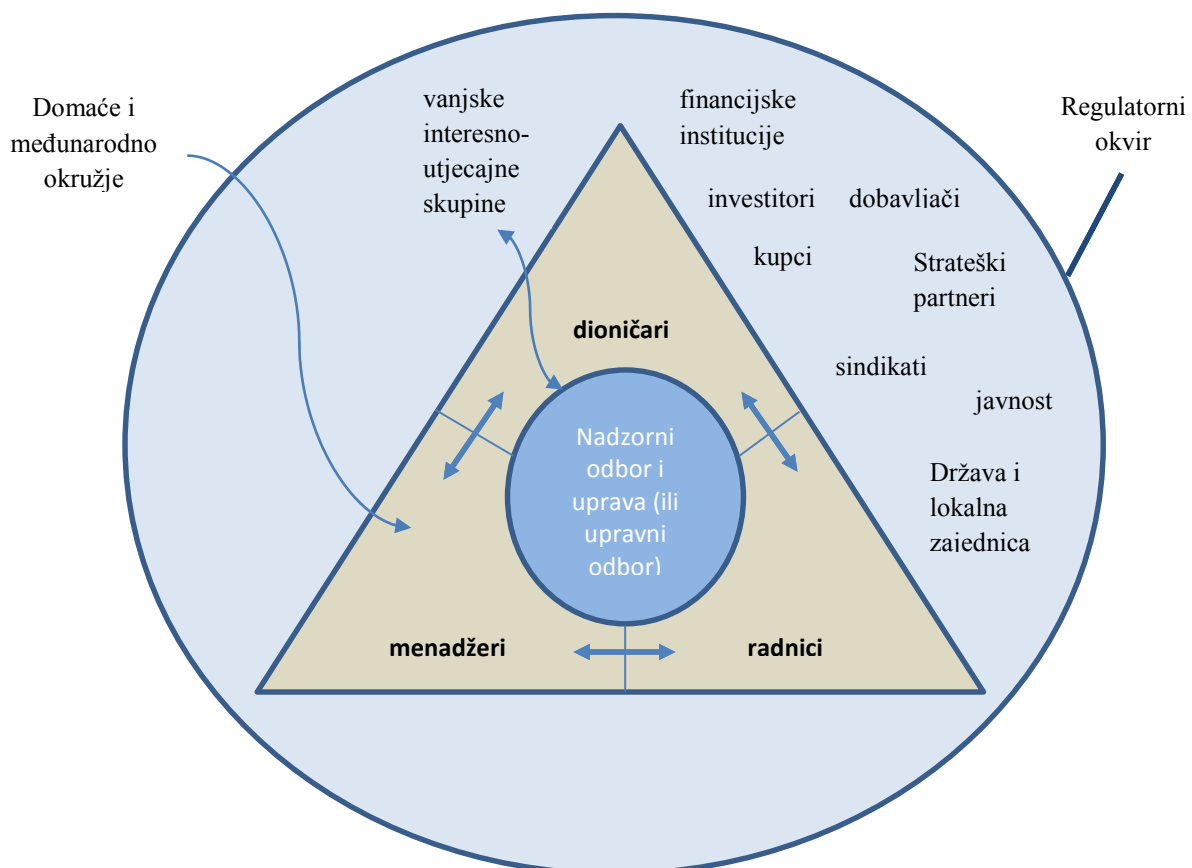
„Članovi društva razvojem poduzeća udaljuju se od poduzeća i vođenje poslova u poduzeću odnosno organiziranje gospodarske djelatnosti prepuštaju stručnjacima, koji s vremenom stvaraju “treću” instituciju u gospodarskom subjektu između članova društva - dioničara, radnika u poduzeću i grupe ljudi koji rukovode s poslovima (menadžment)“ (Ivanjko, 2006:170). Srce korporativnog upravljanja predstavlja odbor poduzeća. Riječ je o organu zaduženom za reguliranje odnosa između dioničara i menadžmenta poduzeća. Postoje dva modela ustroja odbora, a to su:

- 1) jednorazinski ili monistički model
- 2) dvorazinski ili dualni model

Jednorazinski ili monistički model podrazumijeva postojanje upravnog odbora kao jedinstvenog tijela zaduženog za nadzor i upravljanje poduzećem. „U upravnom odboru, koji

objedinjuje dvije funkcije, nadzornu i upravljačku, zajedno sjede izvršni i neizvršni direktori. Neizvršni (vanjski) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća dok izvršni (unutarnji) direktori imaju operativne poslovne ovlasti“ (Tipurić, 2008:37). Dvorazinski ili dualni model sastavljen je od dva organa, a to su nadzorni i upravni odbor. Kao što sami nazivi ukazuju, nadzorni odbor je zadužen za nadziranje, a upravni za upravljanje poduzećem. „Dioničari na glavnoj skupštini imenuju nadzorni odbor u funkciji nadzora i praćenja poslovanja, a nadzorni odbor imenuje upravu koja je ovlaštena voditi poslovanje i zastupati društvo“ (Tipurić, 2008:42). Bilo da se radi o jednorazinskom ili dvorazinskom modelu, nadzorna zadaća vanjskih direktora upravnog odbora ili članova nadzornog odbora predstavlja prenosnicu između vlasnika i menadžmenta. Menadžeri često imaju svoje vlastite zamisli i ciljeve koji se ne moraju nužno podudarati s onim od dioničara (Ivanović, 1995:340). Stoga, od velike važnosti za postizanje uskađenosti i ravnoteže u poslovanju poduzeća je korištenje adekvatnih nadzornih mehanizama kroz angažiranje neovisnih iskusnih stručnjaka zaduženih za nadzornu ulogu.

**Slika 1.** Kontekst korporativnog upravljanja.



Izvor: Tipurić, D. i sur. (2008) Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 9.

Slika 1. prikazuje unutarnje i vanjske čimbenike u kontekstu korporativnog upravljanja poduzećem. Istaknuta je specifična uloga nadzornog odbora i uprave (ili upravnog odbora kod monističkog ustroja) kao centralnog organa koji balansira između ost

alih unutarnjih i vanjskih interesno-utjecajnih skupina. „Interesno-utjecajne skupine su pojedinci, grupe i organizacije, kao i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar i izvan poduzeća, koji imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća“ (Tipurić, 2008:59). Od izuzetne važnosti za uspjeh poduzeća je kvalitetan menadžment. Ispunjavati očekivanja odbora i dioničara, izvlačiti maksimum motiviranosti i radnih kapaciteta zaposlenih, poznavati kretanja i trendove na domaćem i međunarodnom tržištu, odgovorno i učinkovito poslovati, glavne su preokupacije vodećih menadžera. „Menadžeri utvrđuju ciljeve, daju pravac, postavljaju zadaće, organiziraju i usmjeravaju resurse prema najboljim rezultatima“ (Tipurić, 2008:15).

Postoje dva tipa sustava korporativnog upravljanja poznata kao zatvoreni (angloamerički) i otvoreni (europsko-kontinentalni) sustav. U zatvorenom sustavu vlasnička i kontrolna uloga su objedinjene, a u otvorenom sustavu su odvojene. „Zatvoreni sustav temelji se na djelovanju velikih vlasnika i banaka, dok otvoreni sustav ima za osnovu djelovanje tržišnih mehanizama. U korporacijama kontinentalne Europe bit je na kontroli bez disperzije „vlasništva nad zaradama“, dok u američkim i britanskim korporacijama investitori imaju „vlasništvo nad zaradama“, ali bez kontrole nad korporacijom“ (Tipurić, 2008:10).

Profesionalni nogometni klubovi vrhunskog nivoa u velikoj mjeri funkcioniraju kao poduzeća oslonjena na korporativne prakse. U složenom i dinamičnom okruženju kao što je nogomet, nužan je ustroj i funkcioniranje klubova kao fleksibilnih modernih korporacija spremnih na brze i česte promjene. Uključenost brojnih interesno-utjecajnih skupina, ulaganje velikih količina novca od strane vlasnika klubova, milijunski transferi nogometaša između klubova i visoka godišnja primanja koja ostvaruju nogometaši kao glavni akteri te budžeti koji se kod najvećih europskih klubova mjere u stotinama milijuna eura na godišnjoj razini, zahtijevaju najvišu moguću razinu uređenosti. Vrhunski nogometni klubovi funkcioniraju kao suvremene korporacije usmjerene na ostvarivanje ekonomske koristi, uvažavajući posebnosti koje nogomet kao sport nosi sa sobom. U nogometu, kao i u ostalim sportovima, postoji specifičan odnos među konkurencijom. Nogometna utakmica predstavlja osnovni proizvod, a nju čine dva takmaca. Iako svaki klub nastoji biti uspješniji i dominirati nad ostalim klubovima, konkurentnost i balans snage među klubovima je važan za održavanje neizvjesnosti kako u samoj utakmici, tako i u cjelokupnom natjecanju, jer je neizvjesnost okidač interesa javnosti. „Vjerojatnost da će utakmice između snagom ravnomjernih suparnika privući veći broj

gledatelja sugerira da natjecanja trebaju biti izjednačena, budući da dominacija manjeg broja klubova smanjuje interes gledatelja i sveukupan iznos prihoda od posjećenosti utakmicama“ (Farquhar, Machold i Pervaiz, 2005:339). Stoga, iako na terenu klubovi nastoje poraziti suparnika, u poslovnom kontekstu određen stupanj suradnje je potreban s ciljem unaprijeđenja natjecanja kao zajedničkog proizvoda svih klubova koji se u njemu natječu.

Rezultatski uspjeh za nogometni klub oduvijek je na prvom mjestu, a on nije u koliziji sa poslovnim uspjehom ukoliko je ostvaren na stabilnim temeljima. „Nogomet je posebno izazovan jer klubovi moraju balansirati poslovne potrebe sa željom postizanja uspjeha na terenu. Da bi se suočili s tim izazovom klubovi moraju primjenjivati najbolje prakse u upravljačkim strukturama“ (Michie i Oughton, 2005:529). Vlasnička i upravljačka struktura, financijska snaga i stabilnost su ključni aspekti poslovnog segmenta kluba od kojih sve polazi. Ovo poglavlje detaljno obrađuje ova tri aspekta u kontekstu nogometnih klubova.

### **3.1. Vlasnički aspekti u nogometnim klubovima**

Nogomet uključuje različite tipove vlasništva u nogometnim klubovima. Oblike vlasništva nogometnih klubova definira ponajprije pravna regulativa države iz koje klub dolazi. Nogometni klubovi su u pravnom smislu najčešće ustrojani kao dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću ili sportske udruge. Postoje različiti modeli vlasništva u nogometnim klubovima, a najčešće se radi o većinskom vlasniku u vidu pojedinca ili grupacije, ili o dijametralno suprotnom modelu u kojem su članovi kluba većinski vlasnici. Klubovi koji su u članskom vlasništvu su uglavnom ustrojani kao sportske udruge, iako to nije uvijek slučaj. Također, mogući su i mješoviti modeli koji kombiniraju model privatnog vlasništva i članski model, pa u se u osnovi može govoriti o tri modela vlasništva u vrhunskim klubovima:

- 1) Model privatnog vlasništva (Pojedinaac ili grupacija kao vlasnik kluba)
- 2) Članski model vlasništva (članovi kluba kao vlasnici)
- 3) Mješoviti model vlasništva (kombinacija navedenih modela)

Model privatnog vlasništva podrazumijeva postojanje pojedinca, grupacije ili većeg broja privatnika okupljenih kao dioničara nogometnog kluba. Ovaj model omogućuje nogometnom klubu slobodan ulazak kapitala u klub, time jačajući njegovu financijsku moć. Vlasnik kluba u ovisnosti o postotku dionica koje posjeduje, ima pravo na isplatu dividendi na kraju poslovne godine. Također, većinski vlasnik ima kontrolu nad poslovanjem kluba. Za nogometne klubove

je tipičan model zatvorenog sustava korporativnog upravljanja budući da je u klubovima uglavnom mali broj velikih dioničara koji imaju kontrolu nad klubom. Ipak, postoje određene razlike od zemlje do zemlje. Primjerice, engleske klubove karakterizira odvajanje vlasništva od upravljanja, dok je s druge strane u Italiji većinski vlasnik najčešće ujedno i predsjednik kluba koji aktivno sudjeluje u procesima. Prema podacima iz izvještaja UFEA-e za 2018. godinu, polovica klubova u prvim ligama Europe je imala privatnog vlasnika na čelu kluba. „U 28 zemalja je najmanje polovica klubova u vlasništvu privatne grupe ili pojedinaca, a u 8 zemalja su svi prvoligaški klubovi u privatnom vlasništvu. Najčešći pravni oblik ovih klubova je društvo s ograničenom odgovornošću, iako postoje brojne derivacije. Klubovi u vlasništvu privatnika mogu potencijalno mijenjati vlasnika“ (UEFA, 2020:52). Sve češći slučaj je ulazak stranih investitora u nogometne klubove u Europi. Trenutačno svaki peti privatni vlasnik kluba je strani državljanin. Tu se ističe Engleska Premierliga s čak 12 stranih vlasnika od ukupno 20 klubova, dok je u Italiji taj omjer 15 od 20 u korist domaćih vlasnika. Gotovo polovica zemalja u Europi ima barem jednog stranog vlasnika. Pri ulasku novog vlasnika u vlasničke strukture nogometnih klubova koriste se razni oblici testiranja vlasnika, a razlikuju se od zemlje do zemlje. Većina zemalja u Europi zakonski onemogućava vlasništvo nad više nogometnih klubova unutar iste zemlje. U 14 zemalja Europe primjenjuju se određene vrste testova s ciljem provjere profila novih vlasnika, kao i zahtjevi dostavljanja dokaza o njihovom bogatstvu. Ipak, u 19 europskih zemalja nema nikakvog oblika restrikcija pri ulasku novih vlasnika u nogometne klubove.

Članski model vlasništva nad nogometnim klubom predstavlja model u kojem članovi imaju ulogu vlasnika u smislu kontrole nad klubom u cjelini. Članstvo nekog kluba čine navijači i simpatizeri kluba koji uplaćuju godišnju članarinu čime ostvaruju brojna prava i pogodnosti, a najvažnije pravo se odnosi na mogućnost izbora klupskog rukovodstva demokratskim procedurama. Klubovi u kojima su članovi vlasnici nemaju mogućnost upliva vanjskog kapitala, ali isto tako nemaju ni obvezu isplate dividendi vlasnicima. Oni se financiraju isključivo iz vlastitih prihoda, a snagu crpe iz vlastitog članstva. U pravnom smislu su najčešće ustrojani kao sportske udruge. U 11 zemalja u Europi svi klubovi su u vlasništvu članstva. Najpoznatiji primjeri ovog tipa vlasničkog ustroja su španjolski velikani Real Madrid i Barcelona. Kod javnih oblika vlasništva postoje za većinu europskih zemalja iznimni slučajevi u kojima su vlasnici klubova gradske ili državne institucije. „Osam zemalja ima zakonske propise koji diktiraju pravni oblik i/ili strukturu klubova, te ograničavaju privatno vlasništvo. Najpoznatiji takav propis je njemačko pravilo '50+1'“ (UEFA, 2020:55).

Upravo njemačko pravilo '50+1' je primjer mješovitog modela koji kombinira članska prava i upliv kapitala u klubove. '50+1' označava obvezu da minimalno 50%+1 dionica moraju biti u vlasništvu samog kluba, odnosno članstva, čime im se osigurava kontrolni paket dionica. Ostatak dionica može biti u vlasništvu pojedinih ulagača, klupskih sponzora i slično. Najveći ulagači uobičajeno sjede u nadzornim odborima, ali nemaju mogućnost imenovanja uprave, već svoja prava ostvaruju isključivo kroz nadzornu ulogu.

Svaki od navedenih modela vlasništva ima svoje zakonitosti, uspješne i manje uspješne primjere primjene, a idealan model primjenjiv na sve klubove ne postoji. Povijest i tradicija kluba, brojnost i povezanost navijača s klubom, interesi investitora, atraktivnost lige, zakonski okvir, pravila i prakse koje se primjenjuju unutar određene zemlje i lige, ključne su determinante primjene pojedinog modela vlasništva u nekom nogometnom klubu.

