

Sveučilište u Zagreb
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Financije

**ANALIZA OBLIKA FINANCIRANJA EUROPSKIH NOGOMETNIH
KLUBOVA I SUSTAV UEFINIH FINANCIJSKIH PRAVILA**

Diplomski rad

Filip Grljević

Zagreb, srpanj 2020.

**Sveučilište u Zagreb
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Financije**

**ANALIZA OBLIKA FINANCIRANJA EUROPSKIH NOGOMETNIH
KLUBOVA I SUSTAV UEFINIH FINANCIJSKIH PRAVILA
ANALYSIS OF FINANCING MODELS OF EUROPEAN FOOTBALL CLUBS
AND UEFA FINANCIAL „FAIR-PLAY“ SET OF RULES**

Diplomski rad

**Student: Filip Grljević
JMBAG: 0066216204
Mentor: Doc. dr. sc. Tomislav Globan**

Zagreb, srpanj 2020.

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta 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 nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

Name and family name of student

STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm with my signature that the _____
(type of the paper)

is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used.

I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright.

Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student:

In Zagreb, _____
(date)

(signature)

SAŽETAK:

Nogomet je najpopularniji sport na svijetu što dokazuju broj navijača na stadionima, gledanost prijenosa te općenito visina prihoda nogometnih klubova i ostalih nogometnih organizacija. Međutim, velika povećanja prihoda karakteristična su samo za mali broj najvećih klubova i liga, dok je većina ostalih europskih klubova pod teretom prezaduženosti i rizika insolventnosti čije se rješavanje smatra prioritetom nogometnog tržišta i u kratkom i u dugom roku. Cilj ovog rada je prikazati način pravnog ustroja europskih nogometnih klubova, pojasniti oblike njihovog financiranja te isto staviti u kontekst nastajanja Uefinog sustava financijskih pravila. Kao izvori podataka za pisanje ovog rada korišteni su sekundarni podaci. Uefin sustav financijskih pravila nastao je dijelom zbog dubokih financijskih nepravilnosti na nogometnom tržištu, a dijelom i zbog političkih razloga motiviranih zadržavanjem postojeće hijerarhije moći najjačih europskih nogometnih klubova. Iako je Uefin sustav financijskih pravila pomogao učiniti europski nogomet profitabilnim, sukladno mišljenju mnogo autora, sustav nije u potpunosti postigao svoju primarnu svrhu smanjenja financijskih nepravilnosti, nego je efektivno zamijenio jednu nejednakost drugom zamrzavajući postojeće stanje i dodatno povećavajući kompetitivni disbalans u europskim nogometnim ligama.

Ključne riječi: Nogomet, Oblici financiranja, Sport, UEFA, neprofitne organizacije

ABSTRACT:

Football is a most popular sport in the world according to stadium attendances, television viewership and generally high revenues of football clubs and other football associations. Nevertheless, extraordinary revenue increase is applicable only to a few top football clubs and leagues, while majority of other European football clubs are under burden of indebtedness and risk of insolvency, issues which are considered football world's priorities to be solved. Aim of this paper is to present different legal forms and different financing methods of European football clubs and to put them in the perspective of UEFA financial fair-play. Secondary data was used while writing this paper. UEFA financial fair-play set of rules was enforced partly because of deep financial irregularities on the football market and partly because of political

reasons about keeping the current hierarchy among European club football elite. Although UEFA financial fair-play set of rules did help in turning European club football profitable, according to several authors, set of rules did not fully accomplish its primary purpose to act on football financial irregularities, effectively substituting one form of inequality for another by freezing the current state of affairs and even further reducing competitive balance in European football leagues.

Key words: Football, Financing, Sport, UEFA, non-profit organization

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. OBLICI ORGANIZACIJE I VLASNIŠTVA NOGOMETNIH INSTITUCIJA I KLUBOVA	2
2.1 Teorijski okvir: Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija	2
2.2 Oblici organizacije i vlasništva europskih nogometnih klubova	6
2.2.1 Hrvatska.....	6
2.2.2 Engleska.....	9
2.2.3 Ostatak Europe.....	11
2.3 Oblici organizacije i vlasništva ostalih nogometnih institucija.....	13
2.3.1 Hrvatska.....	13
2.3.2 Svijet i Europa.....	14
3. OBLICI FINANCIRANJA EUROPSKIH NOGOMETNIH KLUBOVA	17
3.1 Pozicija i vrijednost profesionalnog nogometa	17
3.2 Interno financiranje.....	19
3.2.3 „Matchday“ prihod: Prihodi pri odigravanju utakmice na domaćem stadionu.....	19
3.2.1 Prihod od prodaje televizijskih i ostalih medijskih prava	23
3.2.2 Prihod od sponzorstava i marketinških ugovora.....	25
3.2.4 Prihod od prodaje intelektualnog vlasništva (srodnih prava).....	28
3.2.5 Prihod od prodaje nematerijalne imovine	29
3.2.6 Ostali oblici internog financiranja, racionalizacija troškova i oslobađanje kapitala.....	30
3.3 Eksterno financiranje.....	32
3.3.1 Kreditiranje i emisija vrijednosnih papira	32
3.3.2 Prikupljanje kapitala	33
3.3.3 Potpore lokalne zajednice i države	34
4. SUSTAV PRAVILA UEFINOG FINANCIJSKOG „FAIR-PLAYA“.....	38
4.1 Uzroci nastajanja i svrha sustava pravila Uefinog financijskog „fair-playa“	38
4.2.2 Problem neadekvatnog financijskog izvještavanja	40
4.3 Zahtjevi i pravila	41
4.5 Prilagodbe sustavu	42

4.6 Kritike sustava	43
5. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS LITERATURE:.....	47
POPIS SLIKA:	50
POPIS TABLICA:.....	50
ŽIVOTOPIS:.....	51