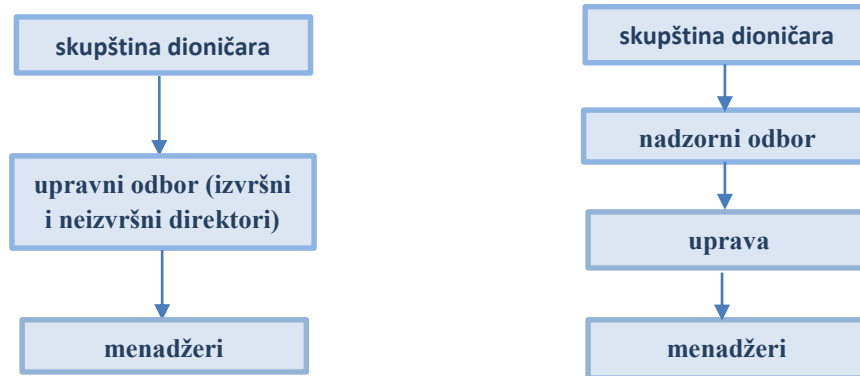
### **3.2. Upravljački aspekti u nogometnim klubovima**

Upravljačka struktura nogometnih klubova može biti uređena na principu jednorazinskog ili dvorazinskog modela. Jednorazinski model podrazumijeva postojanje upravnog odbora, tijela koje se sastoji od izvršnih (unutarnjih) i neizvršnih (vanjskih) direktora. Izvršni direktori su zaduženi za operativne procese, a neizvršni direktori imaju nadzornu ulogu. Unutar upravnog odbora se često uspostavljaju pododbori sa specifičnim zaduženjima, kao što su: odbor vanjskih direktora, izvršni odbor, odbor za nagrađivanje, revizijski odbor i odbor za imenovanja. Na čelu upravnog odbora je predsjednik odbora. Upravni odbor izabire glavnog izvršnog direktora (CEO) da provodi strategiju kluba. Ponekad je slučaj da se funkcija glavnog izvršnog direktora i predsjednika upravnog odbora poklapa u istoj osobi, ali trend je smanjenja takve prakse, odnosno odvajanja te dvije uloge.

U nogometnim klubovima koji primjenjuju dvorazinski model se dijele nadzorna i upravljačka uloga na dva tijela, nadzorni odbor i upravu. „Nadzorni odbor preuzima tri vrste uloga u svom djelovanju: (1) kontrolnu, (2) stratešku i (3) povezujuću ulogu. S druge strane, uprava vodi poslove društva samostalno i na vlastitu odgovornost te donosi sve odluke isključivo prema vlastitoj prosudbi.“ (Tipurić, 2008:43) Uprava može imati jednog ili više članova, a na čelu je predsjednik uprave. Uprava u svom radu odgovara nadzornom odboru. „Uprava je primarni izvor informacija nadzornom odboru i zbog toga je od značaja da između spomenutih organa

odnosno njihovih članova postoji odnos povjerenja jer su upućeni na suradnju bez obzira na to što obavljaju drugačije zadatke“ (Brnabić, 2019:382).

**Slika 2.** Jednorazinski i dvorazinski model upravljanja



Izvor: Tipurić, D. i sur. (2008) Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 38 i str. 44

Slika 2. prikazuje jednorazinski i dvorazinski model. Ono što je identično za oba modela je postojanje glavne skupštine kao vrhovnog tijela u nogometnom klubu. „Skupština društva je organ društva u kojem odnosno preko kojeg članovi - dioničari ostvaruju svoja prava iz svojih udjela odnosno dionica“ (Ivanjko, 2006:172). Redovna skupština uobičajeno se održava jednom godišnje, a na njoj uprava i nadzorni odbor (ili upravni odbor) iznose rezultate za proteklu poslovnu godinu, te predstavljaju plan, program i okvirni budžet za nadolazeće razdoblje za koje skupštinari trebaju dati zeleno svjetlo. Skupštinom predsjednik uprave. Za provođenje klupske strategije i ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva od značaja je kvalitetan menadžment. Bartoluci menadžment u natjecateljskom sportu dijeli na društveni i operativni. „Društveni menadžment obuhvaća različita društvena tijela koja tretiraju sport kao javno dobro. To su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i dr. Operativni menadžment čine menadžeri sportskih organizacija različitog profila i na različitim razinama i poslovima poput: direktora kluba, sportskog direktora, financijskog direktora, direktora marketinga, tajnika i sl.“ (Bartoluci, 2009:73). Ovisno o klupskom ustroju, tekuće poslovanje u nekim klubovima vodi uprava, ali je čest slučaj da uprava postavi izvršnog direktora zaduženog za svakodnevno rukovođenje i upravljanje operativom. To uključuje usmjeravanje i kontrolu svih odjela kluba, kao što su odjel financija, marketinga, logistike i odjel za odnose s javnošću. Ono što razlikuje nogometne klubove od poduzeća iz drugih poslovnih sfera u upravljačkom aspektu je nužnost autonomije sportskog segmenta unutar dozvoljenih okvira. To znači da sportski menadžeri različitih razina (sportski direktor, trener, voditelj akademije, voditelj skautske službe) zaduženi za sportski segment kluba imaju slobodu u upravljanju i

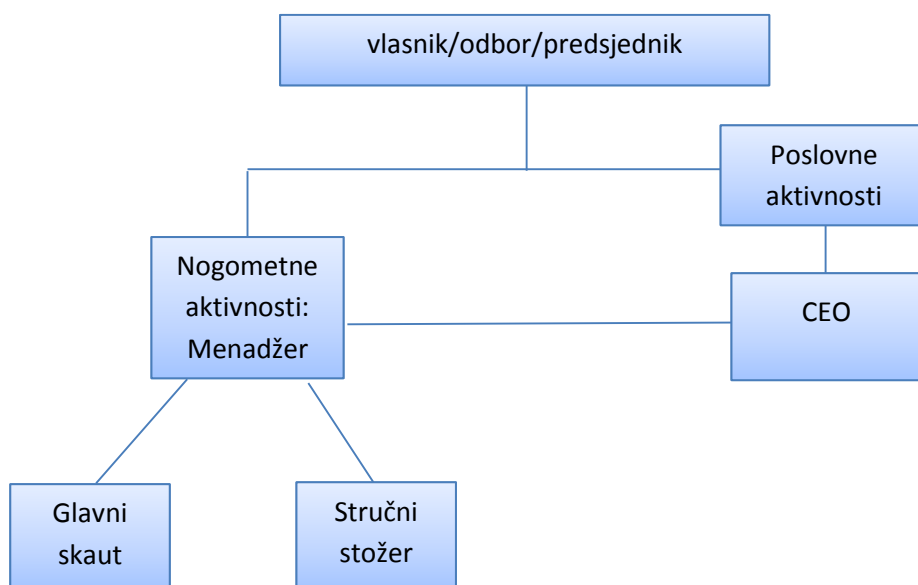


donošenju odluka vezanih uz nogometna pitanja kao što su vođenje prve momčadi, selekcija igračkog kadra za prvu momčad, upravljanje nogometnom akademijom i skautskom službom. Pritom ispred sebe imaju postavljene ciljeve (nerijetko vezane uz plasman na ljestvici), kao i ograničanja u pogledu budžeta postavljena od strane uprave. „Zadaća je sportskog menadžmenta da analizira probleme u sportu, utvrđuje uzroke stanja, odabire razna, alternativna rješenja kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi. Ciljevi menadžmenta u sportu su specifični, a mogu se klasificirati kao:

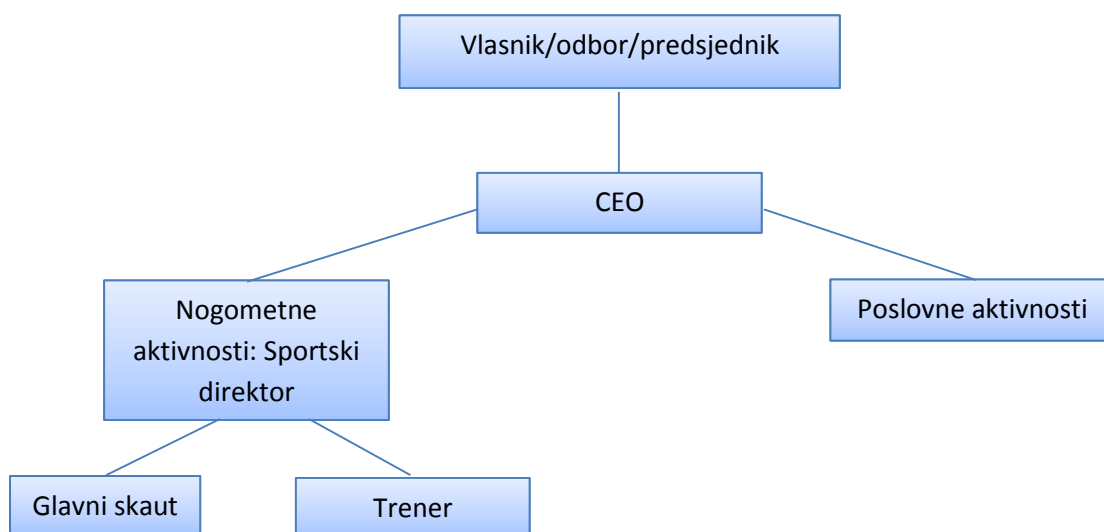
- ostvarivanje sportskih ciljeva u određenom vremenu

- ostvarivanje poslovnih ciljeva sportske organizacije“ (Bartoluci, 2009:74)

U pogledu ustroja sportskog segmenta postoje dva modela. Model u kojem je sportski direktor na čelu sportske struke nogometnih klubova je najrašireniji u nogometnim klubovima. Sportskog direktora u pravilu izabire uprava, a zadužen je za rukovođenje i kontrolu sportskog segmenta, izbor trenera prve momčadi, voditelja akademije i voditelja skautske službe. On je spona između uprave i sportskog segmenta. U ovom modelu uloga trenera je isključivo vođenje prve momčadi, te suradnja sa sportskim direktorom u pogledu djelovanja na tržištu nogometaša pri slaganju igračkog kadra. Trener je taj koji je često u središtu pozornosti, budući da on izravno rukovodi momčadi, te je uglavnom najizloženiji javnosti. „Uspješni nogometni treneri su oni koji u kontinuitetu i dugoročno mogu vladati i efikasno upravljati međuljudskim odnosima, prije svega, u svlačionici sa 20-tak do 30-tak nogometaša, pomoćnih trenera, ljekara, fizioterapeuta i drugih osoba, ali i međuljudskim odnosima sa upravom kluba, medijima, navijačima“ (Talović et al., 2015:69). Drugi model spaja ulogu sportskog direktora i trenera prve momčadi u jednu funkciju, a uobičajeno se naziva nogometnim menadžerom. Ovakav model najviše se primjenjuje u Engleskoj. Legendarni španjolski strateg Rafael Benitez koji ima iskustvo rada u Engleskoj, Italiji i Španjolskoj je u svojem blogu objasnio ovu strukturnu razliku na primjeru grafikonima 1. i 2. Prvi grafikon predstavlja engleski tip upravljanja sportskim dijelom kluba, a drugi grafikon nazvan je europski model budući da ga primjenjuje većina klubova u Europi.



**Grafikon 1.** Engleski model upravljanja sportskim segmentom. Izvor: Rafa Benitez Blog



**Grafikon 2.** Europski model upravljanja sportskim segmentom. Izvor: Rafa Benitez Blog

Menadžer engleskog tipa ima apsolutnu slobodu u sastavljanju momčadi u okviru dozvoljenog budžeta. Također, snažno su razgraničene sportske i ostale poslovne aktivnosti. Menadžer je u manjoj mjeri uključen u sam trenažni proces, te taj dio posla uglavnom prepušta pomoćnicima, budući da ima širi obujam posla od trenera. U europskom modelu se ponekad miješaju uloge pa postoje paradoksi u kojima primjerice predsjednik dovodi igrače. Naravno, to uvelike ovisi o samom vlasničkom ustroju, kao i poštivanju organizacijske strukture, neovisno o samom tipu ustroja sportskog segmenta.

Treneri odnosno nogometni menadžeri se uobičajeno prvi nađu na udaru javnosti i uprave zbog lošijih rezultata. Smjene u trenerskom poslu su nogometna svakodnevnica, iako su često neopravdane. Dugoročno razmišljanje i strpljenje u upravljanju nogometnim klubovima je rijetkost, a uzrok tome je izrazita dinamičnost nogometa i brzi obrati, te česti pritisci javnosti. Usklađivanjem sportskog segmenta i ostatka kluba, te izgradnjom međusobnog povjerenja i razumijevanja unutar kluba, rastu izgledi za rezultatski i poslovni uspjeh na zadovoljstvo svih dionika. „Nema garancije da će poboljšanje upravljanja dovesti do poboljšanog organizacijskog učinka, iako postoje neki dokazi o povezanosti to dvoje. Dobro upravljanje je bolje promatrati jednim od niza mehanizama koji mogu pomoći u postizanju i održavanju poboljšanja performansi“ (Chambers i Cornforth, 2010:18).

Neovisno o vrsti djelovanja i obujmu posla, ključ je u stvaranju kohezije unutar kluba primjenjujući prakse dobrog upravljanja. „Ako se ne stvori dobra timska povezanost, ako kemija ne odgovara, ako se ne obraća pozornost na razlike i ne stvara ravnoteža između misaonih struktura i raspodjele uloga u grupi, neće se postići sinergija u timskom radu. A sinergija donosi timsku inteligenciju koja je superiorna i ima širu perspektivu od uma pojedinca. Na mjestu gdje se ne formira timski duh, ukupna snaga biti će manja od snage pojedinca“ (Samur, 2018:41).

### **3.3. Financijski aspekti u nogometnim klubovima**

Financijska snaga nogometnog kluba predstavlja polaznu točku u kojoj se formiraju očekivanja i ciljevi nekog kluba. Veći budžet za nogometni klub znači ponajprije veće mogućnosti u angažiranju kvalitetnih nogometaša, te ulaganju dokazanu u sportsku struku. Financijske mogućnosti nekog kluba ovise o više faktora:

- 1) Snaga i popularnost lige u kojoj se klub natječe
- 2) Snaga i popularnost kluba
- 3) Upravljačke sposobnosti čelnika kluba
- 4) Komercijalni prihodi kluba
- 5) Sportska politika kluba
- 6) Vlasnička ulaganja u klub

1) Prva točka koja pozicionira nogometni klub je njegova geografska lokacija, te okruženje u kojem se klub djeluje, odnosno liga u kojoj se klub natječe. Snaga i popularnost lige ovise o

veličini i financijskoj moći neke države, tradiciji i kvaliteti nogometa koja se igra na tom teritoriju, te interesu javnosti za nogomet. Klubovi iz najrazvijenijih europskih zemalja sa bogatom nogometnom poviješću financijski dominiraju nad klubovima iz manje razvijenih zemalja. Jaz se dodatno produbljuje procesima globalizacije i komercijalizacije nogometa. Ono što čini ogroman dio prihoda za vrhunske nogometne klubove su televizijska i ostala prava na emitiranje sadržaja koje klubovi kroz ligaška udruženja prodaju televizijskim kućama, a zatim dijele po ugovorenim pravilima.

2) Snaga i popularnost samog kluba druga je odrednica njegove financijske moći. Klubovi bogate povijesti koji dolaze iz većih gradova su najčešće oni koji financijski i rezultatski dominiraju natjecanjima. Popularnost i velika navijačka baza je najčešći pokretač uspjeha nogometnog kluba. Navijači i simpatizeri kluba su glavni potrošači koji financijski jačaju klub kroz kupovinu ulaznica za utakmice i originalnih klupskih proizvoda poput dresova, šalova, raličitih odjevnih predmeta i drugih artikala dizajniranih u klupskim simbolima.

3) Upravljačke sposobnosti čelnih ljudi kluba se odnose na odgovorno upravljanje financijskim resursima, kao i sposobnost povećavanja financijske snage kluba u skladu s mogućnostima. Nogomet nosi nepredvidivost, a zadaća čelnika je procijeniti u koliki se rizik klub smije upustiti ne ugrozivši pritom financijsku stabilnost. „Klubovi koji troše više na igrače imaju veće izgleda za uspjeh, i budući da bolje izvedbe na terenu generiraju veće prihode onda klubovi imaju snažan poticaj investiranja u kvalitetnije igrače. Nadalje, obzirom da su prihodi veći ostvarivanjem pobjeda u odnosu na nepobjeđivanje, klubovi u tome mogu imati ohrabrenje u kockanju za uspjehom, čak i ako riskiraju dobru poslovnu praksu“ (Farquhar, Machold i Pervaiz, 2005:340). Upravo tu leži opasnost za opstojnost klubova, a na klupskim čelnicima je zadatak da pronađu pravu mjeru.

4) Komercijalni prihodi kluba ovise o svim gore navedenim faktorima, odnosno o popularnosti lige i kluba, gospodarskoj situaciji, te sposobnosti klupskih direktora za iskorištavanje klupskog brenda i ugovaranje sponzorskih suradnji s drugim poduzećima i brendovima. Komercijalni prihodi čine važnu stavku u budžetima nogometnih klubova vrhunske razine.

5) Sportska politika kluba se odnosi na ustroj sportskog segmenta kluba, što uključuje prvu momčad, skautsku službu i akademiju. Dobra organizacija rada, praćenje trendova i korištenje modernih tehnologija u radu, te poznavanje situacije na tržištu je suština djelovanja sportskih dužnosnika. Sportska politika nogometnog kluba ima važan utjecaj na financijske rezultate. Kvalitetnom provedbom sportske politike kluba povećavaju se izgledi za sportski uspjeh, a

sportski uspjesi pridonose financijskoj moći. Klubovi privlače publiku kvalitetnim prezentacijama na terenu i postizanjem uspješnih rezultata, a to podrazumijeva veće prihode kroz prodaju ulaznica, klubskih proizvoda i povećanih komercijalnih aktivnosti. Također, rezultatski uspjeh u većini natjecanja donosi financijske nagrade. „Uspostavljanje dobrog tima donosi sportski uspjeh i sportski uspjeh vodi vrijednosti brenda i povećanju broja navijača i ljudi koji prate utakmice, igrači postaju interesantniji tržištu i klub ostvaruje više ekonomskih resursa na nogometnom tržištu“ (Samur, 2018:41). U mnogim klubovima važnu stavku u budžetu predstavljaju izlazni transferi nogometaša, odnosno ostvarivanje suficita u trgovanju s drugim klubovima. To se posebice odnosi na takozvane razvojne lige koje nemaju velike prihode od televizijskih prava i komercijalne prihode, te nisu u mogućnosti financijski parirati najmoćnijim ligama. U ovakvim ligama naglasak je na radu u akademiji i proizvodnji talentiranih nogometaša koji će u budućnosti klubu osigurati prihode transferom u snažniju ligu.

6) Kao posljednji faktor financijske snage nogometnog kluba se navode eventualna vlasnička ulaganja. Financijski moćni pojedinci ili grupacije sve češće ulažu u nogometne klubove, i u nekim slučajevima upravo oni donose klubu financijsku snagu. To se najviše odnosi na klubove koji su ulaskom nekog vlasnika doživjeli nagli skok u financijskim mogućnostima, a time i u rezultatskim uspjesima.

Svi navedeni faktori su međusobno povezani i predstavljaju činitelje financijske snage za određeni klub. „Glavni cilj sportskih klubova je povećati svoje profite s ciljem postizanja uspjeha u svojoj sportskoj branši. Dakle, klubovi biraju načine za povećanje svojih profita odražavajući svoju konkurentnost na terenu u komercijalna područja“ (Samur, 2018:39).

Obveza nogometnih klubova je izvještavati o ostvarenim poslovnim rezultatima, te se voditi načelima etičnosti i transparentnosti u poslovanju. Transparentno objavljivanje informacija vezanih uz poslovanje kluba u praksi se provodi jednom godišnje u skladu sa zakonskim propisima. Klub ima obvezu javno izvještavati minimalno jednom godišnje. Osobitu važnost imaju financijski izvještaji. „Financijsko izvještavanje odnosi se na sastavljanje i objavljivanje financijskih izvještaja koji su propisani regulatornim okvirom, a obuhvaćaju, ovisno o veličini poslovnog subjekta, izvještaj o financijskom položaju (bilancu), račun dobiti i gubitka, izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala i bilješke uz financijske izvještaje“ (Gulin, Grbavac i Hladika, 2016:158). Godišnju reviziju poslovanja obavlja neovisni vanjski revizor.

#### 4. Komparativna analiza korporativnih modaliteta u vodećim nogometnim klubovima Hrvatske i Europe

Primjena korporativnih praksi u nogometnim klubovima se razlikuje ovisno o državi unutar koje nogometni klub djeluje. Komparativnom analizom se nastoji utvrditi primjena korporativnih modaliteta vodećih hrvatskih nogometnih klubova u odnosu na vodeće klubove iz četiri najbolje europske lige, a to su Engleska, Španjolska, Njemačka i Italija. S ciljem adekvatne komparacije, najprije će se usporediti opće značajke navedenih nogometnih liga, a potom analizirati specifičnosti korporativnih praksi koje se primjenjuju redom u engleskom, španjolskom, njemačkom, talijanskom i hrvatskom nogometu.

##### 4.1. Usporedba općih značajki u promatranim nogometnim ligama

U tablici 1. su prikazane opće značajke promatranih nogometnih liga, kao što su: broj profesionalnih klubova unutar zemlje, broj profesionalnih nogometaša te zemlje, broj klubova u najvišem rangu natjecanja, postotak domaćih nogometaša u prvoj ligi, službeni naziv lige, podatak o postojanju udruženja prvoligaša kao krovnog tijela lige, te pravni ustroj klubova.

**Tablica 1.** Prikaz općih značajki odabranih nogometnih liga

| Država                              | Engleska    | Španjolska | Njemačka   | Italija | Hrvatska |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------|---------|----------|
| Profesionalni Klubovi               | 111         | 42         | 56         | 98      | 13       |
| Profesionalni nogometaši            | 5.935       | 2.415      | 1.066      | 2.899   | 826      |
| Klubova u najvišem rangu            | 20          | 20         | 18         | 20      | 10       |
| Domaćih nogometaša u najvišem rangu | 43%         | 65%        | 54%        | 56%     | 60%      |
| Službeni naziv lige                 | Premierliga | La liga    | Bundesliga | Serie A | HNL      |
| Udruženje Prvoligaša                | Da          | Da         | Da         | Da      | Ne       |
| Pravni ustroj klubova               |             |            |            |         |          |
| Dioničko društvo                    | 0           | 0          | 8          | 15      | 4        |
| Društvo s ograničenom odgovornošću  | 20          | 16         | 5          | 5       | 0        |
| Udruga                              | 0           | 4          | 5          | 0       | 6        |

Podaci u tablici 1. su prikupljeni iz izvještaja FIFA-e o profesionalnom nogometu objavljenom 2019. godine. Kao što je vidljivo u tablici, broj profesionalnih klubova u odabranim zemljama značajno se razlikuje od zemlje do zemlje. U Španjolskoj su profesionalizirani isključivo klubovi prve i druge lige, dok u Engleskoj u profesionalne klubove spada i dio klubova pete lige. Shodno tome i broj profesionalnih nogometaša najveći je u Engleskoj. Hrvatska ima očekivano manji broj profesionalnih klubova i nogometaša sukladno značajno manjem broju stanovnika od ostalih zemalja. Broj klubova u prvoj ligi vodećih nogometnih zemalja uglavnom je 20 (u Njemačkoj 18), dok je u Hrvatskoj taj broj dvostruko manji, što je također uzrok manjeg broja stanovnika i manjka razvijenih nogometnih sredina, pa se koncentracijom kvalitete i četverokružnim sistemom natjecanja nadoknađuje manjak profesionalnih klubova.

Podatak o postotku domaćih u odnosu na strane nogometaše pokazuje koliko se klubovi unutar neke lige oslanjaju na igrače iz vlastitog pogona i okruženja, a koliko su suprotno tome okrenuti dovođenju inozemnih nogometaša. Engleska od promatranih zemalja ima uvjerljivo postotno najmanji broj domaćih igrača (samo 43%) što ukazuje da se engleski klubovi uglavnom oslanjaju na dovođenje formiranih nogometaša. Španjolska od spomenutih ima najveći postotak domaćih nogometaša (65%), a Hrvatska je na 60% i ne odskače u ovom pokazatelju. Razlog je ponajviše u transferiranju mladih talentiranih igrača u snažnije lige i potrebe dovođenja zamjena i jačanja kadra iz inozemnih (uglavnom slabije razvijenih) liga.

Nogometnim ligama u Europi uglavnom rukovodi tijelo kreirano od strane klubova, isključivo organizirano za zaštitu interesa klubova i lige. Glavna zadaća ovakvih tijela uz organizacijska pitanja je kolektivna prodaja televizijskih i ostalih prava na emitiranje sadržaja vezanih uz ligu zainteresiranim TV kućama. Hrvatska nogometna liga se u ovom segmentu razlikuje budući da je natjecanje pod ingerencijom Hrvatskog nogometnog saveza (HNS), a zajedničko udruženje klubova ne postoji.

Što se tiče pravnog ustroja, karakteristična su tri pravna oblika, a to su klubovi organizirani kao dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću i klubovi sportske udruge. Po ovom pitanju jedino su u engleskoj Premierligi svi klubovi pravno ustrojeni po istom modelu, kao društva s ograničenom odgovornošću. U Italiji dominiraju dionička društva, a u Njemačkoj su sva tri modela zastupljena. U hrvatskoj su četiri kluba organizirana kao dionička društva, a šest kao sportske udruge. „Na klubove-udruge, osim ako Zakonom o sportu nije drukčije određeno, primjenjuju se odredbe Zakona o udrugama, a na klubove koji su sportska trgovačka društva odnose se odredbe Zakona o trgovačkim društvima“ (Iveta, 2018:1040).

## **4.2. Analiza korporativnih modaliteta u kontekstu odabranih nogometnih liga**

U ovom potpoglavlju se analiziraju korporativni modaliteti koji se primjenjuju u engleskoj, španjolskoj, njemačkoj, talijanskoj i hrvatskoj nogometnoj ligi.

### **4.2.1. Premierliga**

Engleska Premierliga se sastoji od 20 trenutno najboljih engleskih klubova. Premierligom rukovodi udruženje identičnog imena, a koje je u vlasništvu klubova koji se u tekućoj sezoni natječu u njoj. Tri posljednje plasirana kluba na kraju sezone predaju svoje udjele klubovima koji su izborili plasman u Premierligu u toj sezoni. Ovakav model ligaškog udruženja je formiran 1992. godine, sve do tada najviši razred engleskog nogometa je bio pod ingerencijom Engleskog nogometnog saveza (FA). Ključ udruživanja najjačih engleskih klubova u jedinstvenu zajednicu je bio u kvalitetnijem upravljanju ligom, posebice s ekonomskog aspekta. Premierliga je danas uvjerljivo ispred ostalih nacionalnih liga u pogledu ostvarenih prihoda, od čega se najviše ističu prava emitiranja svih sadržaja vezanih uz ligu. Zahvaljujući ponajviše kvalitetnom marketingu engleska liga postala je globalni brend. Najpopularnijim klubovima u engleskoj smatraju se Manchester United i Liverpool, a slijede ih Chelsea, Arsenal i Manchester City. Chelsea, a posebice Manchester City ulaze među vodeće klubove zahvaljujući novijoj eri klubova i ulasku stranog kapitala. Navedenoj petorki se može pridodati Tottenham gledajući rezultatske uspjehe u posljednjih nekoliko sezona.

Ukupni prihodi svih klubova Premier lige u sezoni 2017/18 su iznosili 4.827 milijardi funti. Upravo spomenuta TV prava i ostala prava emitiranja predstavljaju vodeći izvor prihoda za većinu premierligaša, pa se tako prihodi od te stavke u izvještajima iz 2018. godine kreću od 101 milijun funti koliko je uprihodio Stoke City, sve do ogromnih 220 milijuna funti koje je zaradio Liverpool. Potrebno je pritom spomenuti da je Liverpool od TV prava dobio 66 milijuna funti zbog igranja Lige prvaka gdje su prošli do finala, tako da je razlika u okviru Premierlige nešto manja. Gledajući komercijalne prihode klubova Manchester United je uvjerljivo vodeći sa 276 milijuna funti, a slijedi ga Manchester City s 232 milijuna, dok primjerice Huddersfield ima u usporedbi s njima malenih 7 milijuna funti. No, takve razlike su očekivane shodno popularnosti pojedinih klubova. Vodeći engleski klubovi crpe snagu iz svoje planetarne popularnosti. Manchester United u svom izvještaju za 2018. godinu na temelju istraživanja od strane Kantar media navodi podatak kojim se procjenjuje da klub ima 659 milijuna pratitelja, od toga 277 milijuna označuju Manchester United najdraži klub. Tako veliko tržište je rezultat slavne tradicije i golemih uspjeha kluba, ali i uspješnog stvaranja globalnog brenda. Uz



televizijska prava i komercijalne aktivnosti, treća važna stavka su takozvani matchday prihodi. Kao što sama riječ kaže, u tu stavku se ubrajaju svi prihodi vezani uz same utakmice. Tu se iznosi za najveće klubove na godišnjoj razini kreću oko 100 milijuna funti. Na rashodovnoj strani najveća stavka su troškovi plaća, a u 2018. najviše je potrošio Manchester United, čak 296 milijuna funti. Ukupni troškovi plaća svih klubova u sezoni 2017/2018 su iznosili 2.8 milijardi funti.

Svi engleski prvoligaši su ustrojani kao društva s ograničenom odgovornošću. Za Englesku je karakteristično postojanje većinskog vlasnika u vidu jedne osobe ili određene poduzetničke grupe. U engleski nogomet ulazi sve veći broj stranih vlasnika. Prema podacima UEFA-e za 2018. godinu Premierliga prednjači po broju stranih vlasnika klubova, od 20 klubova u čak 12 je većinski udio u rukama ljudi koji nisu iz Engleske. Popularnost i atraktivnost lige privlači financijski snažne ljude iz raznih krajeva svijeta. U tablici 2. su navedeni vlasnici šest trenutno najmoćnijih klubova, te poduzeća koja su u izvor njihove financijske moći.