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Nogomet na svjetskoj razini bilježi snažne promjene u posljednjih 30 godina istovremeno utvrdivši titulu najpopularnijeg sporta na svijetu s akumuliranim prihodima preko 33 milijarde dolara godišnje. Usprkos tome - pravni ustroj, modeli financiranja, financijska stabilnost te financijsko izvještavanje europskih nogometnih klubova i nadnacionalnih sportskih saveza i dalje su daleko od unificiranih te predstavljaju izazov za superviziju i regulaciju. Cilj ovog rada je prikazati način pravnog ustroja europskih nogometnih klubova, pojasniti oblike njihovog financiranja te isto staviti u kontekst uspostavljanja Uefinog sustava financijskih pravila kojim su se nastojale ispraviti duboke nepravilnosti unutar europskog nogometa, no koji je i sam naišao na oštre kritike zbog svojih protu-tržišnih metoda regulacije.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Kao izvori podataka za pisanje ovog rada korišteni su sekundarni podaci, odnosno korištena je stručna literatura koja se sastoji od knjiga stranih autora te od stručnih članaka i znanstvenih disertacija hrvatskih i stranih autora. Prikupljena literatura za pisanje ovog rada dijelom je na hrvatskom, a dijelom na engleskom jeziku.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na pet cjelina. Nakon uvoda slijedi prikaz oblika organizacije i vlasništva nogometnih klubova i institucija uz osnovni prikaz teorijskog okvira razlike između profitnih i neprofitnih organizacija. U trećem poglavlju obrađuju se oblici financiranja nogometnih klubova koji se mogu podijeliti na interne i eksterne oblike. U četvrtom poglavlju objašnjava se geneza "UEFA financijski fair-play" sustava pravila, njegova svrha, analiza samih pravila, prilagodbe sustavu iz stvarnih primjera te konačno kritike sustava. Na kraju rada dan je zaključak.

2. OBLICI ORGANIZACIJE I VLASNIŠTVA NOGOMETNIH INSTITUCIJA I KLUBOVA

2.1 Teorijski okvir: Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija

Sličnosti i razlike profitnih i neprofitnih organizacija predmet su proučavanja i diskusije mnogih autora kroz povijest moderne ekonomske misli. Kako navodi Marić (2017) u svome radu, razlike između profitnih i neprofitnih organizacija polaze od same suštine odnosno svrha postojanja jednih odnosno drugih i značajne su.

Marić (2017) navodi kako je temeljno razlikovno obilježje usmjerenost na profit te ekonomski ciljevi i vrijednosti za profitne organizacije nasuprot usmjerenosti prema društvenoj svrsi te društvenim ciljevima i vrijednostima za neprofitne organizacije. Marić (2017) prema radu Martina (2008:94) navodi i kako se kroz jasne odrednice evidentira upravo bit menadžmenta kao ključna razlika privatnog, neprofitnog i javnog sektora. Što se tiče sličnosti, Marić (2017) prema Anheier (2000) kaže da su profitne i neprofitne organizacije slične u svemu, osim u onom što je „bitno“. Ta tvrdnja se može pojasniti time da samo djelovanje menadžmenta i logika poslovanja su u suštini jednaki u težnji ka izvrsnosti i visokoj razini efikasnosti.

U tablici 1. jasno su navedene razlike profitnih i neprofitnih organizacija, posebice u dijelu gdje se jasno naznačava da iako i profitne i neprofitne organizacije su u mogućnosti ostvarivanja profita, samo profitne organizacije taj profit (dobit) mogu dijeliti.

Tablica 1: Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

POKAZATELJ	PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
Vlasnik	Ulagači, dioničari	Nitko, druga neprofitna organizacija, privatno lice
Može li ostvarivati profit (dobit)	Da	Da
Može li dijeliti profit	Da	Ne
Kome je odgovoran menadžment	Dioničarima (vlasnicima)	Osnivačima, rukovodećem tijelu organizacije
Osnovni izvori kapitala	Osnivačke dionice, prihodi od prodaje roba i usluga, zadržana dobit i drugo	Državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni, članarine, prodaj ausluga i roba, projekti i drugo
Plaćaju li porez	Da, sve poreze	Samo neke ili ih uopće ne plaćaju
Plaćaju li uvozne carine	Da, za sve proizvode i usirovine	Samo u iznimnim slučajevima
Koja je svrha organizacije	Ostvarenje dobiti za vlasnike	Ostvarenje misije i društveno korisne usluge
Koje su mjere uspješnosti poslovanja	Visina dobiti, povratak dobiti, povratak investicija i drugo	Razina operacionalizacije misije, uspješnost u ostvarivanju ciljeva
Tko utječe na uspjeh	Potrošači	Suradnici, klijenti, javnost

Izvor: Marić (2017:143) iz Marić (2007:45)

Ključna pitanja koja promatramo pri promatranju nogometnih institucija i klubova jesu svrha i cilj njihovih djelovanja. Iako su danas veliki broj sportskih institucija i klubova visoko profitne organizacije, primarna svrha i osnovni cilj njihovih uspostavljanja bili su motivi koji karakteriziraju uspostavljanje neprofitne organizacije.

Marić (2017) kako je navedeno u radu Druckera (1989:90) objašnjava razlike između profitnih i neprofitnih organizacija proučavajući ih kroz dimenziju okoline i okolnosti njihovog nastajanja. Prema Druckeru, neprofitne organizacije uvijek počinju s okolinom, okruženjem, zajednicom, korisnicima, dok profitne organizacije započinju iznutra – zbog vlasnika i radi financijskih rezultata.

Prvi nogometni klubovi, a kasnije i nogometne institucije, osnivani su prvenstveno zbog vlastite okoline – zbog organizacije, aktiviranja i uključivanja lokalne zajednice u sportske aktivnosti vezano za klubove te kasnije potrebom za ujedinjavanjem klubova vezano za nogometne institucije.

Još neke od razlika koje Marić (2017) navodi prema radu Druckera (1985) jesu da se organizacijski resursi neprofitnih organizacija temelje na proračunu, a ne na zaradi kao kod profitnih organizacija. Kako Marić prema Druckeru dalje navodi, neprofitne organizacije ovise o brojnim interesno-utjecajnim sferama od kojih ne mogu dopustiti distanciranje te se njihova misija promatra kao moralno savršena, dok profitne organizacije djeluju samo na izabranom dijelu tržišta kako bi bile uspješne te se misija promatra kao ekonomska prednost. Činjenica jest da su razlike između profitnih i neprofitnih organizacija danas sve manje te da se profitni i neprofitni sektor sve više isprepliće. Ono gdje je takvo preplitanje najevidentnije jest, prema Marić (2017), u primjerima gdje se profitne organizacije formiraju u smislu društveno odgovornog poslovanja i usmjerenja ka zajednici, dok neprofitne organizacije streme utemeljenjem jasne i definirane poslovne prakse ka učvršćivanju svoje pozicije na tržištu.

Imajući na umu navedeno, jasno je da je dio današnjeg uspjeha stranih nogometnih klubova utemeljenih kao neprofitnih organizacija prije 100 i više godina ostvaren i snažnim opsegom djelovanja karakterističnim za neprofitne organizacije. To djelovanje, kako navodi Marić (2017) prema Druckeru (2005), najvidljivije je u formiranju i provođenju jasne strategije i

učinkovitosti organa uprave, odnosno u valoriziranju i vrednovanju motivacije i produktivnosti kreativnih stručnjaka – radnika znanja.