**Tablica 2.** Popis vlasnika u vodećim nogometnim klubovima Premierlige

| KLUB              | VLASNIK  | PODUZEĆE                                       |
|-------------------|--|--|
| ARSENAL           | Stan Kroenke (SAD)                                   | Wal-Mart                                       |
| CHELSEA           | Roman Abramovich (RUS)                               | Oil and industry                               |
| LIVERPOOL         | Fenwey Sports Group (SAD)                            | Fenwey Sports Group                            |
| MANCHESTER UNITED | The Glazzer family (SAD)                             | First Allied Corporation, Tampa Bay Buccaneers |
| MANCHESTER CITY   | Mansour Bin Zayed Al Nahyan (UAE)                    | Abu Dhabi United Group                         |
| TOTTENHAM         | Joe Lewis (70,6%) (ENG)<br>Daniel Levy (29,4%) (ENG) | Currency Trading                               |

Iz tablice je vidljivo da je u 5 od 6 predvodnika premierlige ušao strani kapital, te da vlasnici dolaze iz raznolikih poslovnih sfera. Radi se o ljudima ili grupama iznimne platežne moći, a uvjerljivo najteži u ovoj skupini je vlasnik Manchester Cityja čija se neto vrijednost prema Forbesovoj listi procjenjuje na 22 milijarde dolara. Slijedi ga Roman Abramović sa 12.9 milijardi. Jasno je da je ulazak stranog kapitala gurnuo klubove kao Manchester City i Chelsea u sami vrh Engleskog nogometa budući da su do tada bili tek solidni (Chelsea), odnosno prosječni (Manchester City) engleski prvoligaši. Primjerice Manchester City je u razdoblju od 1998. do 2008. proveo dvije sezone igrajući u drugom razredu engleskog nogometa, a okusio je čak i igranje treće engleske lige u sezoni 1998/1999, a najbolji plasman kluba u Premierligi

iz tog razdoblja je bio u sezoni 2004/2005 kada su završili na 8. mjestu. Ulaskom današnjeg vlasnika 2008. godine Manchester city do danas potpisuje čak četiri osvojena nacionalna prvenstva. Chelsea također potvrđuje taj primjer. Ulaskom Romana Abramovića 2003. godine do danas su osvojili 5 engleskih prvenstava, a 2012. godine su osvojili Ligu prvaka. S druge strane, uzevši u obzir platežnu moć vlasnika gore navedenih klubova, od njih se i očekuje da budu rezultatski u samom vrhu. Promatrajući sportske rezultate ove šestorke u posljednjih nekoliko godina može se zaključiti da stavka o bogatstvu njihovih vlasnika može i ne mora igrati ulogu. Tako američka Fenway Sports Group koja je na čelu Liverpoola se procjenjuje na 2.7 milijardi dolara, a bogatstvo vlasnika Arsenala je oko 10 milijardi dolara, a rezultati posljednjih godina su uvjerljivo na strani Liverpoola. Financijska snaga kluba i samog vlasnika je jedan preduvjet uspješnosti, a drugi je u dobrom upravljanju, posebice u sportskom segmentu.

Vrhunski nogometni klubovi su ustrojani kao i druge korporacije u poslovnom svijetu. U engleskoj se primjenjuje angloamerički pristup u upravljanju za koji je karakteristično odvajanje vlasništva od kontrole nad poslovanjem. Na čelu klubova se uobičajeno nalaze predsjednik i upravni odbor koje imenuje vlasnik. Oni su zaduženi za donešenje strateških odluka. Za vođenje poslovanja u pravilu je zadužen glavni izvršni direktor (CEO). Ono što je karakteristično za nogometne klubove i što ih razlikuje od ostalih djelatnosti je sportski segment kluba. Kao što je ranije navedeno, specifičnost engleskih klubova u odnosu na ostale u sportskom segmentu je funkcija nogometnog menadžera. Njegova uloga obuhvaća planiranje sportske politike kluba i vođenje prve momčadi. Najbolji primjer značaja izvrsnog menadžera za jedan nogometni klub u novije vrijeme je Jürgen Klopp i preporod koji je Liverpool doživio njegovim dolaskom. Od kluba koji je godinama ostvarivao plasmane ispod očekivanja je stvorio momčad koja je u 2018. godini igrala finale, a 2019. osvojila Ligu prvaka. Drugi dobar primjer važnosti nogometnog menadžera je pad Manchester Uniteda odlaskom velikog Alexa Fergusona koji ih je vodio u razdoblju od 1986. do 2013. godine pri tom osvojivši ogromnih 38 trofeja, od čega 13 prvaka Engleske i 2 Lige prvaka. Njegovim odlaskom u razdoblju od 2013. do danas uprava kluba je promijenila četiri menadžera, a u tom razdoblju osvojen je tek jedan FA kup i Europska liga 2017. godine, što je premalo za klub takve tradicije i budžeta.

#### **4.2.2. La Liga**

U najvišem razredu španjolskog nogometa koji se naziva La Liga se natječe 20 klubova. Profesionalni klubovi su obvezni biti članovi udruženja profesionalne nogometne lige. Riječ je o udruženju pod čijom ingerencijom je upravljanje prvom i drugom španjolskom ligom i koje

ima autonomiju u radu u odnosu na Španjolsku nogometnu federaciju. Za španjolski klupski nogomet je opće poznata borba između dva najveća nogometna kluba, Real Madrida i Barcelone, te njihov čuveni derbi El Clasico. Radi se o dva najveća nogometna giganta koji imaju navijače diljem svijeta. Za španjolsku javnost njihovo rivalstvo nadilazi nogometne razmjere, te sa sobom nosi i političku konotaciju. Barcelona je iz Katalonije, pokrajine koja teži za odcjepljenjem od Španjolske, a predznak Real u imenu Real Madrid u prijevodu sa španjolskog znači kraljevski. Dominacija ova dva kluba u Španjolskoj je izrazita i rijetko se događa da se neki treći klub umiješa u borbu za prvaka. U posljednjem desetljeću najbliži im je Atletico Madrid koji je uspio 2014. postati prvakom države. Među rezultatski uspješnije klubove u novijem razdoblju se mogu ubrojiti Sevilla i Valencia.

U Španjolskoj klubovi rade izvještaje prema trajanju nogometne sezone, a ne po kalendarskoj godini kao što je slučaj u Engleskoj. Prema zadnjem izvještaju za sezonu 2017/2018 španjolski klubovi bilježe prihode od 4.48 milijardi eura što je porast 20,6% u odnosu na godinu ranije. Preračunato u funte to iznosi cca 3.86 milijardi što je oko milijardu funti manje nego u Engleskoj ligi. Potrebno je spomenuti da u izvješće ulaze i španjolski drugoligaši kao članovi udruženja profesionalne lige pa je razlika između prve Engleske i prve Španjolske lige još nešto veća, ali to nije znatno kada se zna da se većina prihoda pripisuje najmoćnijim klubovima. Dva su glavna faktora porasta prihoda u Španjolskoj. Prvi su izlazni transferi gdje je došlo do porasta od čak 104,3%, a klubovi su ukupno uprihodili 1.018 milijardi eura. Gledajući ovaj podatak i podatak o postotku domaćih igrača vidljiva je veća usmjerenost španjolskih klubova na proizvodnju igrača u odnosu na Englesku, odnosno manja platežna moć za kupovinu inozemnih nogometaša. Drugi faktor porasta prihoda su komercijalni prihodi koji su za spomenutu godinu iznosili 838 milijuna eura, što je rast od 34,1%. Prihodi od prodaje prava emitiranja su iznosili 1.5 milijardi eura.

Barcelona i Real Madrid ostvaruju najveće prihode od svih sportskih kolektiva na svijetu. U sezoni 2018/2019 prihodi Barcelone su iznosili 837 milijuna eura isključujući ostvarene izlazne transfere, što je bio porast od velikih 21% u odnosu na 690 milijuna iz prethodne sezone. Komercijalni prihodi iznosili su ogromnih 364 milijuna, TV prihodi 298 milijuna, a matchday prihodi 175 milijuna eura. Trošak plaća nogometaša Barcelone u toj sezoni iznosio je 426 milijuna eura, odnosno 51% budžeta.

Real Madrid je u sezoni 2018/2019 757 milijuna eura prihoda bez izlaznih transfera, od toga 342 milijuna komercijalnih prihoda, 241 milijun TV prihoda i 174 milijuna matchday prihoda.

Sezonu ranije prihodi su im bili na sličnoj razini, 750 milijuna. Troškovi plaća u Real Madridu za sezonu 2018/2019 su iznosili 355 milijuna eura, odnosno 47%. Oba kluba posluju u pozitivno, s tim da je Real Madrid u posljednjih deset godina ostvario profit od 347 milijuna eura, a Barcelona 113 milijuna. Real je na ulazne transfere u proteklih deset godina uložio 911 milijuna eura, a Barcelona 868 milijuna. Treći po snazi Atletico Madrid za 2018/2019 sezonu bilježi prihode od 368 milijuna eura što je izvrstan rezultat, ali vodeći dvojac je neuhvatljiv.

Real Madrid i Barcelona uvijek teže dovesti najbolje svjetske nogometaše u svoje redove. Ogroman problem u pogledu konkurentnosti predstavljaju im visoki porezi u odnosu na druge zemlje. Čest slučaj za Španjolsku posljednjih godina su optužbe prema najvećim nogometnim zvijezdama zbog utaje poreza. Godišnje zarade iznad 60.000 eura oporezivaju se po stopi od 45%, a kad se tome pridodaju regionalni i gradski porezi, stopa prelazi 50% dohotka. Istovremeno Italiji je uveden novi porezni zakon koji igrače transferirane iz inozemstva oslobađa poreza na 50% dohotka. Ostatak im se obračunava po stopi od 43%. Stoga, porezna politika Španjolske vlade znatno otežava situaciju za pregovaračku moć svojih klubova.

U pravnom pogledu španjolski klubovi su do 1990. bili ustrojani kao sportske udruge. Te godine je donesen zakon prema kojem klubovi trebaju imati specifičnu formu sportskog društva s ograničenom odgovornošću (na španjolskom jeziku sociedad anonima deportiva – S.A.D.). Iz ovog zakona su izuzeti Real Madrid, Barcelona, Athletic Bilbao i Osasuna. Njima je dozvoljeno da ostanu sportske udruge zbog važnosti koje spomenuti klubovi imaju u društvenom i ekonomskom kontekstu za svoje sredine. Navedeni klubovi su u vlasništvu svojih članova, a takav model vlasničkog ustroja naziva se socios model. Baziran je na demokratskom biranju rukovodstva. Ovakav ustroj klubova onemogućuje ulazak i izlazak kapitala iz kluba. Sve što klub zaradi svojim poslovanjem ostaje u klubu. Članovi (socios) kluba uplaćuju godišnju članarinu i time stiču brojna prava, a najvažnije je pravo izbora predsjednika kluba na izborima. Izborna pravila ovise o statutu kluba. U idućim redovima je opisano funkcioniranje ovog modela na primjeru Barcelone.

Barcelona trenutno ima preko 144 000 članova. Svaki punoljetni član u godini održavanja izbora za predsjednika ima pravo glasa. Izbori se provode po načelu jedan član = jedan glas. Članovi koji žive u inozemstvu ili su na dan izbora izvan Barcelone nemaju pravo glasa. Predsjednički kandidati u kampanji iznose svoje programe i listu članova za upravni odbor kluba, a članovi biraju između kandidata po vlastitom nahođenju. Kandidati su obvezni dati bankovno jamstvo od 15% kapitala u klub. Održava se samo jedan krug izbora, a pobjednik je

kandidat s najviše glasova, neovisno osvojenom postotku. Drugi krug je moguć isključivo u slučaju da dva ili više predsjedničkih kandidata imaju jednak broj glasova, no to se nije dogodilo nikad u dosadašnjih trinaest održanih izbora. Na posljednjim izborima održanim 2015. godine izlaznost je iznosila 47.270 članova, u postotku 43,12% ukupnog broja članova s pravom glasa, a pobjedio trenutni predsjednik Josep Maria Bartomeu sa uvjerljivih 56,5% u odnosu na nekadašnjeg predsjednika Joana Laportu koji je ostvario podršku od 33%. Predsjednik je izabran na mandat u trajanju šest godina. Isti predsjednik može biti izabran za maksimalno dva mandata. Također, članovi imaju mogućnost provođenja referenduma za opoziv predsjednika. Za provođenje referenduma potrebno je 5% potpisa punoljetnih članova, a za smjenu predsjednika treba se izjasniti 66% članova koji izađu na raspisani referendum. Članovi Real Madrida kojih je oko 100 000 biraju čelnog čovjeka klub na sličan način kao Barcelona, s tim da predsjednik mora biti osoba koja je španjolske nacionalnosti i mora biti član kluba najmanje dvadeset godina.

Barcelonom upravljaju izabrani predsjednik i upravni odbor. Tijelo kojem oni odgovaraju je skupština. Redovna skupština sastaje se jednom godišnje, a na njoj vodeći dužnosnici iznose poslovne informacije za prethodnu sezonu, te prezentiraju plan i budžet za iduću sezonu koji se daje na glasanje. Na skupštini prisustvuje dio članova sa najdužim stažom, dio ždrijebom izabranih članova, upravni odbor i predsjednik, članovi komisija i bivši predsjednici, te članovi s posebnim zaslugama. Važnost koju imaju članovi Barcelone ogleda se i u postojanju senata, tijela koje se sastoji od tisuću članova s najdužim članskim stažem i koje ima savjetodavni karakter prema upravi kluba. Nadalje, postoji šest komisija: ekonomska, disciplinska, tehnološka, komisija za transparentnost i kontrolu, društvena komisija i komisija klubova navijača. Dio članova komisija su izabrani od upravnog odbora, a dio dolazi od uglednih članova kluba, ovisno o pojedinoj komisiji.

S druge strane Atletico Madrid je primjer španjorskog kluba ustrojenog kao sportsko društvo s ograničenom odgovornošću. Vlasnici kluba su španjolski poduzetnik i izvršni direktor kluba Miguel Angel Gil Marin (51%), Izraelac Idan Ofer (30%), te Enrique Cerezo (19%) koji je ujedno i dugogodišnji predsjednik kluba. Očita je razlika u odnosu na engleske privatne klubove u tome što su vlasnici ujedno i čelnici kluba, što ukazuje da je riječ o primjeni europsko-kontinentalnog sustava korporativnog upravljanja. Angel Gil je izvršni direktor kluba još od 1993., a vlasništvo nad klubom naslijedio je od oca Jesus Gila koji je bio predsjednik kluba u razdoblju od 1987 do 2002. kada ga na čelnoj funkciji naslijeđuje današnji predsjednik Cerezo.

Specifičnu strukturu vlasništva ima baskijski nogometni klub Eibar koji ima preko 11.300 dioničara raspoređenih u 65 zemalja. Klub je 2014. godine izborio plasman u prvu Španjolsku ligu, ali je imao nedovoljan temeljni kapital koji zakon propisuje, te im je prijetilo izbacivanje u treću ligu. U kampanji pod nazivom „Defend Eibar“ klub je povećao svoj temeljni kapital na zahtjevani iznos od 2.146.525,95 eura zahvaljujući uplatama širom svijeta i na taj način rješio problem.

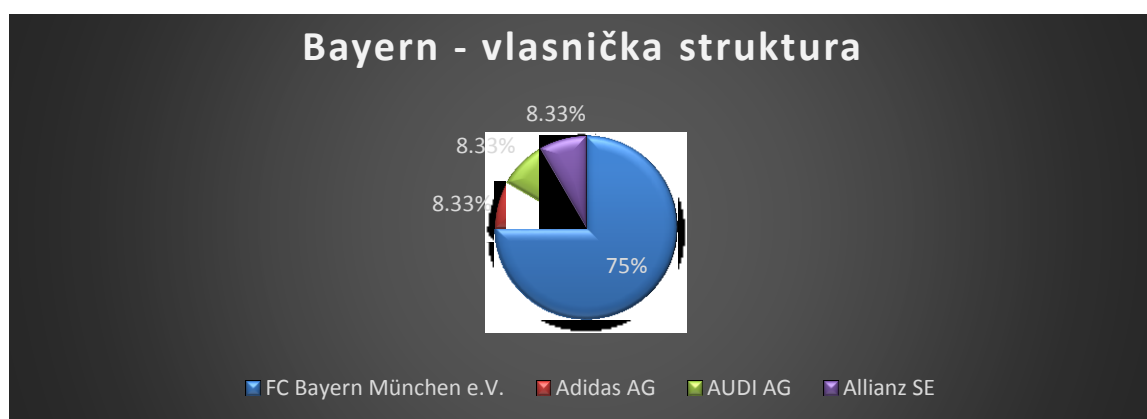
### **4.2.3. Bundesliga**

Prva i druga Njemačka liga nazivaju se Bundesliga i broje svaka po 18 klubova. Klubovi prve i druge Bundeslige udruženi su u DFL (Deutsche fußball liga). Riječ je o organizaciji koja je osnovana 2000. godine od strane klubova u svrhu rukovođenja ligom odvojeno od Njemačkog nogometnog saveza (DFB). Kao i u primjeru Engleske i Španjolske, ključni uspjeh udruženja su rezultati vezani uz TV prava. Za razdoblje od sezone 2017/2018 do 2020/2021 ugovoreno je 4,64 milijarde eura za TV prava, odnosno 1,16 milijardi po sezoni, što predstavlja rast od 85% u odnosu na prethodni ugovor, a 287% u odnosu na 2005/2006. U sezoni 2017/2018 ukupni prihodi klubova prve i druge lige su iznosili 4.42 milijarde eura (3.88 milijardi funti) što je rezultat sličan kao u Španjolskoj. U odnosu na sezonu ranije došlo je do porasta 10%, te su prihodi rasli četrnaestu godinu uzastopno. Gledajući samo prvu ligu došlo je do porasta od 13% u odnosu na sezonu prije, a prihodi su iznosili 3.81 milijardi eura što je 86,2% od ukupnih prihoda. Njemačka je vodeća nogometna liga po broju gledatelja na stadionu, a druga uključujući sve sportove. Jedino NFL (američki nogomet) ima veću posjećenost utakmica. Prosječna posjećenost u sezoni 2018/2019 je bila preko 43 000 gledatelja po utakmici. Za usporedbu, u Engleskoj je prosječna posjeta niža za 5 000, a u Francuskoj gotovo dvostruko. Glavni razlog ovakvih brojeva je okrenutost Bundeslige prema navijačima, izražena ponajprije popularne cijene karata. Prosječna cijena karata za utakmice Bundeslige u sezoni 2019/2020 je 11 eura, a u Premier ligi 31 funtu (35 eura). Također, gledatelj koji kupi kartu za utakmicu ima besplatan javni prijevoz prije i nakon utakmice.