Vrlo važno je naglasiti i sljedeću razliku između profitnih i neprofitnih organizacija, kako Marić (2017) navodi prema radu Deesa (1999), a to je da su prednosti neprofitnih organizacije poseban porezni tretman što često znači i manjak obaveze plaćanja poreza, mogućnost kapitaliziranja rada volontera, korištenje novca iz dobrotvornih izvora i kapitalnih ulaganja fizičkih i pravnih osoba.

Formiranje te kasnije djelovanje nogometnih klubova često počiva upravo na volonterskom radu pogonjenom emocionalnom motiviranošću. Volonteri, kako u svome radu navodi Marić (2017), najvažnija su razlika profitnih i neprofitnih organizacija, zaposlenici su koje ne motivira plaća i napredovanje, nego drugačije potrebe koje se ispunjavaju angažmanom u neprofitnim organizacijama. Marić naglašava da je volonterizam ili dragovoljni rad neplaćena, neprofitna djelatnost karakteristična i osobito važna za neprofitne organizacije jer naglašava humanu paradigmu suvremenog društva.

Kako navodi Marić (2017) prema radu Druckera (1990:139), jedna od važnijih razlika između profitnih i neprofitnih organizacija jest i učinkovitost te njezino mjerenje. Isti autor smatra da u je profitnom sektoru učinkovitost lako mjerljiva financijskim uspjehom kroz profit, snagu branda, inovacije ili novčani tok, dok kod neprofitnih organizacija rezultati nisu unutar organizacije nego izvan nje. Marić (2017) tako tvrdi da, s obzirom da učinkovitost ne možemo utvrditi brojkama, trebamo koristiti odgovore na pitanja radi li neprofitna organizacija ono za što je određena, služi li predviđenoj potrebi te postoji li potreba za njeno djelovanje u vidu donošenja pozitivnih društvenih promjena.

2.2 Oblici organizacije i vlasništva europskih nogometnih klubova

Više je mogućih oblika organizacije i vlasništva nogometnih klubova u Europi. Oblik vlasništva koji danas pregledava uvelike ovisi o povijesnom naslijeđu i razvoju nogometa kao sporta u pojedinoj zemlji. Ono što je univerzalno jest da su, kako u Europi, tako i u Hrvatskoj nogometni klubovi osnivani prvenstveno kao neprofitne organizacije, a kasnijim bi razvojem oni koji funkcioniraju na profesionalnoj razini bili pretvarani u trgovačka društva.

2.2.1 Hrvatska

Kao podlogu za izučavanje oblika organizacije i vlasništva nogometnih klubova u Hrvatskoj koristit ćemo prvenstveno izmijenjen i dopunjen Zakon o sportu na snazi od 18. travnja 2020. godine.

Pravne osobe u sustavu sporta su (Zakon o sportu, NN 71/06):

- Udruge
- Trgovačka društva
- Ustanove

Sportskim udrugama smatraju se one udruge koje se osnivaju radi obavljanja sportskih djelatnosti, a na osnivanje, ustroj, pravni položaj, registraciju i prestanak udruga primjenjuju se odredbe Zakona u udrugama, ako neka od tih pitanja Zakonom o sportu nisu drugačije određena. (ZOS, NN 71/06).

Trgovačko društvo u smislu Zakona o sportu jest društvo registrirano za obavljanje sportskih djelatnosti, a ako trgovačko društvo obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima mora imati pravni oblik dioničkog društva (š.d.d.) sukladno Zakonu o sportu. Na osnivanje trgovačkih društava primjenjuje se Zakon o trgovačkim društvima, osim u dijelu koji je Zakonom o sportu drugačije određen (ZOS, NN 71/06). Na š.d.d. ne primjenjuju se odredbe Zakona o preuzimanju dioničkih društava o obveznoj ponudi za preuzimanje (ZOS, Članak 28).

Sportski klubovi mogu biti amaterski i profesionalni. Profesionalni status ima sportski klub koji je osnovan radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju, ako više od 50% registriranih sportaša u seniorskoj konkurenciji zadovoljava uvjete bivanja profesionalnim sportašima ili ako ispunjava uvjete za stjecanje profesionalnog statusa prema pravilima odgovarajućeg nacionalnog sportskog saveza (ZOS, NN 98/19). Prema istom Zakonu, profesionalni sportski klub obvezno se upisuje u Registar profesionalnih sportskih klubova koji vodi tijelo državne uprave nadležno za sport. Također, profesionalni sportski klub obvezan je Povjerenstvu za profesionalne sportske klubove podnositi jednom godišnje:

- Račun dobiti i gubitka
- Izvješće o registriranim sportašima seniorske momčadi
- Izvješće o članovima kluba i članovima tijela kluba
- Plan poslovanja u idućoj poslovnoj godini
- Godišnje financijsko izvješće
- Revizorsko izvješće

Tablica 2: Registar profesionalnih sportskih klubova u Hrvatskoj - Nogometni klubovi upisani u Registar