U Njemačkoj je izražena dominacija jednog kluba, a to je Bayern München. Bayern ima gotovo dvostruko veće prihode od prvog pratitelja Borussije Dortmund. Prihodi Bayernu u sezoni 2018/2019 su iznosili rekordnih 750 milijuna eura, 14% više nego sezonu ranije. Borussia Dortmund uprihodila je 369.3 milijuna eura bez izlaznih transfera, a 489.5 milijuna uključujući transfere. Iako Borussia spada u vrh njemačkog nogometa i uvijek teži najvišem, kao i u ostalim njemačkim prvoligašima važnu stavku im igraju izlazni transferi jer nemaju financijsku snagu poput giganata kao što je Bayern ili primjerice

španjolski vodeći dvojac. Borussia je ostvarila manje ukupne prihode u sezoni 2018/2019 nego prethodnu godinu, budući da je godinu ranije prodala dvojicu igrača (Dembele i Aubameyang) za oko 170 milijuna eura pa su ukupni prihodi od transfera pali sa 222.7 na 120.2 milijuna eura. No, prihodi bez transfera su rasli za 17.9%, s 313.3 milijuna eura na 369.3 milijuna eura. Osnovni razlog ovog rasta je spomenuti rast u prihodima od emitiranja za klubove Bundeslige. Prihodi od emitiranja za klub iz Dortmunda su narasli sa 122.3 milijuna na 167.3 milijuna eura, što je skok od čak 40 milijuna eura. Ova stavka čini 45.3% ukupnih prihoda bez transfera. Dobit kluba pala je 31.7 milijuna eura na 17.4 milijuna isključivo zbog spomenute razlike u izlaznim transferima.

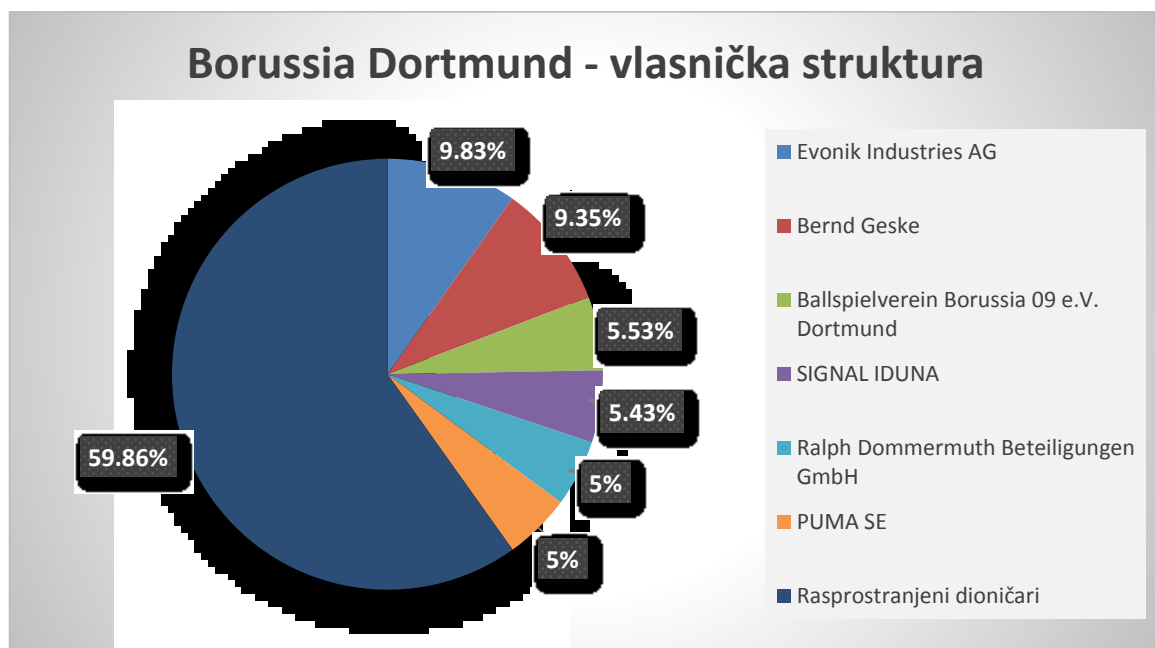
Vlasnički ustroj klubova Bundeslige je specifičan po pravilu 50+1 (*50+1 Regel*). Ono označava 50%+1 dionicu koja mora biti u vlasništvu samoga kluba, odnosno članova kluba s ciljem zadržavanja kontrolnog paketa dionica. Klubovi su do 1998. godine bili organizirani kao neprofitne organizacije u punom vlasništvu svojih navijača, a te godine je klubovima dozvoljeno da se preoblikuju u javna ili privatna društva s ograničenom odgovornošću. Pravilo 50+1 je uvedeno kako bi se omogućio ulazak kapitala u klub, ali uz obvezu zadržavanja kontrolnog paketa od minimalno 50%+1 dionice u vlasništvu članova kluba. To je još jedan pokazatelj koliko se u Njemačkoj drži do navijača i njihove pripadnosti klubu. Pet klubova prve lige su organizirani kao društva s ograničenom odgovornošću, pet kao udruge, a osam kao dionička društva. Dionička društva mogu biti ustrojena kao klasična dionička društva (*Aktiengesellschaft – AG*) ili ograničena dionička partnerstva (*Kommanditgesellschaft - KGaA*). Na grafikonu 3. je prikazana vlasnička struktura Bayerna.



**Grafikon 3.** Bayern München - vlasnička struktura

Bayern je ustrojen kao dioničko društvo (FC Bayern München AG) čije dionice nisu na burzi, već u privatnom vlasništvu. Grafikon 4. pokazuje da je 75% dionica Bayerna u vlasništvu samog kluba FC Bayern München e.V. (e.V. je kratica od *eingetragener Verein* što je u prijevodu registrirano

udruženje). Bayern se ne drži minimuma propisanog na 50%+1 dionicu i ovih 75% ukazuje da postoji još 25% prostora za ulazak kapitala u klub. Ostalih 25% raspodijeljeno je na tri dugogodišnja strateška partnera Adidas, Audi i Allianz koji su svojim investiranjem uvelike doprinjeli izgradnji novog stadiona Allianz Arene. Bayernom upravlja upravni odbor od pet članova čiji rad nadzire nadzorni odbor koji ima devet članova. Trenutačni predsjednik uprave je Karl Heinz Rummenigge, a predsjednik nadzornog odbora Herbert Heiner koji je i predsjednik udruženja Bayern München e.V izabran od članova. Obojica su bivši legendarni nogometaši Bayern. Ostali članovi nadzornog odbora su većinom čelni ljudi sponzorskih firmi.



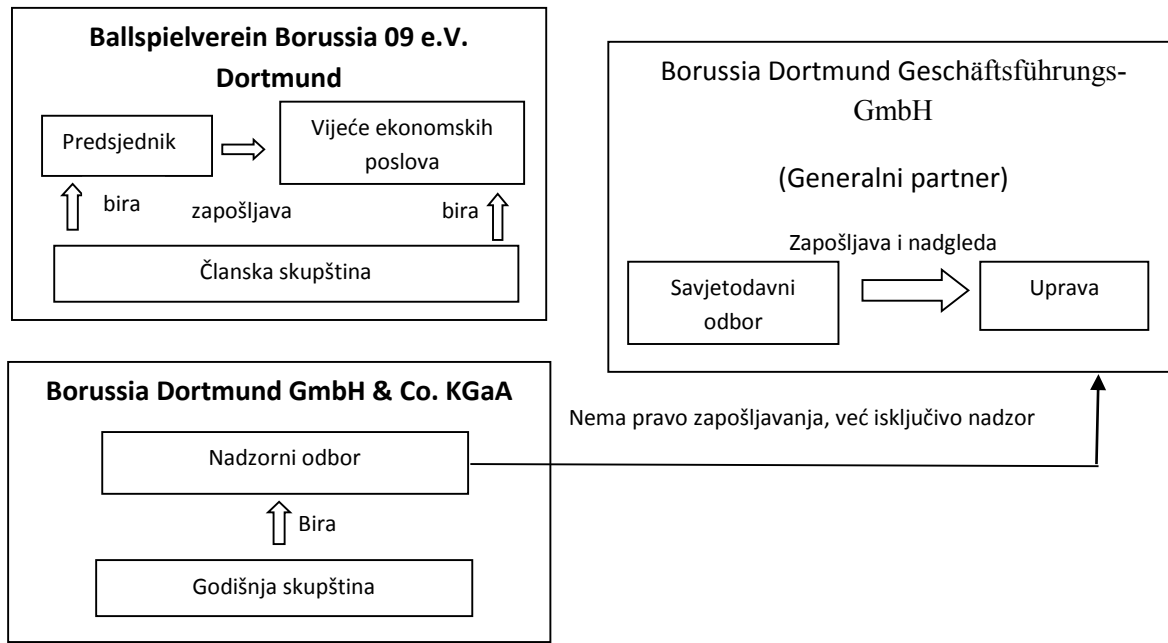
**Grafikon 4.** Borussia Dortmund - vlasnička struktura

Borussia Dortmund je ustrojena kao ograničeno dioničko partnerstvo (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA). Ovakav ustroj je mješavina dioničkog društva (AG) i komanditnog društva (KG), te podrazumijeva postojanje minimalno jednog vlasnika s neograničenom odgovornošću odgovornog prema vjerovnicima i minimalno jednog vlasnika s ograničenom odgovornošću koji ima udjel u temeljnom kapitalu, ali nije odgovoran za obveze društva. Organizacija Borussia Dortmund GmbH (d.o.o.) je partner s neograničenom odgovornošću zadužen za vođenje kluba i punom je vlasništvu samog kluba (Borussia Dortmund e.V.), kroz kojeg članovi ostvaruju svoja prava. 2000. godine Borussia Dortmund je pustila svoje dionice na Njemačku burzu i tako postala prvi i zasad jedini Njemački klub čije dionice kotiraju na burzi. Temeljni kapital iznosi 92 000 000 eura i dijeli se na jednak broj dionica bez nominalne vrijednosti. Kao



što vidimo u grafikonu 4. najviše dionica su rasprostranjene manjim dioničarima. Ustroj Borussia Dortmund prikazuje slika 3.

**Slika 3.** Ustroj Borussije Dortmund



Izvor: <https://aktie.bvb.de/eng/BVB-at-a-glance/Company-Portrait2>

Kao što slika 3. prikazuje članovi biraju predsjednika i vijeće ekonomskih poslova Borussije Dortmund e.V. koja je 100% vlasnik Borussia Dortmund GmbH. Borussia Dortmund GmbH je zadužena za vođenje i predstavljanje kompanije Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, a vodi je tročlana uprava (engl. *managing directors*) koju imenuje i nadgleda savjetodavni odbor (engl. *advisory board*). Savjetodavni odbor se sastoji od članova izvršnog odbora, vijeća za ekonomske poslove i pridruženih članova koji nemaju pravo glasa. Na njegovom čelu je uglavnom predsjednik udruženja Bayern Dortmund e.V. koje okuplja članove. Na godišnjoj skupštini kompanije se bira Nadzorni odbor (engl. *supervisory board*). Nadzorni odbor u ovakvom ustroju ima manje ovlasti i nema pravo imenovanja uprave, već isključivo nadzor poslovanja u pogledu praćenja knjigovodstva i računovodstvenih procesa, učinkovitosti sustava interne kontrole, sustava upravljanja rizicima, sustava interne revizije, te revizije i usklađenosti financijskih izvještaja. Nadzorni odbor Borussije se sastoji od šest članova, a čine ga veći pojedinačni dioničari i sponzori kluba.

Važno je napomenuti da postoje iznimke koje odstupaju od pravila 50+1. Među klubovima koji nisu obvezni funkcionirati po ovom modelu je Bayer Leverkusen koji je osnovala poznata farmaceutska kompanija Bayer davne 1904. godine, pa je dopušteno da klub bude u vlasništvu kompanije. Identičan primjer je Wolfsburg kojeg je osnovala Volkswagen kompanija, poznati proizvođač automobila. Hoffenheim je u vlasništvu Dietmara Hoppa, osnivača i suvlasnika softverske kompanije SAP. Hopp je dobio dopuštenje da postane većinski vlasnik Hoffenheima na temelju kontinuiranog ulaganja u klub kroz razdoblje od dvadeset godina.

Specifična priča Bundeslige i pravila 50+1 je RB Leipzig, klub koji je u vlasništvu Red Bulla. Klub je nastao 2009. otkupljivanjem licence petoligaša SSV Markranstädt od strane Red Bulla, promjene imena kluba, grba i dresova. U Njemačkoj nije dozvoljeno da nogometni klubovi nose imena sponzora, a klub se punim imenom zove Rasenballsport Leipzig, što s prevedeno s njemačkog znači sport na travi. Na taj način Leipzig je zaobišao propise jer kratica RB koju klub koristi aludira na vlasnike kluba Red Bull. U istom duhu klub je zaobišao i pravilo 50+1 stavivši cijenu članstva na 1000 eura. Primjerice cijena godišnjeg članstva u Dortmundu iznosi 62 eura. Skupom članarinom vlasnici su osigurali da Leipzig ima samo 17 članova, redom zaposlenika Leipziga ili suradnika Red Bulla. Zbog ovakvih poteza Leipzig je postao omražen klub među navijačima drugih klubova u Njemačkoj, te su česte protestne akcije navijača usmjerene prema ovom klubu koji se smatra neprijateljem pravila 50+1 i članskih prava.

#### **4.2.4. Serie A**

U Italiji u profesionalne klubove spadaju klubovi prve, druge i treće lige, njih ukupno 98. U prvoj ligi poznatoj kao Serie A se natječe 20 klubova. Italija ima najstarije ligaško udruženje nastalo davne 1946. godine pod nazivom Lega Calcio (nogometna liga). Talijanska liga ima bogatu tradiciju i mnoge slavne klubove kao što su Juventus, Milan, Inter, Roma, Lazio, Napoli i drugi. Serie A je 90-ih i ranih 2000-ih godina bila najpopularnija europska nogometna liga, no nakon toga je uslijedilo radoblje krize za talijanski nogomet, ponajviše zbog afere poznate pod nazivom calciopoli. 2006. godine je otkriveno da su menadžeri pojedinih klubova Serie A i Serie B bili u kontaktu sa sucima koji su favorizirali njihove klubove. Radilo se o sezoni 2004/2005 i 2005/2006. U skandal su bili umješani i najveći talijanski klubovi Juventus i Milan. Juventus su oduzete dvije titule prvaka iz toga razdoblja te je izbačen u drugu ligu.

Juventus je sveukupno uvjerljivo najtrofejniji talijanski klub sa 35 osvojenih prvenstava, a slijede ga Milan i Inter sa 18 naslova. Posljednjih sezona Juventus bilježi dominaciju sa osam naslova prvaka u nizu. Talijanski klubovi ipak u posljednje vrijeme pokazuju tendenciju rasta i veće snage, a da je tako potvrđuju i ulazni transferi koje klubovi ostvaruju. To najbolje

potvrđuje dolazak jednog od najboljih nogometaša današnjice Cristiana Ronalda iz Real Madrida u Juventus. U prilog klubovima ide ranije spomenuti porezni zakon koji igrače transferirane iz inozemstva oslobađa poreza na 50% dohotka. Ukupni prihodi talijanskih profesionalnih klubova u sezoni 2017/2018 su iznosili 3.551 milijardi eura, od toga u Serie A 3.071 milijardi eura što je rekordni iznos i porast od 5,7% i odnosu na godinu ranije). Sve veća posjećenost stadionima u Italiji je dovela do rasta prihoda od prodaje ulaznica za 30% i iznosa od 300 milijuna eura. Prihodi od prodaje igrača iznosili su 713 milijuna eura. Gledajući strukturu ukupnih prihoda klubova Serie A u sezoni 2017/2018 situacija je sljedeća: 40% su činili prihodi od prava na emitiranje, 23% prihodi od prava na igrače, 17% sponzorski i komercijalni prihodi, 10% prihodi od prodaje ulaznica, prihodi solidarnosti 1%, ostali prihodi 9%. Prihodi solidarnosti su prihodi koji štite klubove prilikom ispadanja u niži rang. Troškovnu stranu predvodile su plaće zaposlenima sa 50%, trošak deprecijacije i amortizacije iznosio je 24%, troškovi usluga 14%, troškovi najma 4%, te ostali troškovi 9%. Profesionalni klubovi su u globalu ostvarili dug od 214 milijuna eura (u serie A 98 milijuna eura) što je porast duga za 6,4%, ali zbog porasta neto kapitala za 36,9% u odnosu na godinu ranije ipak bilježe smanjenje duga za 2,2%.

Rezultatski najuspješniji i financijski najmoćniji je Juventus iz Torina. Prihodi Juventusa u sezoni 2018/2019 su dosegli 621.5 milijuna eura. To je rast od čak 23.1% u odnosu na sezonu ranije kada je ostvareno 504.7 milijuna eura. Najveća stavka na prihodovnoj strani su očekivano prihodi od prava na emitiranje sa 33.2%, u brojkama 100.2 milijuna eura od Serie A, 95.3 milijuna od sudjelovanja u UEFA-inim natjecanjima. Troškovi su iznosili 458.5 milijuna eura od čega 65.7% na plaće igrača i tehničkog osoblja. Juventus je godinu završio s gubitkom 463.5 milijuna eura što je 153.7 milijuna eura više u odnosu na godinu ranije. Inter Milan za istu sezonu bilježi rekordne prihode od 417 milijuna eura, rast od 20% u odnosu na godinu ranije. Rast je ostvaren ponajviše rastom sponzorskih prihoda za 9% i rekordnom posjetom utakmica s prosjekom od 61419 gledatelja. Za navedenu godinu klub je ostvario gubitak od 48 milijuna eura, najviše zbog ulaganja u jačanje prve momčadi. Njihov gradski rival Milan je ostvario znatno manje prihode od 241.1 milijun eura što je bio pad od 6.1% u usporedbi s godinom ranije, a troškovi su im narasli za 5.1% i iznoli 373 milijuna eura. Klub je u godini ostvario gubitak od 145.9 milijuna eura. Najmoćniji talijanski klubovi posluju u gubitku, a 2018. godine Milanu je onemogućeno igranje u Europskim natjecanjima zbog kršenja UEFA-inog financijskog fair-playa.

Najveći talijanski klubovi su posvećeni jačanju brenda na globalnom planu. Inter se kroz sezonu 2018/2019 iskazao na području globalizacije kluba ostvarivši novih osam milijuna pratitelja preko digitalnih kanala, a broj simpatizera Intera u Kini je porastao za 30% i sada ih je oko 120 milijuna. Ogledan primjer smjera u kojem klubovi idu je radikalna promjena grba Juventusa iz 2017. godine. Zamjena starog grba novim jednostavnim i upečatljivim grbom koji djeluje kao brend prikazana je na slici 4.

**Slika 4.** Stari i novi grb Juventusa



Izvor:<https://radiosarajevo.ba/sport/nogomet/navijaci-nezadovoljni-novim-grbom-juventus/251001>

U Serie A pet klubova imaju pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću, a petnaest klubova su dionička društva. Svi talijanski klubovi su u vlasništvu privatnih poduzeća ili pojedinaca, većinom domaćih. U Serie A svi vlasnici su pravne osobe. U posljednje vrijeme povećao se broj inozemnih investitora u talijanski nogomet, a prema zadnjih podacima ih je jedanaest, od toga šest u najvišem rangu. Američki kapital je ušao u Romu, Milan i Fiorentinu, Kineski u Inter i Parmu, a Kanadski u Bolognu. Samo tri kluba prve lige su u vlasništvu jednog vlasnika, a sedamnaest imaju dva ili više vlasnika. U razdoblju od 2011. do 2018. uloženo je 2.4 milijarde eura u talijanski nogomet od strane vlasnika klubova, od toga u sezoni 2017/2018 353.8 milijuna eura. Za Italiju je čest slučaj da je vlasnik kluba ujedno i predsjednik.

**Tablica 3.** Popis vlasnika u vodećim nogometnim klubovima Serie A

| <b>KLUB</b>     | <b>VEĆINSKI VLASNIK</b>              | <b>PREDSJEDNIK</b>    |
|-----------------|--------------------------------------|-----------------------|
| <b>Juventus</b> | EXOR N.V. (63.8%)                    | Andrea Agnelli        |
| <b>Milan</b>    | Elliott Management Corporation (99%) | Paolo Scaroni         |
| <b>Inter</b>    | Suning Holdings Group (68.55%)       | Zhang Kangyang        |
| <b>Roma</b>     | James Pallotta (79.04%)              | James Pallotta        |
| <b>Lazio</b>    | Claudio Lotito (66.70%)              | Claudio Lotito        |
| <b>Napoli</b>   | Filmauro (100%)                      | Aurelio De Laurentiis |

Većinski vlasnik Juventusa je holding EXOR N.V. koji je u vlasništvu obitelji Agnelli. Trenutačni predsjednik je Andrea Agnelli. Obitelj Agnelli postala je vlasnikom Juventusa još od davne 1923. kada je vlasnik FIAT-a Edoardo Agnelli postao vodeća osoba kluba i sagradio novi stadion. 11.3% dionica je u vlasništvu Lindsell train Ltd., a 24.9% u slobodnom opticaju. Dionice Juventusa su izlistane na milanskoj burzi.

Milan je dugo godina bio u vlasništvu kontroverznog talijanskog političara i poduzetnika Silvia Berlusconija koji ga je prodao 2017. godine kineskom konzorciju za oko 740 milijuna eura, da bi klub samo godinu kasnije završio u rukama Elliott Management Corporation zbog duga tadašnjeg vlasnika kluba prema njima. Trenutačni predsjednik kluba je Paolo Scaroni kao jedini primjer od navedenih koji nije ujedno i vlasnik. Njihove gradske rivale Inter također je otkupio kineski investitor Zhang Jindong preko svoje kompanije Suning Holdings Group i postavio svog sina za predsjednika kluba.

U Romi je većinski vlasnik američki investitor i predsjednik kluba James Pallotta, a na čelu gradskog rivala Lazia je dugogodišnji vlasnik i predsjednik Claudio Lotito. Oba kluba su organizirana kao dionička društva s izlistanim dionicama na burzi. Napoli je također u vlasništvu svoga predsjednika De Laurentiisa koji je vlasnik poduzeća Filmauro koja se bavi produkcijom i distribucijom filmova.

Upravljačka struktura klubova je tipična struktura dioničkih društava sa upravnim odborom na čelu kluba. U Juventus u upravnom odboru sjedi devet članova. Upravni odbor predvodi predsjednik koji je najčešće i vlasnik pa se radi o zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja. Domaći dugogodišnji vlasnici i predsjednici kao što su primjerice Lotito u Laziu ili De Laurentiis u Napoliju vode klub na poprilično autokratski način i često se miješaju u sportsku politiku kluba. Važne odluke u klubovima nerijetko su rezultat hira pojedinih rukovodioca. Svjež primjer ovakvog rukovođenja je nedavni sukob u Napoliju gdje su igrači na čelu sa

uglednim trenerom Carlom Ancelottiem odbili otići u karantenu po naredbi De Laurentiisa, pa je nedugo zatim Ancelotti smijenjen, a igrači izloženi golemim pritiscima od strane javnosti i medija. Ulaskom stranog kapitala sve je veći broj stranaca u odborima klubova, u serie A trenutačno 22 prema 114 domaćih. Kontrolu poslovanja klubova nadgledaju revizijski odbori ili revizorske tvrtke.

#### **4.2.5. HNL**

U Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi (1. HNL) se natječe deset najboljih hrvatskih nogometnih klubova. Liga je pod ingerencijom hrvatskog nogometnog saveza (HNS), te ne postoji udruženje klubova koje rukovodi ligom kao što je slučaj u ranije navedenim ligama. 1. HNL se igra od 1992. godine, nastala formiranjem Republike Hrvatske kao neovisne države. Dinamo uvjerljivo dominira s 21 naslovom prvaka, Hajduk je 6 puta bio prvak, a Zagreb i Rijeka imaju jednu titulu.

Promatrajući financijske izvještaje hrvatskih prvoligaša za 2018. godinu, Dinamo ima uvjerljivo najveći budžet. Prihodi Dinama u 2018. godini su iznosili nešto manje od 436 milijuna kuna (preračunato u eure oko 59 milijuna). Gledajući strukturu prihoda, najveći dio se odnosi na prihode od prodaje igrača, čak 276 milijuna kuna u navedenoj godini, što je velikih 63%. Ova prihodovna stavka je izrazito varijabilnog karaktera. Primjerice 2015. godine Dinamo je od izlaznih transfera uprihodio 71 milijun kuna, u 2016. godini 311 milijuna kuna, a u 2017. godini 186 milijuna kuna. Drugu najveću stavku na prihodovnoj strani kluba iz Maksimira u 2018. godini su činile nagrade UEFA-e, gotovo 110 milijuna kuna. Ova stavka ovisi o uspjehu prve momčadi u europskim natjecanjima. U 2018. godini Dinamo je uspješno igrao Europsku ligu i prošao grupnu fazu natjecanja, dok je godinu ranije klub eliminiran iz europskih natjecanja prije grupne faze pa su prihodi u 2017. godini od ove stavke iznosili za Dinamo neobičajeno malenih 15,5 milijuna kuna. Gledajući nedavno objavljeno izvješće za 2019. godinu, Dinamovi prihodi od ove stavke su narasli na rekordnih 220,6 milijuna kuna što je rezultat igranja najelitnijeg europskog klupskog natjecanja Lige prvaka. Prihodi od prodaje igrača i nagrade UEFA-e u 2018. godini zajedno su činili ogromnih 88% ukupnih prihoda Dinama. Od ostalih većih prihoda 20,5 milijuna kuna čine prihodi od prodaje roba i usluga, u što spadaju prodaja ulaznica za utakmice i prodaja klupskih sadržaja, te donacije Grada Zagreba u iznosu od 18 milijuna kuna. Za profesionalne nogometne klubove je raritet da jedan grad na teret poreznih obveznika izdvaja tolika sredstva iz godine u godinu, a time ozbiljno narušava konkurentnost. Rashodi Dinama u promatranoj godini su iznosili 346 milijuna kuna, od čega je

186 milijuna (53%) potrošeno na plaće igrača. Dinamo je 2018. godinu završio s dobiti od 73 milijuna kuna, a godinu ranije s gubitkom od 112 milijuna što je determinirao ponajprije ostvareni rezultat u europskim natjecanjima.

Drugi klub po ostvarenim prihodima 2018. godine je bio Hajduk sa 162 milijuna kuna. Od toga prihodi od izlaznih transfera su iznosili 103 milijuna kuna, odnosno 63% što je identičan postotak kao u Dinamu. Od ostalih prihoda Hajduka u navedenoj godini se ističu prihodi od sponzora i oglašavanja s oko 15 milijuna kuna, komercijalni prihodi s oko 14,5 milijuna kuna i prihodi od ulaznica s nešto manje od 9 milijuna kuna. Stavka u kojoj Hajduk značajno zaostaje za Dinamom su nagrade UEFA-e, gdje je Hajduk u promatranoj godini ostvario tek 6,4 milijuna kuna, a godinu ranije 10 milijuna kuna. Hajduk je poslovnu godinu završio s dobiti od 2,7 milijuna kuna. Evidentno je da nedostatak rezultatskog uspjeha u europskim natjecanjima, odnosno Dinamovi trenutačni uspjesi u odnosu na konkurenciju stvaraju značajnu razliku u budžetu, a time i veće mogućnosti na tržištu. S druge strane, potrebno je još jednom naglasiti da su temeljni prihodi hrvatskih nogometnih klubova izrazito nesigurni budući da u ogromnoj mjeri ovise o trenutačnim rezultatima i ostvarenim izlaznim transferima.

U financijski snažnije klubove 1. HNL se mogu ubrojiti Rijeka i Osijek koji posljednjih godina igraju važnu ulogu u hrvatskom nogometu. Prihodi Rijeke za 2018. godinu su iznosili oko 106 milijuna kuna, od čega 72 milijuna ostvarenih od prodaje igrača, a Osijeka oko 104 milijuna kuna, pri čemu oko 50 milijuna od izlaznih transfera, a čak 43 milijuna kuna od glavnog sponzora mađarskog poduzeća Meszaros, čiji je vlasnik ujedno i većinski vlasnik kluba. Ostali klubovi trenutačno imaju znatno manje budžete. Primjerice, Inter Zaprešić u 2018. godini u izvještaju navodi tek oko 10 milijuna kuna prihoda, od čega više od pola od izlaznih transfera što je očigledno standard i za slabije klubove HNL-a unutar manjeg okvira. Ukupno gledano, svi hrvatski prvoligaši se prekomjerno oslanjaju na izlazne transfere koji su poprilično nesiguran izvor prihoda.

Prema zakonu o sportu (Zakon o sportu, članak 19.) „sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju mogu obavljati fizičke osobe koje obavljaju samostalnu djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju i pravne osobe koje su za to posebno registrirane (sportski klubovi), a to mogu biti: sportske udruge za natjecanje i sportska dionička društva“

U 1. HNL šest klubova su organizirani kao sportske udruge, a četiri kao sportska dionička društva. „Trgovačko društvo koje obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima mora imati pravni oblik dioničkog društva (š.d.d.)“ (Zakon o sportu, članak 15.).

Klubovi koji su prošli proces preoblikovanja iz udruge u dioničko društvo su Hajduk, Rijeka, Osijek i Istra 1961.