RB	Naziv kluba	Adresa	Ovlaštene osobe	Registarski broj upisa	Datum upisa u registar
1.	NK INTER ZAPREŠIĆ	10290 ZAPREŠIĆ Vladimira Novaka 25	Branko Laljak, Vladimir Pavetić	PŠ-01-0002/07	22.03.2007.
2.	HNK RIJEKA s.d.d	51000 RIJEKA Rujevica 10	Damir Mišković, Dean Ščulac, Vlatko Vrkić	PŠ-08-0003/07	22.03.2007.
3.	NK OSIJEK s.d.d	31000 OSIJEK W. Wilsona 2	Igor Galić, Ivan Meštrović	PŠ-14-0006/07	22.03.2007.
4.	HNK CIBALIA VINKOVCI s.d.d	321000 VINKOVCI H. D. Genschera 10 b	Josip Kuterovac	PŠ-16-0007/07	22.03.2007.
5.	NK SLAVEN	48000 KOPRIVNICA M.P. Miškine 10	Hrvoje Kolarić, Zvonimir Šimunović, Marin Pucar	PŠ-06-0008/07	22.03.2007.
6.	HNK ŠIBENIK s.d.d	22000 ŠIBENIK Bana Josipa Jelačića 9/a	Jure Zoričić	PŠ-15-0009/07	23.03.2007.
7.	HNK HAJDUK s.d.d.	21000 SPLIT 8. mediteranskih igara 2	Jasmin Huljaj	PŠ-17-0010/07	23.03.2007.
8.	GNK DINAMO	10000 ZAGREB Maksimirska 128	Mirko Barišić, Krešimir Antolić, Vlatka Peras, Amra Peternel	PŠ-21-0012/07	27.03.2007.
9.	NK ISTRA 1961 s.d.d.	52100 PULA Mate Balote 11	Mikel Lauzurica Evolet	PŠ-18-0013/07	27.03.2007.
10.	NK LOKOMOTIVA	10000 ZAGREB Radoslava Cimermana 3	Tin Dolički, Božidar Šikić	PŠ-21-0024/10	20.01.2010.
11.	RNK SPLIT s.d.d.	21000 SPLIT Hrvatske mornarice 10	Slaven Žužul	PŠ-17-0026/10	21.09.2010.
12.	NK HRVATSKI DRAGOVOLJAC	10020 ZAGREB Aleja pomoraca 25	Željko Tokić	PŠ-21-0014/07	22.03.2007.
13.	HNK GORICA	10410 VELIKA GORICA Hrvatske bratske zajednice 80	Nenad Črnko, Renato Ivanuš	PŠ-01-0031/17	23.03.2017.
14.	NK RUDEŠ	10000 ZAGREB Rudeška cesta 25	Pero Klarić Stipe Čondrić	PŠ-21-0032/17	08.05.2017.
15.	NK VARAŽDIN	42000 VARAŽDIN Zagrebačka 94	Toni Dalić, Stjepan Cvek	PŠ-05-0034/18	16.01.2018.
16.	HNK Orijent	51000 RIJEKA Kumičićeva 66	Saša Matijaš	PŠ-05-0035/20	28.05.2020.

Izvor: Središnji državni ured za sport

Vezano za nastanak sportskog dioničkog društva, ono može nastati osnivanjem novog društva ili preoblikovanjem sportskih klubova-udruga za natjecanje u š.d.d., a preoblikovanje takvih udruga može biti obvezno ili dragovoljno (članak 29). Temeljni kapital sportskog dioničkog društva treba iznositi najmanje 500 tisuća kuna. (članak 30).

Stjecanje udjela u sportskim dioničkim društvima također je regulirano Zakonom o sportu te se uvelike naslanja na supervizorski rad Povjerenstva za profesionalne sportske klubove. Jedna osoba može izravno, neizravno ili preko povezanih osoba u š.d.d.-u imati dionice na koje otpada više od 25% temeljnog kapitala š.d.d.-a samo uz suglasnost Povjerenstva (ZOS, Članak 32). O svakom stjecanju dionica koje se zajedno s dionicama koje ta osoba već ima, izravno, neizravno ili preko povezanih osoba, odnose na najmanje 5% temeljnog kapitala š.d.d.-a stjecatelj mora bez odgađanja obavijestiti Povjerenstvo.

2.2.2 Engleska

Kao podlogu za izučavanje oblika organizacije i vlasništva nogometnih klubova u Engleskoj koristit ćemo prvenstveno službeni vodič kroz klupske strukture engleskog nogometnog saveza. Kako se navodi u dokumentu „Club structures“, The Football Association Limited (2015), engleski nogometni savez (dalje u tekstu „The FA“) ne propisuje obvezni pravni oblik za nogometni klub, osim da ne može biti „**a sole trader**“.

Najčešći pravni oblici nogometnih klubova u Engleskoj su:

1. Društvo bez pravnog subjektiviteta
2. Društvo s ograničenom odgovornošću
3. Dioničko društvo
4. Društvo kapitala

Društvo bez pravnog subjektiviteta najčešći je pravni oblik amaterskih nogometnih klubova u Engleskoj, prije svega jer je najlakši, najjeftiniji i najmanje formalan način osnivanja nogometnog kluba (The FA, 2015). Ovakav tip kluba često se naziva i privatni klub članova, s obzirom da se u suštini radi o klubu za članove vođenim od članova s malo ili bez ikakve vanjske kontrole, osim postojeće obveze pridržavanja regulativa nogometnog saveza. Društvo bez pravnog subjektiviteta grupa je pojedinaca vezanih statutom kluba, što znači da klub nije zasebna pravna osoba te ne može u svoje ime posjedovati imovinu, zapošljavati ili potpisivati ugovore. U praksi to znači da svaki ugovor kojeg klub želi potpisati mora potpisati ovlaštena osoba u svoje ime (The FA, 2015). Sukladno tome, članovi kluba mogu biti osobno odgovorni bez ograničenja za obveze kluba.

U slučaju da se klub osniva prvenstveno zbog sudjelovanja u natjecanjima bez perspektive ostvarivanja osobnog profita vlasnika temeljem operacija kluba, ali sa statusom zasebne pravne osobe, društvo s ograničenom odgovornošću najčešći je oblik ustroja općenito neprofitnih organizacija u Engleskoj, uključujući i nogometne klubove (The FA, 2015). Ovakav tip poduzeća nema dionica te ne isplaćuje dividende svojim članovima. Klub može ostvariti profit, no on se reinvestira nazad u klub. S obzirom da društvo s ograničenom odgovornošću ima status pravne osobe, u mogućnosti je posjedovati imovinu, zapošljavati te potpisivati ugovore, a u slučaju insolventnosti, članovi odgovaraju samo u malom nominalnom iznosu koji je najčešće 1 ili 10 funti (The FA, 2015). Bivanje društvom s ograničenom odgovornošću podrazumijeva predaju financijskih izvještaja i imena direktora državnim regulatorima te se ti podaci objavljuju javno. Kao rezultat toga, poduzeće može aplicirati za kredite uz vlastitu imovinu kao kolateral, odnosno za dodjelu javnih sredstava (The FA, 2015).

Iako su u praksi društvo bez pravnog subjektiviteta te društvo s ograničenom odgovornošću najčešći pravni oblici nogometnih klubova u Engleskoj, postoje i druge opcije. Ukoliko klub želi biti zasebna pravna osoba, ali ne želi funkcionirati na neprofitnoj bazi odnosno organizacija posluje s ciljem ostvarivanja profita za svoje vlasnike, pravni oblik koji zadovoljava te uvjete i u kojem je strukturirana većina engleskih profesionalnih nogometnih

klubova jest dioničko društvo (The FA, 2015). Ovakva poduzeća su u mogućnosti raspodijeljivati profit i, po gašenju, imovinu svojim dioničarima. Dioničari se nazivaju članovima, a članstvo se ostvaruje ili kupnjom udjela direktno od kluba ili kupnjom dionica od postojećih vlasnika dionica uglavnom po cijeni sukladnoj vrijednosti kluba u trenutku akvizicije. U slučaju insolventnosti, dioničari ne odgovaraju za dugove kluba osim do visine neplaćenog iznosa dionica čiji su vlasnici. Dionicama se može slobodno trgovati, no one ne mogu biti objavljene javno (na burzi). Ukoliko vlasnik dionica sam ili u suradnji s drugim dioničarima drži više od 50% izdanih dionica kluba, ostvaruje se pravo imenovanja i razriješenja upravnog odbora. Ukoliko vlasnik dionica sam ili u suradnji s drugim dioničarima drži više od 75% izdanih dionica kluba, ostvaruje se pravo, između ostaloga, izmjene statuta dioničkog društva.

Kako navode u svom radu Trimble et al. (2010), osamdesetih godina 20. stoljeća započela je pretvorba engleskih nogometnih klubova u kapitalna društva – klubovi su počeli izdavati javne ponude za kupnju dionica te su njihove dionice bile dostupne na burzama. Promjena pravnog oblika značila je (u teoriji) i promjenu u ciljevima poslovanja, s obzirom da su sada klubovi trebali funkcionirati na komercijalnim načelima s odgovornošću prema dioničarima/investitorima.

Kako navodi Morrow (2013), većina klubova u Engleskoj najčešće imaju visoko koncentriranu vlasničku strukturu gdje nekoliko pojedinaca ili poduzeća ima u vlasništvu većinu dionica/vlasništva.

2.2.3 Ostatak Europe

Paramio-Salcines i Llopis-Goig (2019) u svome radu prema studiji Hassana i Hamila (2010) navode da je praktički nemoguće ustanoviti poveznicu te koji je idealan model vlasništva

nogometnih klubova u najjačim europskim nogometnim ligama. Osim toga, u studiji je otkriveno i da vlasničke strukture klubova variraju od češćih modela s obilježjima (dioničkih) društva s ograničenom odgovornošću (povijesno naslijeđe Engleske, od devedesetih godina 20. stoljeća prisutna i u Francuskoj, Italiji te u većini španjolskih i njemačkih klubova – u obzir se uzimaju samo prvoligaški klubovi) do manje čestih modela udruga članova i neprofitnih organizacija (četiri od 20 klubova u prvoj španjolskoj ligi i dalje imaju ovaj pravni oblik: Real Madrid FC, FC Barcelona, Athletic de Bilbao i CA Osasuna, zajedno s nekim klubovima u njemačkoj prvoj ligi).

Kako Paramio-Salcines i Llopis-Goig (2019) navode dalje u radu, kod prvoligaških klubova u Francuskoj, Španjolskoj i Italiji postupak pretvorbe u dionička društva s ograničenom odgovornošću počeo je nakon zakonodavnog pritiska Europske komisije i domaćih regulatora s ciljem rješavanja teških financijskih problema većine klubova zajedno s potrebom regulacije definiranja njihovog vlasništva. Rezultat postupka bila je transformacija pravnih oblika većine klubova u navedene tri zemlje iz tradicionalnih neprofitnih udruga članova u dionička društva s ograničenom odgovornošću. U Španjolskoj su klubovi postali sportska dionička društva („Sociedad Anónima Deportiva“), uz spomenuta četiri španjolska kluba koja su zadržala status neprofitne organizacije te se smatraju iznimkom od pravila. Prema Paramio-Salcines i Llopis-Goig (2019) iz Senaux (2011), u Francuskoj su klubovi postali profesionalne sportska dionička društva („société anonyme sportive professionnelle (SASP)“) dok su, iz istog rada prema Baroncelli i Carusu (2011), u Italiji klubovi postali „profitna poduzeća za zabavu“. Paramio-Salcines i Llopis-Goig (2019) dalje u radu prema Wilkesmannu et al. (2011) navode da je u Njemačkoj posebno interesantna vlasnička struktura klubova, s obzirom da inicijativa pretvorbe nije došla od zakonodavne vlasti, nego od njemačkog nogometnog saveza (FA) 1998. godine. Tada je savez dozvolio klubovima pretvorbu iz tradicionalne vlasničke strukture neprofitnih organizacija u dionička društva s uvjetom da udruga članova zadrži 50% + 1 dionicu vlasništva kluba. Različito od Španjolske, Francuske i Italije te slično engleskom modelu u kojem klubovi mogu funkcionirati kroz različite pravne oblike, prema istim autorima njemački su klubovi tada mogli postati dionička društva („AG“; FC Bayern Munich), društva s

ograničenom odgovornošću (GmbH; Herta Berlin, VfL Wolfsburg između ostalih) ili komanditna društva na dionice (KGaA).

2.3 Oblici organizacije i vlasništva ostalih nogometnih institucija

2.3.1 Hrvatska

Kao i u ranijem potpoglavlju o oblicima organizacije i vlasništva nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj, i za izučavanje oblika organizacije i vlasništva ostalih nogometnih institucija u Republici Hrvatskoj koristit ćemo prvenstveno izmijenjen i dopunjen Zakon o sportu na snazi od 18. travnja 2020. godine. Kao što je ranije navedeno, među pravne osobe u sustavu sporta spadaju i Ustanove (Zakon o sportu, NN 71/06).

Sportski savez je udruga u koju se udružuju najmanje tri pravne osobe koje obavljaju sportske djelatnosti u istom sportu, a koji radi ostvarivanja zajedničkih interesa u pojedinom sportu osobito: usklađuje aktivnosti svojih članica, organizira i provodi natjecanja, uređuje sustav natjecanja, pitanja koja se odnose na registraciju sportaša i njihov status te stegovnu odgovornost sportaša, promiče stručni rad u sportu i skrbi se o kategoriziranim sportašima (ZOS, NN 94/13, 85/15). U istom se članku navodi i da se na nacionalnoj razini i na razini jedinica lokalne i regionalne (područne) samouprave može osnovati samo jedan sportski savez za jedan sport, a u slučaju dvojbe, mišljenje što se smatra istim sportom u smislu ovoga Zakona, daje Hrvatski olimpijski odbor.

Nacionalni sportski savez osniva se ako na području Republike Hrvatske djeluju najmanje tri sportska kluba, odnosno najmanje dva sportska saveza osnovana u istom sportu (ZOS, NN

94/13, 85/15). Isti članak govori i da su članovi nacionalnog sportskog saveza sportski savezi županija, Grada Zagreba te sportski klubovi istog sporta u Republici Hrvatskoj, a članovi mogu biti i udruge stručnih djelatnika u istom sportu te udruge u koje se udružuju sportaši istoga sporta.