Iako klubovi organizirani kao sportske udruge pretpostavljaju demokratski ustroj u kojem članovi određuju unutarnji ustroj kluba, to se u praksi najčešće ne događa. Upravo suprotno, za hrvatske nogometne klubove organizirane kao sportske udruge je učestalo kršenje članskih prava i situacije u kojoj se pojedini dugogodišnji klupski dužnosnici ponašaju kao vlasnici klubova. Primjer toga je Dinamo i Zdravko Mamić koji je dugi niz godina prvi čovjek kluba unatoč nezadovoljstvu velikog dijela Dinamovih navijača i simpatizera. Zdravko Mamić je čak i nakon nepravomoćne osude od 6,5 godina zatvora zbog izvlačenja novca iz Dinama i bijega u susjednu zemlju Bosnu i Hercegovinu ostao neformalni vođa kluba što je vidljivo kroz klupske odluke i medijske istupe zaposlenika kluba. Primjer dugogodišnje dominacije jedne osobe u klubu je vidljiv i u drugim klubovima ustrojenima kao udruge, kao što su Inter Zaprešić u kojem stoluje direktor Branko Laljak ili pak Lokomotiva u kojoj vlada direktor Božidar Šikić. Jedan od najradikalnijih i definitivno najlošijih primjera ovog fenomena je nogometni klub Zagreb, nekadašnji prvak Hrvatske u kojem je predsjednik kluba Dražen Medić, čovjek koji je otišao toliko daleko da je u jednoj sezoni sam sebe postavio trenerom prve momčadi. Nekadašnji velikan hrvatskog nogometa danas se zahvaljujući lošem upravljanju klubom nalazi na posljednjem mjestu treće lige. Problem u ovim primjerima ne predstavlja sama dominacija jedne osobe u klubu, već što se to događa u klubovima ustrojenima kao udruge građana, što je paradoksalno i protivno zakonu o udrugama koji propisuje javnost i demokraciju.

Klubovi 1. HNL ustrojeni kao sportska dionička društva se razlikuju u vlasničkom ustroju. U Hajduku je većinski vlasnik sa 65,92% grad Split, a 24,53% dionica je u vlasništvu udruge Naš Hajduk koja okuplja članove kluba. Hajduk ima jedinstven vlasnički model jer grad Split prepušta udruzi Naš Hajduk kontrolu nad svojim udjelom u vlasništvu koji udruzi omogućuje kontrolu većinskog paketa. Udruga Naš Hajduk na svojoj skupštini izabire predstavnike udruge, te organizira izbore za nadzorni odbor kluba kojima omogućuje članovima demokratsko pravo odabira sedam članova nadzornog odbora jednom u četiri godine. Ovakvim modelom funkcioniranja Hajduk se uspio financijski konsolidirati, budući da je klub u trenutku održavanja prvih demokratskih izbora za nadzorni odbor imao dug od oko 120 milijuna kuna zahvaljujući neodgovornom upravljanju politički postavljenih upravljačkih struktura, a danas je financijski stabilan s drugim najjačim budžetom u ligi. Ipak, učestale promjene upravljačkog i sportskog rukovodstva su indikator određenih problema u samom shvaćanju funkcioniranja kluba na principu članskog modela, a posljedica je nedostatak adekvatnog sportskog rezultata



s obzirom na tradiciju i veličinu kluba. HNK Rijeka je u većinskom vlasništvu Teanna Ltd., tvrtke osnovane u Londonu, a koja je u vlasništvu kćeri predsjednika kluba Damira Miškovića. Teanna Ltd. je krajem 2017. godine otkupila 70% udjela u vlasništvu od nizozemske tvrtke Sticking Social Sport, koja je u vlasništvu talijanskog tajkuna Gabrielea Volpija. Ostatak dionica je u vlasništvu grada Rijeka. U Osijeku većinski paket od 97,07% dionica je u rukama tvrtke NK Osijek d.o.o. čiji su vlasnici Lorinc Meszaros, Laszlo Szijj i Ivan Meštrović. Rijeka i Osijek su ulaskom stranog kapitala ostvarili značajan iskorak u rezultatskom pogledu budući da su godinama prije ulaska stranih investitora imali ozbiljnih financijskih problema, a rezultatski nisu bili ni približno uspješni kao danas. Četvrti klub organiziran kao dioničko društvo je Istra 1961 s.d.d., a većinski vlasnik je tvrtka Circle of life sa 84,98%, ostalih 15,02% je u vlasništvu grada Pula. Tvrtka Circle of life sa sjedištem u Zagrebu je u vlasništvu španjolskog nogometnog kluba Deportivo Alaves, što znači da Istra 1961 predstavlja partnerski klub za Deportivo Alaves. Riječ je o modelu koji se sve češće primjenjuje posljednjih godina, gdje klubovi iz snažnijih liga preuzimaju klubove u manje razvijenim ligama, te kroz takvu vrstu suradnje razvijaju vlastite mlade talentirane nogometaše usmjeravajući ih na posudbe u partnerske klubove. Ulazak kapitala u nogometne klubove može donijeti početni iskorak, ali može biti i dvosjekli mač ukoliko se loše upravlja uloženim sredstvima. Također, dojam je da su većinu nogometnih klubova u hrvatskoj zbog slabe financijske pozicije odgovorni spremni prodati za nisku cijenu bez da se naprave potrebne analize, kao i testovi provjere vlasnika, pa postoji opasnost od slučajeva poput onoga u Istri 1961 gdje je prethodni vlasnik kluba Amerikanac Michael Glover neodgovornim upravljanjem doveo klub u situaciju neisplate plaća nogometaša šest mjeseci.

U organizacijskom aspektu hrvatski nogometni klubovi imaju tipični ustroj koji podrazumijeva nadzorna i upravljačka tijela. Dinamo ima tročlani nadzorni odbor, izvršni odbor od deset članova i tročlanu upravu kluba. Hajduk ima sedam članova nadzornog odbora i predsjednika uprave te savjetnika predsjednika za sportsku politiku. Rijeka i Osijek imaju peteročlani nadzorni odbor i tročlanu upravu. Sportski segment u svim klubovima na papiru je pod ingerencijom sportskog direktora, iako poznavajući prakse hrvatskih klubova, često dolazi do miješanja uloga i nepridržavanja linija odgovornosti.

#### 4.3. Komparativna analiza korporativnog upravljanja vodećih klubova u Hrvatskoj s vodećim klubovima u Europi

Komparirajući vodeće hrvatske nogometne klubove s vodećim klubovima najjačih europskih nogometnih liga, potrebno je naglasiti da je snaga i popularnost hrvatske nogometne lige neusporediva s engleskom, španjolskom, njemačkom i talijanskom ligom. Hrvatska nogometna liga izaziva interes unutar nacionalnih okvira, dok su vodeće europske lige praćene diljem svijeta, a vodeći klubovi tih liga su globalni brendovi. Stoga, uvaživši temeljne faktore koji utječu na financijsku snagu klubova unutar neke zemlje, nije iznenađujuće što primjerice Barcelona ima oko petnaest puta veći budžet od Dinama, niti je takve podatke potrebno posebno naglašavati jer su razumljivi sami po sebi. Ono što je potrebno istaknuti komparirajući vodeće hrvatske klubove s europskim nogometnim velikanima u financijskom kontekstu je potpuno različita struktura prihoda. U tablici 4. prikazana je struktura prihoda po jednog kluba iz četiri vodeće lige, te četiri vodeća kluba 1. HNL.

**Tablica 4.** Komparacija strukture prihoda vodećih hrvatskih nogometnih klubova s vodećim europskim nogometnim klubovima

|                          | Udio prihoda od TV prava | Udio komercijalnih i matchday prihoda | Udio prihoda od izlaznih transfera |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Liverpool</b>         | 37%                      | 40%                                   | 23%                                |
| <b>Barcelona</b>         | 30%                      | 54%                                   | 10%                                |
| <b>Borussia Dortmund</b> | 34%                      | 41%                                   | 25%                                |
| <b>Juventus</b>          | 33%                      | 36%                                   | 25%                                |
| <b>Dinamo</b>            | 0,5%                     | 4,6%                                  | 63%                                |
| <b>Hajduk</b>            | 1,1%                     | 24%                                   | 63%                                |
| <b>Rijeka</b>            | 2%                       | 15%                                   | 68%                                |
| <b>Osijek</b>            | 1,2%                     | 51%                                   | 47,5%                              |

\* Osijek ima visokih 51% udio komercijalnih prihoda, ali 42% otpada na ulaganje vlasnika kluba kroz sponzorstvo

U svim vodećim europskim nogometnim ligama jednu od glavnih stavki na prihodovnoj strani čini prodaja prava na emitiranje sadržaja. Sve vodeće lige imaju udruženje klubova čija je zadaća ponajprije zajednička prodaja prava na emitiranje sadržaja televizijskim kućama. U Hrvatskoj takvo udruženje ne postoji, a televizijska prava za 1. HNL prodaje Hrvatski nogometni savez (HNS). Hrvatski prvoligaši prema dosadašnjem ugovoru dijele 12 milijuna kuna, od čega prvaku ide oko 2,4 milijuna kn. Udio prihoda od televizijskih prava u ukupnim prihodima gledajući 2018. godinu u Dinamu iznosi tek 0,5%, u Hajduku 1,1%, u Rijeci 2%, u Osijeku 1,2%. Za klubove u vodećim europskim nogometnim ligama ova stavka čini oko

trećinu ukupnih prihoda. Iako takve brojke nisu realne za hrvatske prvoligaše, postoji ogroman prostor za napredak u ovom segmentu. Uz prodaju televizijskih prava, komercijalni prihodi i matchday prihodi čine osnovu financiranja europskih nogometnih velikana. Drugi stupac u tablici obuhvaća udio zbrojenih sponzorskih prihoda, ukupnih prihoda od prodaje klupskih proizvoda i prihoda ostvarenih na dan utakmice u ukupnim prihodima klubova. Zbroj stavki je napravljen iz razloga što klubovi različito grupiraju pojedine stavke u izvještajima, pa ih je nemoguće na veći broj klubova uspoređivati odvojeno. Vidljivo je da uz televizijska prava glavninu budžeta za engleske, španjolske, njemačke i talijanske klubove čini ova vrsta prihoda, odnosno sposobnost da klub uprihoduje novac na temelju vlastitog brenda kroz sponzorske ugovore, prihode od ulaznica i druge komercijalne aktivnosti. U ovoj kategoriji za 1. HNL uočljivo je da Osijek ima visokih 51% prihoda, no to je isključivo rezultat ulaganja jednog od vlasnika kluba, Lorinca Meszarosa koji je kroz sponzorstvo u promatranoj 2018. godini uložio 44 milijuna kuna što je 42% Osijekovog budžeta. Hajduk u ovoj kategoriji ima za hrvatske prilike iznadprosječnih 24%, dok je Dinamo na 4,6% što ukazuje na nešto lošije rezultate hrvatskog prvaka u ovom segmentu. Doduše, dio razloga je u većim ukupnim prihodima kluba zahvaljujući većim izlaznim transferima i nagradama UEFA-e, ali čak i sama suma Dinamovih prihoda u ovom aspektu je manja od Hajdukovih prihoda što je neočekivano s obzirom na bolje rezultate i igranje velikog broja europskih utakmica, pa se može zaključiti da Dinamo nedovoljno iskorištava klupski brend. Udio prihoda od izlaznih transfera u ukupnim prihodima za vodeće klubove 1. HNL čini najvažniju stavku u budžetu, što pokazuje da su hrvatski prvoligaši primorani transferirati najtalentiranije nogometaše u inozemstvo kako bi mogli servisirati tekuće troškove. U vodećim europskim klubovima ova stavka je važna tek toliko da otvori prostor za ostvarivanje ulaznih transfera u skladu s trenutnim potrebama klubova. Odnosno, u tim klubovima u pravilu su veći rashodi od ulaznih transfera, nego prihodi od izlaznih transfera. Primjerice Liverpool je u sezoni 2017/2018 uprihodio 137 milijuna funti od izlaznih transfera, a potrošio 190 milijuna funti na pojačanja, što je deficit od 53 milijuna funti. Prema istraživanju međunarodnog centra za sportske studije (CIES) „Manchester City, Paris St-Germain, Manchester United i Barcelona imaju najnegativniji neto rezultat transfera u posljednjem desetljeću. Dvanaest momčadi Premier lige se također nalaze unutar ljestvice od dvadeset klubova s nanjnegativnim neto rezultatom. Štoviše, svi klubovi Premier lige imaju negativan neto saldo gledajući transfere. To odražava važnost financijskih sredstava koja su na raspolaganju svim klubovima Premier lige. U razdoblju od 2010. do 2019. neto transferni deficit Premier lige iznosi 6,488 milijardi eura, talijanske Serie A 1,218 milijardi eura, španjolske La lige 800 milijuna eura, a njemačke Bundeslige 758 milijardi eura“. (CIES, 2019).

S druge strane, klubovi 1. HNL su primarno okrenuti na stvaranje igračke vrijednosti interesantne klubovima iz financijski snažnijih liga kako bi mogli opstati i održavati određenu razinu kvalitete svojih momčadi kroz omogućavanje adekvatnih primanja svojim nogometašima na dinamičnom nogometnom tržištu. Hrvatski prvoligaši su često primorani prodavati najtalentiranije mlade nogometaše koji su tek započeli sa seniorskim karijerama, budući da klubovi iz snažnijih europskih liga imaju praksu kupovati talente, te ih razvijati prema svom programu, što uobičajeno uključuje slanje tih igrača na posudbe u svoje klubove partnere. Zbog odljeva najtalentiranijih nogometaša u inozemstvo, klubovi 1. HNL za jačanje i popunu igračkog kadra posežu za angažiranjem inozemnih nogometaša, uglavnom iz manje nogometno i gospodarski razvijenih zemalja. Primjerice, posljednjih godina u 1. HNL se desio porast broja mladih nogometaša s kosovskog i albanskog teritorija.

**Tablica 5.** Komparacija vlasničke strukture vodećih hrvatskih nogometnih klubova s vodećim europskim nogometnim klubovima

|                          | <b>Vlasnička struktura</b>  |
|--------------------------|---|
| <b>Liverpool</b>         | Fenway Sports Group (100%)  |
| <b>Manchester United</b> | The Glazer family (97,07%), ostali dioničari (2,93%)  |
| <b>Barcelona</b>         | Udruga građana  |
| <b>Real Madrid</b>       | Udruga građana  |
| <b>Bayern München</b>    | F.C. Bayern München e.V. (75%), Adidas AG (8,33%), AUDI AG (8,33%), Allianz SE (8,33%)  |
| <b>Borussia Dortmund</b> | Slobodni optičaj (59,86%), Evonik Industries AG (9,83%), Bernd Geske (9,35%), Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund: 5.53%, SIGNAL IDUNA: 5.43% ,Ralph Dommermuth Beteiligungen GmbH: 5.004%, PUMA SE: 5.0% |
| <b>Juventus</b>          | EXOR N.V. (63,8%), Lindsell train Ltd. (11,3%), slobodni optičaj (24,9%)  |
| <b>Inter</b>             | Suning Holdings Group (68.55%), LionRock Capital (31,05%), Pirelli (0,37%), ostali dioničari (0,03%)  |
| <b>Dinamo</b>            | Udruga građana  |
| <b>Hajduk</b>            | Grad Split (65,92%), Naš Hajduk (24,53%), ostali dioničari (9,55%)  |
| <b>Rijeka</b>            | Teanna Ltd. (70%), Grad Rijeka (30%)  |
| <b>Osijek</b>            | NK Osijek d.o.o. (97,03%), ostali dioničari (2,97%)   |

Tablica 5. prikazuje vlasničku strukturu osam odabranih europskih velikana i vodećih klubova 1. HNL. Promatrajući vlasničko uređenje analiziranih liga, primjetno je da postoje različitosti ne samo među ligama, već nerijetko i između klubova unutar samih liga. U vodećim europskim ligama klubovi koji su ustrojani kao udruge građana su organizirani kao klubovi u kojima se