Hrvatski nogometni savez osnovan je 1912. godine, a članstvo u nadnacionalnim nogometnim savezima potvrđeno je 1992. godine (FIFA) te 1993. godine (UEFA). Sukladno Zakonu o sportu, registriran je kao udruga.

2.3.2 Svijet i Europa

Geeraert (2016:12) u svome radu govori kako su dva najveća nadnacionalna nogometna saveza, FIFA i UEFA, privatnog vlasništva, no formalno djeluju kao neprofitne organizacije koje djeluju potpuno samostalno s visokim prihodima, političkim renomeom i visokom razinom svjetskog utjecaja.

Tablica 3: FIFA i UEFA, usporedba

kategorija	FIFA	UEFA
Osnovana	1904.	1954.
Teritorij djelovanja	Globalno	Kontinentalno (Europa)
Broj članova	209	54 (također članovi i FIFA-e)
Glavno natjecanje	FIFA Svjetsko Prvenstvo	UEFA Liga Prvaka
Financijske rezerve (stanje 2014. godine)	1,355 milijardi eura	558,7 milijuna eura

Izvor: Geeraert A. (2016:12)

Isti autor navodi da je FIFA osnovana 1904. godine na inicijativu sedam europskih nacionalnih nogometnih saveza nastavno na sve veću popularnost utakmica između nogometnih momčadi nacionalnih reprezentacija koja je zahtjevala prije svega unifikaciju sustava pravila igre. S obzirom na popularnost nogometa diljem planeta i velike količine novca koji cirkulira tržištem nogometa, FIFA u ovom trenutku drži vrlo veliku ekonomsku, socijalnu i političku moć. Prema podacima koje Geeraert navodi, FIFA je kroz prodaju medijskih prava ostvarila prihod od 2,156 milijardi eura, dok je dodatnih 1,403 milijardi eura uprihodila kroz prodaju marketinških prava.

Što se tiče UEFA-e, kako Geeraert (2016:13) navodi dalje u radu, radi se o kontinentalnoj organizaciji zaduženoj za organizaciju nogometnih natjecanja na razini Europe. Iako je formalno UEFA subordinirana FIFA-i, radi važnosti europskog nogometa u globalnom kontekstu, UEFA je mnogo relevantnija sportska organizacija od bilo kojeg drugog kontinentalnog sportskog saveza. Isto govore i brojke – prema istom autoru UEFA je treća po financijskim rezervama što se tiče nadnacionalnih sportskih saveza s 558,7 milijuna eura u 2014. godini, samo FIFA s 1,352 milijarde eura i Svjetski olimpijski odbor s 1.563 milijardi eura su iznad. Geeraert (2016) kako je navedeno u radu Sugdena i Tomlisona (1998) objašnjava da je razlog nastajanja UEFA-e tek 1954. godine bilo osjećanje europskih nacionalnih nogometnih saveza kako je njihov privilegirani status unutar okrilja svjetske nogometne hijerarhije pod prijetnjom te da njihovi stavovi nisu adekvatno reprezentirani FIFA-om kao jedinim „agentom“.

U svom radu Geeraert (2016:16) navodi da, s obzirom da nadnacionalne sportske organizacije djeluju na globalnoj razini (FIFA *de facto* i UEFA praktički uključivanjem azijskih saveza pod svoje okrilje, odnosno trgovanjem medijskih i marketinških prava širom svijeta), one u principu mogu izabrati najpogodnije regulatorno okruženje kao bazu za svoje internacionalne aktivnosti te ih se velika većina odlučuje za Švicarsku, gdje im uvelike pogoduje kvazi-nereguliran sistem. Švicarski zakon predviđa ekstremno bazične i minimalne obveze organizacija, dok cijeli švicarski pravni sustav dozvoljava veliku dozu fiskalne i organizacijske autonomije, uz ograničeno procesiranje korupcije u privatnom sektoru. Isti autor navodi i da su općenito

nadnacionalni sportski savezi van dosega zakona domaćih regulatora svake druge zemlje gdje nadnacionalni sportski savez djeluje osim zemlje gdje mu je sjedište s obzirom da ne postoji hijerarhijski okvir koji omogućuje takav oblik regulacije. Kao rezultat navedenog, Geeraert tvrdi da je upravljanje nadnacionalnim sportskim savezima „svijet bez odgovornosti i regulacije“ te da je to posebno slučaj za FIFA-u. Geeraert prema Piethu (2011) navodi da FIFA djeluje u svijetu vlastite regulacije, nedotaknuti prijetnjama interencije javnog sektora te prenosi Pielkea (2013) i Tomlinsona (2014) koji zaključuju da FIFA nema nikakve javne odgovornosti.

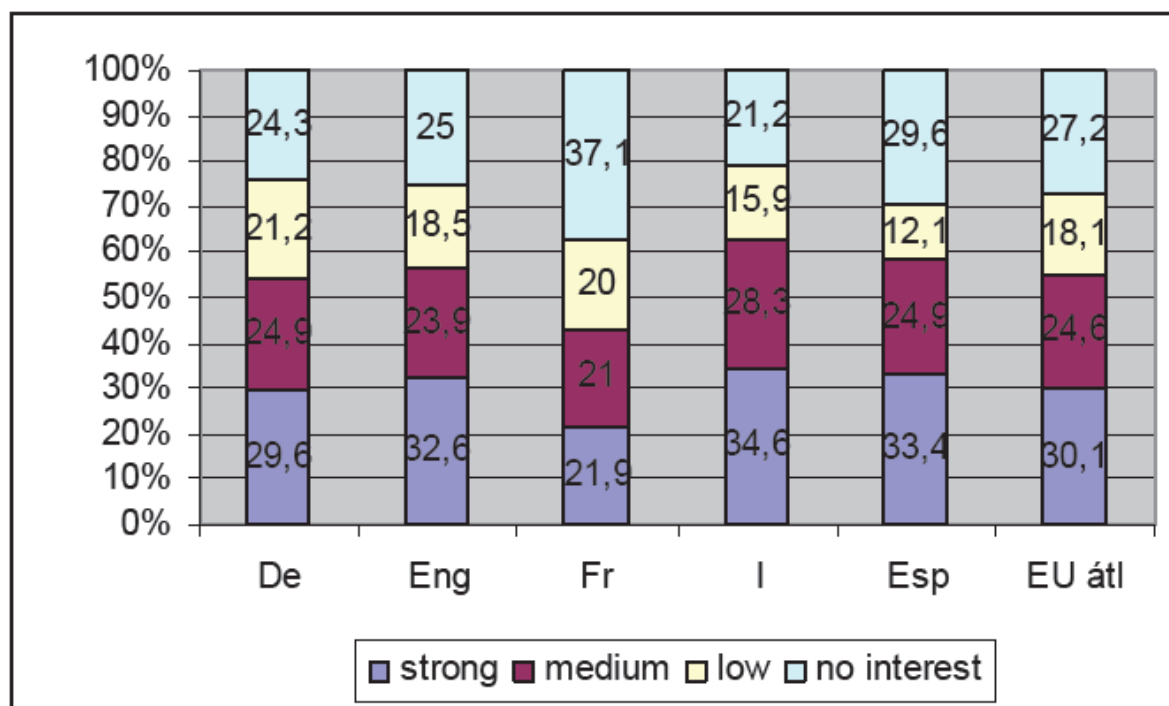
3. OBLICI FINANCIRANJA EUROPSKIH NOGOMETNIH KLUBOVA

3.1 Pozicija i vrijednost profesionalnog nogometa

Kako navodi u svome radu Nagy (2011), samo je nekolicina nogometnih klubova na svijetu u stanju prilagoditi se rapidno promjenjivim promjenama na ekonomskom tržištu, a moderni oblici poslovanja i financiranja uvelike pridonose nogometnim rezultatima i postignućima. S obzirom na to, Nagy zaključuje da je važno odabrati prikladne financijske izvore i rizike sukladno okolnostima na tržištu.

Prema istom autoru, vrlo važna specifičnost profesionalnog nogometa jest neuobičajena zainteresiranost generalnog stanovništva za upravo ovaj sport. Tablica 4 objašnjava „nevjerojatnu“ pojavu u kojoj, prema podacima iz 2011. godine, od ukupnog broja stanovništva u Njemačkoj koji iznosi 82,2 milijuna, preko 50 milijuna stanovnika gaje određen interes za nogomet.

Tablica 4: Zainteresiranost stanovništva za nogomet u izabranim europskim zemljama



Izvor: Nagy (2011:540)

Promatrajući generalno financijsko stanje na nogometnom tržištu, Nagy (2011) u svome radu objašnjava da osim brzo rastućih prihoda nogometnih klubova i ostalih nogometnih institucija, uvelike rastu i investicije. Nažalost, velika povećanja prihoda i investicija svojstvena su samo u iznimnim slučajevima za određene „velike klubove“, dok su u većini europskih zemalja klubovi pod teretom prezaduženosti i rizika insolventnosti te se smatra da spomenuti izazovi i njihovo rješavanje trebaju biti prioritet tržišta profesionalnog nogometa i u kratkom i u dugom roku.

Prema analizi Nagyja (2011), ukupna vrijednost europskog nogometnog tržišta iznosi blizu 15 milijardi eura, od čega polovicu čine klubovi prve lige u Engleskoj, Španjolskoj, Njemačkoj, Italiji i Francuskoj. Isti autor iznosi i da više od polovice svih prihoda klubova i nogometnih institucija čine prodaja medijskih prava i sponzorstva, što jasno pokazuje prestižnu poziciju profesionalnog nogometa u današnjem društvu.

Iako nogometni klubovi koriste jednake oblike financiranja kao i sve ostale organizacije, postoje vrlo važne razlike pri evaluaciji financijskih izvora. Kako Nagy (2011) tvrdi, rizik je najvažniji segment pri odabiru izvora financiranja kod nogometnih klubova zbog, specifičnog za sport, vrlo velikog stupnja nesigurnosti pri predviđanju sportskog rezultata. Spomenuti rizik je uvelike veći nego li kod drugih djelatnosti. Ono što isti autor također tvrdi jest da su ostali važni segmenti pri odabiru izvora financiranja tržišna vrijednost, cijena kapitala, odnos principal-agent te asimetričnost informacija, no isto tako zaključuje da su navedeni segmenti još uvijek nedovoljno uvažavani pri odlukama menadžmenta na tržištu profesionalnog nogometa te da generalno pri financijskom odlučivanju postoji velik prostor za napredak.

3.2 Interno financiranje
















Kako Nagy (2011) objašnjava prema radu Kellera (2006), nogometne organizacije uvelike su ovisne o internom financiranju, posebice o oblicima financiranja specifičnim upravo za nogomet. Izvori financiranja kod internog financiranja mogu biti prošireni povećanjem prihoda, smanjenjem troškova ili oslobađanjem kapitala. Prema istom autoru, najveći prihodi kod internog financiranja ostvaruju se prihodima od prodaje medijskih prava, ulaznica, intelektualnog vlasništva (srodnih prava) te od prihoda van nogometa koji kod nogometnih klubova uvelike ovise o sportskom rezultatu.

3.2.3 „Matchday“ prihod: Prihodi pri odigravanju utakmice na domaćem stadionu

Kako Nagy (2011) objašnjava u svome radu, kod analize prihoda pri odigravanju utakmice na domaćem stadionu, odnosno prvenstveno prodaje ulaznica, glavni faktor kojeg se treba uzeti u obzir jest konstanta interesa publike koji se može ojačati osiguravanjem novog terena ili stadiona. Nagy navodi i da ovisnost o rezultatima može biti smanjena za određeno vrijeme i do određene mjere aktivnostima u cilju prodaje većeg broja sezonskih ulaznica. Sezonske

ulaznice su ulaznice čiji vlasnici pod određenim uvjetima mogu prisustvovati svim domaćim utakmicama kluba cijele sezone uz naravno zamjetno veću cijenu od ulaznica za pojedinačnu utakmicu, ali i nižu cijenu u odnosu na kumulativni zbroj svih pojedinačnih ulaznica tijekom sezone. Kako Nagy u svome radu navodi dalje, stabilna posjećenost domaćih utakmica povećava mogućnost planiranja prihoda i proširuje mogućnosti daljnjeg korištenja tih sredstava. Isti autor zaključuje da osim segmentiranih nivoa cijena ulaznica, veliki momentum prodaji ulaznica i klupskih članstava mogu dati Svjetska i Europska prvenstva kao najpopularnija reprezentativna nogometna natjecanja, što potvrđuje i Laušić (2006) u svome radu.

Tablica 5: Posjećenost po klubovima, engleska Premier liga (2018.-2019.)