članovima omogućuje demokratsko biranje klupskog rukovodstva, a reprezentativni primjeri takvih klubova su španjolski velikani Real Madrid i Barcelona. U kontekstu vodeće četvorke 1. HNL jedino je Dinamo pravno ustrojen kao udruga građana, ali kao što je ranije spomenuto, u Dinamu godinama vlada Zdravko Mamić nauštrb nezadovoljstva većeg dijela tribine, a demokratski izbori u klubu nikada nisu održani. Iako Dinamo na papiru nema vlasnika, stil vođenja kluba nalikuje dijelu talijanskih klubova koji imaju jednog vlasnika, a u kojima vlasnik autokratski upravlja klubom, kao što je slučaj u Napoliju gdje je apsolutni vladar kluba De Laurentiis, u Laziju gdje vlada Lotito, ili pak u Milanu gdje je preko trideset godina dominirao Berlusconi koji je prodao klub 2017. godine. Ipak, ogromna je razlika u legitimitetu koji kroz vlasništvo ostvaruju vlasnici tih klubova, odnosno u nedostatku pravnog uporišta za ovakav stil vođenja u Dinamu. S druge strane, Hajduk je jedini klub unutar 1. HNL koji primjenjuje članski model kroz održavanje demokratskih izbora u kojima članovi odabiru nadzorni odbor kluba, iako klub nije pravno ustrojen kao sportska udruga, već kao dioničko društvo. To ne mora predstavljati problem, jer i u njemačkoj Bundesligi u kojoj je većina klubova ustrojena na članskom modelu, osam klubova ima pravni ustroj dioničkog društva. Ipak, razlika je u tome što Bundesliga zakonski propisuje članski model sa ranije spomenutim pravilom 50+1, a u Hajduku je ovakav tip vlasničkog ustroja pokrenut inicijativom samih navijača kluba nakon što je klub već preoblikovan iz sportske udruge u dioničko društvo, a to uključuje obvezu prikupljanja financijskih sredstava od strane članova kako bi otkupili dovoljan broj dionica i postali većinski vlasnici kluba, što je otegotna okolnost i proces koji se još uvijek odvija. Sa stajališta tradicije i veličine kluba, Hajduk i Dinamo jedini imaju dovoljnu navijačku bazu da bi mogli funkcionirati na ovaj način i pritom biti konkurentni, a financijski održivi. Hajduk unatoč slabijim sportskim rezultatima ostvaruje za hrvatske prilike jako dobre financijske rezultate na krilima kohezije kluba i članova. Ipak, učestale promjene na rukovodećim pozicijama (četiri predsjednika, 6 sportskih direktora i desetak trenera u razdoblju od 2011.-2020.) onemogućavaju klub u ostvarenju ciljeva i ukazuju na probleme provedbe ovog modela vlasničkog ustroja, što je donekle razumljivo budući da je ovakav tip vlasničkog ustroja novost za hrvatski nogomet i društvo u globalu. Rijeka i Osijek, klubovi koji trenutačno spadaju u vrh hrvatskog nogometa, također su preoblikovani u dionička društva. Ova dva kluba su najviše zahvaljujući ulasku stranog kapitala ostvarila značajan skok u rezultatskom pogledu. Takvi primjeri su tipični za današnji nogomet, posebice u engleskoj Premierligi gdje je više od polovice klubova u vlasništvu stranih investitora, kao i u talijanskoj Serie A gdje je sve veći broj stranih vlasnika klubova. Ipak, popularnost i interes javnosti u tim ligama je nemjerljiv s 1. HNL, a profitabilnost ulaska za investitore u hrvatske klubove je prilično upitna. To

potvrđuje i brzo povlačenje talijanskog vlasnika Gabrielea Volpija iz Rijeke. Činjenica je da su i Rijeka i Osijek ostvarili nagli skok početnim ulaskom investitora u klub, ali dugoročno je iluzorno očekivati konstantne financijske injekcije od vlasnika, što je opasnost od ponovnog pada ovih klubova u prosjek hrvatskog nogometa. U Rijeci se već osjeti pad u financijskoj moći i ostvarenim rezultatima odlaskom Volpija s mjesta vlasnika kluba. Klub koji je jedno vrijeme imao drugi budžet u ligi i punio igrački kadar dovodenjem pojačanja, sve se više okreće stvaranju vrijednosti u vlastitoj akademiji, koja treba biti polaznišna osnova za sve klubove u Hrvatskoj. Sposobnost u stvaranju zadovoljavajućih uvjeta, pronalasku i stvaranju nogometaša kroz omladinsku školu temelj je svih klubova 1. HNL neovisno o vlasničkom ustroju klubova.

Komparacija upravljačkog uređenja vodećih europskih klubova s vodećim hrvatskim klubovima ne pokazuje značajne razlike. Svi promatrani klubovi kao najviše tijelo imaju skuštinu, a ovisno o unutarnjem uređenju jednorazinsko ili dvorazinsko uređenje upravljačke strukture. Primjetno je da se u svim vodećim hrvatskim klubovima primjenjuje dvorazinski model u kojem klubovi imaju odvojen nadzorni i upravni organ, odnosno nema primjera jednorazinskog uređenja. Od analiziranih europskih velikana, dvorazinski model primjenjuju njemački Bayern München i Borussia Dortmund, dok je za talijanske, engleske i španjolske klubove karakterističan jednorazinski model. U ustroju sportskog segmenta promatranih hrvatskih klubova se primjenjuje europski tip u kojem je sportski direktor na čelu sportske struke. U nijednom klubu u hrvatskoj trenutačno ne postoji primjer engleskog tipa menadžera.

**Tablica 6.** Komparacija upravljačke strukture vodećih europskih klubova s vodećim klubovima u Hrvatskoj

|                          | <b>Upravljačka struktura</b> | <b>Sportski segment</b> |
|--------------------------|------------------------------|-------------------------|
| <b>Liverpool</b>         | Jednorazinski model          | Engleski tip            |
| <b>Manchester United</b> | Jednorazinski model          | Engleski tip            |
| <b>Barcelona</b>         | Jednorazinski model          | Europski tip            |
| <b>Real Madrid</b>       | Jednorazinski model          | Europski tip            |
| <b>Juventus</b>          | Jednorazinski model          | Europski tip            |
| <b>Inter</b>             | Jednorazinski model          | Europski tip            |
| <b>Borussia Dortmund</b> | Dvorazinski model            | Europski tip            |
| <b>Bayern München</b>    | Dvorazinski model            | Europski tip            |
| <b>Hajduk</b>            | Dvorazinski model            | Europski tip            |
| <b>Dinamo</b>            | Dvorazinski model            | Europski tip            |
| <b>Rijeka</b>            | Dvorazinski model            | Europski tip            |
| <b>Osijek</b>            | Dvorazinski model            | Europski tip            |

## 5. Zaključak

Vrhunski europski nogometni klubovi su uređeni na korporativnim principima neovisno o pravnom ustroju i vlasničkom uređenju. Različita uređenja vlasništva nogometnim klubovima ukazuju na mogućnosti uspješnog funkcioniranja klubova kao modernih korporacija bilo da je riječ o primjeni privatnog, članskog ili mješovitog modela vlasništva. Analizom je utvrđeno da u vlasničkom aspektu svaka od promatranih liga ima svoje posebnosti, s tim da u Engleskoj i Italiji dominira model privatnog vlasništva, u Njemačkoj zakonom propisani članski model 50+1 koji omogućuje ulazak kapitala u klub, a u Španjolskoj u tradicijom značajnijim klubovima članski model, dok ostatak lige ima privatnog vlasnika na čelu kluba. Članski model temeljen na demokratskim principima omogućuje snažniju koheziju između članova i kluba, te stvara jaču povezanost između zajednice i kluba. Također, klub nema obvezu isplate dividendi svojim vlasnicima. S druge strane model privatnog vlasništva omogućuje ulazak kapitala u klub koji može donijeti značajan iskorak u financijskom i rezultatskom smislu.

U upravljačkom pogledu klubovi imaju sve odlike modernih korporacija s pripadajućim tijelima u vidu skupštine, nadzornog odbora i uprave, ili upravnog odbora, ovisno o primjeni jednorazinskog ili dvorazinskog modela. Posebnost nogometnih klubova koja ga razlikuje od uobičajnih korporacija je istaknuta kroz važnost sportskog segmenta kluba koji u pravilu ima autonomiju upravljanja unutar svoje domene u skladu s klupskim budžetom.

Financijski aspekt vodećih europskih klubova ukazuje da ti klubovi ostvaruju ogromne prihode koji se mjere u stotinama milijuna eura, najvećim dijelom od zajedničke prodaje televizijskih prava putem ligaških udruženja, od komercijalnih prihoda i *matchday* prihoda, odnosno ukupne zarade na ostvarene na dan igranja utakmica. Klubovi najveći dio budžeta u pravilu troše na plaće igrača i ulazne transfere. Sukladno visokim iznosima, europski nogometni klubovi su obvezni transparentno poslovati u skladu sa državnim zakonima i pravilima postavljenima od strane UEFA-e i nacionalnih saveza.

Komparacijom vodećih hrvatskih nogometnih klubova s vodećim europskim nogometnim klubovima je utvrđeno da Dinamo koji je pravno uređen kao udruga građana ne provodi demokratske izbore koje ovakav ustroj kluba zakonom zahtijeva, dok se ostatak vodećih klubova preoblikovao u dionička društva, s tim da Hajduk primjenjuje članski model vlasništva, a Rijeka i Osijek imaju privatne vlasnike. U upravljačkom aspektu vodeći hrvatski klubovi primjenjuju dvorazinsku strukturu, što je karakteristično za njemačke klubove. Sportski segment klubova ustrojen kao i u većini europskih klubova. Komparacijom financijskih

aspekata je uočljiva potpuno različita struktura hrvatskih nogometnih klubova u odnosu na europske nogometne velikane, odnosno prekomjerna ovisnost o izlaznim transferima koju bi hrvatski klubovi trebali umanjiti u cilju dugoročne financijske održivosti i stabilnosti klubova, te raditi na povećanju prihoda od prodaje televizijskih prava, komercijalnih i matchday prihoda koji za većinu hrvatskih klubova na niskoj razini.



## Literatura

1. Alm, J. (2013.), *Action for Good Governance in International Sports Organisations*, Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, Copenhagen
2. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009.), *Menadžment u sportu*, Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu – Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
3. Brnabić, R. (2019.), Ovlasti nadzornog odbora u svezi s nadzorom uprave sportskog dioničkog društva, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 56(2): 377-399.
4. Chambers, N., Cornforth C. (2010.), The role of corporate governance and boards in organisational performance, u: Walshe, K., Harvey G., Jas, P. (eds.), *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, Cambridge University Press, Cambridge, 99-127.
5. CIES Football Observatory (2019.), <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr47/en/>, pristupljeno: 07.05.2020.
6. Farquhar, S., Machold, S., Pervaiz, K. A. (2005.), Governance and football: an examination of the relevance of corporate governance regulations for the sports sector, *International Journal Business Governance and Ethics*, 1(4): 329-349.
7. FIFA (2019.), FIFA Statutes, <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-statutes-5-august-2019-en.pdf?cloudid=ggymhxv8jrdfbekrrm> pristupljeno: 05.05.2020.
8. Gulin, D., Grbavac, J., i Hladika, M. (2016.), Kvaliteta korporativnog izvještavanja kao pretpostavka transparentnosti poslovnih subjekata, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Posebno izdanje 2016: 154-180.
9. Ivanović, Z. (1995.), Financijski okvir upravljanja rizikom, *Tourism and hospitality management*, 1(2): 337-356.
10. Ivanjko, Š. (2006.), Suprotni ili jedinstveni interesi u trgovačkom društvu, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 56(Posebni broj 2016): 165-175.
11. Iveta, V. (2018.), Pravno ustrojstvo nogometnih klubova u socijalističkoj Jugoslaviji i Hrvatskoj s osvrtom na radnopravni status profesionalnih nogometaša, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 39(2): 1039-1070.
12. Komisija Europskih zajednica (2007.), *Bijela knjiga o sportu*, Bruxelles
13. Lalić, D. (2018.), *Nogomet i politika*, Fraktura d.o.o., Zaprešić
14. Lam, T.C. E. (2014.), The Roles of Governance in Sport Organizations, *Journal of Power, Politics & Governance*, 2(2): 19-31.

15. Marston, K. T., Boillat, C., Roitman, F. (2017.), *Governance relationships in football between management and labour : players, clubs, leagues & national associations*, Editions CIES - Collection Réflexions sportives, Neuchâtel
16. Michie, J., Oughton, C. (2005.), The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England, *Corporate Governance An International Review*, 13(4): 517-531.
17. NN (2020.), *Zakon o sportu*, Narodne novine, Zagreb,  
<https://www.zakon.hr/z/300/Zakon-o-sportu>, pristupljeno: 07.05.2020.
18. Rafa Benitez Blog (2013.), <http://www.rafabenitez.com/web/in/blog/football-clubs-structure-rafa-benitez-view/57/>, pristupljeno: 07.05.2020.
19. Samur S. (2018.), Organization Design in Football Management Process,  
*International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 6(2): 38-46.
20. Syzmanski, S. (2010.), *Football Economics and Policy*, Palgrave Macmillan UK, Hampshire
21. Škaro, D., Stipetić, V. (2016.), *Sport u vremenu globalizacije : (sport i kapital)*, Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo, Zagreb
22. Talović M., i sur. (2015.), *Organizacija i vještine upravljanja u nogometu*, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo
23. Tipurić, D., i sur. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
24. Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
25. UEFA (2019.), <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>, pristupljeno: 07.05.2020.
26. UEFA (2020.), <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>, pristupljeno: 07.05.2020.
27. UEFA (2018.), UEFA Statutes,  
[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/54/12/62/2541262\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/54/12/62/2541262_DOWNLOAD.pdf), pristupljeno 06.06.2020.
28. UEFA (2020.), The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018,  
[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695_DOWNLOAD.pdf), pristupljeno: 07.05.2020.

## **Popis slika**

**Slika 1** Kontekst korporativnog upravljanja

**Slika 2** Jednoražinski i dvoražinski model upravljanja

**Slika 3** Ustroj Borussije Dortmund

**Slika 4** Stari i novi grb Juventusa

## **Popis tablica**

**Tablica 1** Prikaz općih značajki odabranih nogometnih liga

**Tablica 2** Popis vlasnika u vodećim nogometnim klubovima Premierlige

**Tablica 3** Popis vlasnika u vodećim nogometnim klubovima Serie A

**Tablica 4.** Komparacija strukture prihoda vodećih hrvatskih nogometnih klubova s vodećim europskim nogometnim klubovima

**Tablica 5.** Komparacija vlasničke strukture vodećih hrvatskih nogometnih klubova s vodećim europskim nogometnim klubovima

**Tablica 6.** Komparacija upravljačke strukture vodećih europskih klubova s vodećim klubovima u Hrvatskoj

## **Popis grafikona**

**Grafikon 1** Engleski model upravljanja sportskim segmentom

**Grafikon 2** Europski model upravljanja sportskim segmentom

**Grafikon 3** Bayern München - vlasnička struktura

**Grafikon 4** Borussia Dortmund - vlasnička struktura

## **Životopis**

Ime i prezime: Martin Brbić

Datum rođenja: 12.01.1995.

Adresa: Dračevica 57, 21325 Tučepi, Hrvatska

Mobitel: +385 99 287 0600

E-mail: [martin.brbic1@gmail.com](mailto:martin.brbic1@gmail.com)

### **OBRAZOVANJE**

- 10.2017.                      Ekonomski fakultet u Zagrebu, Diplomski studij, smjer - menadžment
- 10.2013. -09.2017.        Ekonomski fakultet u Zagrebu, preddiplomski studij, smjer – Poslovna ekonomija. Sveučilišni prvostupnik (baccalaureus) ekonomije
- 09.2009. – 06.2013.      Završena opća gimnazija u srednjoj školi fra Andrije Kačića Miošića u Makarskoj

### **RADNO ISKUSTVO**

- 04.2019.                      Direktor u B&T d.o.o. – agencija za pružanje usluga u smještaju turista i usluga smještaja sezonskih radnika
- 06.2018. – 04.2019.      Referent nabave u Apfel d.o.o. – lanac marketa i vodeći distributer hrane i pića na području Makarske Rivijere
- 07.2015. – 09.2015.      Sezonski posao kao skladištar u Apfel d.o.o.

### **RAČUNALNE VJEŠTINE**

Rad na računalu, MS Office paket

### **STRANI JEZICI**

Engleski jezik – aktivno korištenje u govoru i pismu

### **VOZAČKA DOZVOLA**

B kategorija