#	Stadium	Capacity	Spectators	Average
1	 Old Trafford Manchester United	74.879	1.415.471	74.498
2	 Emirates Stadium Arsenal FC	60.704	1.138.072	59.899
3	 London Stadium West Ham United	60.000	1.108.375	58.336
4	 Tottenham Hotspur Stadium Tottenham Hotspur	62.062	1.030.111	54.216
5	 Etihad Stadium Manchester City	55.017	1.028.477	54.130
6	 Anfield Liverpool FC	54.074	1.006.668	52.983
7	 St James' Park Newcastle United	52.338	971.297	51.121
8	 Stamford Bridge Chelsea FC	40.853	768.387	40.441
9	 Goodison Park Everton FC	39.571	741.815	39.043
10	 King Power Stadium Leicester City	32.273	605.161	31.851
11	 Cardiff City Stadium Cardiff City	33.280	596.751	31.408
12	 Molineux Stadium Wolverhampton Wanderers	32.050	589.472	31.025
13	 AMEX Stadium Brighton & Hove Albion	30.866	578.085	30.426
14	 St Mary's Stadium Southampton FC	32.384	572.640	30.139
15	 Selhurst Park Crystal Palace	26.047	483.644	25.455
16	 Craven Cottage Fulham FC	19.000	463.051	24.371
17	 John Smith's Stadium Huddersfield Town	24.500	443.456	23.340
18	 Turf Moor Burnley FC	21.994	390.148	20.534
19	 Vicarage Road Wetford FC	21.577	380.297	20.016
20	 Vitality Stadium AFC Bournemouth	11.329	200.107	10.532
Total:		784.598	14.511.485	38.188

Izvor: Transfermarkt (2020)

Kao što je vidljivo u Tablici 6 prema podacima sa specijaliziranog web-servisa Transfermarkt, engleska Premier liga privukla je u sezoni 2018./2019. u kumulativnom zbroju nešto više od 14,5 milijuna gledatelja, od čega je prosjek po utakmici bio 38 tisuća gledatelja. Veoma je interesantan podatak kako je prosječna iskorištenost stadionskih kapaciteta na nivou sezone bila zavidnih 97.8%. U kontekst ćemo ponovno staviti englesku Premier ligu kao najposjećeniju nogometnu ligu u Europi uz Prvu hrvatsku nogometnu ligu. U Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi situacija je ponešto drugačija. Prema podacima specijaliziranog web-servisa hrnogomet, Prvu hrvatsku nogometnu ligu u sezoni 2018./2019. uživo je na stadionima pratilo u kumulativnom zbroju 478 tisuća gledatelja što predstavlja prosjek od 2660 gledatelja po utakmici.

Cohen (2015) u svome radu prenosi službenu izjavu engleskog prvoligaša Chelsea FC-a kako postoji potreba za povećanjem općenito stadionskih prihoda na Stamford Bridgeu (Chelseajev stadion u Londonu, op. a.) kako bi ostali konkurentni u odnosu na najveće rivale te da takva vrsta prihoda jedna od najvažnijih unutar sustava pravila UEFA financijskog fair-playa. Koliko zapravo dodatnih prihoda može donijeti povećanje stadionskih sjedećih kapaciteta? Cohen dalje u radu prenosi kako bi Liverpool FC dodavanjem 8500 novih sjedećih mjesta (4500 u ložama te 4000 na tribinama) ostvario godišnje 25 milijuna funti prihoda više (20 milijuna funti u prihodima pri odigravanju utakmice na domaćem stadionu te 5 milijuna na prodaju prava na ime tribine sponzoru). Isti autor zaključuje da bi planirana potpuna renovacija stadiona Chelsea FC-a s planiranih dodatnih 7 tisuća mjesta u ložama te 13 tisuća mjesta na tribinama omogućila ukupne prihode pri odigravanju utakmica na domaćem stadionu od 125 milijuna funti po sezoni, odnosno dodatnih čak 50 milijuna funti u odnosu na današnje sezonske prosjeke između 67 i 77 milijuna funti.

Kako Maguire (2020) navodi u svome radu, Manchester United je imao 75 tisuća ljudi na listi čekanja za sezonske ulaznice u 2019. godini, dok je Liverpool zatvorio svoje liste čekanja, s obzirom da nije postojala realistična šansa dobivanja prilike kupnje sezonske ulaznice ukoliko se ne dogodi povećanje stadionskog kapaciteta. Isti autor navodi kako (ekonomski logično) generalno povećanje cijena ulaznica nije rješenje na razini najvećih klubova, s obzirom da se

riskira odnos s navijačima kroz reputaciju i snagu branda, imajući na umu da je u slučaju Manchester Uniteda u sezoni 2017./2018. na svakih 100 funti prihoda ostvarenih kroz prihode pri odigravanju utakmice na domaćem stadionu došlo 437 funti prihoda od prodaje medijskih prava te sponzorstava i marketinških ugovora. Opcija koja jest česta kod engleskih nogometnih klubova jest segmentacija cijena ulaznica ovisno o sjedećoj poziciji na stadionu, a kako navodi Maguire (2020), Tottenham Hotspur je u sezoni 2018./2019. imao čak 14 različitih cjenovnih razreda sezonskih ulaznica s cijenama od 795 do 2200 funti. Činjenica je da je takav oblik cjenovne neelastičnosti prisutan samo kod najvećih i najpopularnijih klubova.

3.2.1 Prihod od prodaje televizijskih i ostalih medijskih prava

Prema Nagyju (2011), ovisnost prihoda od prodaje medijskih prava o sportskim rezultatima znatno je manja nego kod ostalih oblika prihoda nogometnih klubova, s obzirom da se potpisi takvih ugovora odvijaju prije početka nogometnih sezona. Takvi se prihodi smatraju fiksnim oblicima internog financiranja u kratkom i srednjem roku zbog trajanja ugovora koji često traju četiri do deset godina. Uz to na umu, isti autor zaključuje da su prilike za rast prihoda po ovoj stavci ograničene unutar ugovornog perioda, no i da sportski rezultati utječu na kasniji veći povrat pri ugovaranju prodaje medijskih prava. Globalni trendovi koji su prisutni kod ovakvog oblika financiranja jesu sve veće okretanje pay-per-view modelu prijenosa utakmica preko privatnih (komercijalnih) televizijskih kuća umjesto univerzalno dostupnih prijenosa na javnim televizijskim servisima, uz fokus na tržišta Dalekog istoka koje je slovalo kao potpuno neistraženo do prije 10 godina.

Prema podacima dostupnima na službenoj stranici engleske Premier lige, 20 klubova u engleskoj Premier ligi primilo je za sezonu 2018./2019. ukupno 2,46 milijardi funti iliti 2,74 milijardi eura, od čega je prvak Manchester City uprihodio nešto više od 150 milijuna funti, dok je posljednji Huddersfield uprihodio 97 milijuna funti.

Tablica 6: Prihodi od prodaje televizijskih prava klubova u engleskoj Premier ligi (sezona 2018./2019.)

Ime kluba	Prijenosi u UK	Fiksni dio jednako raspoređen	Naknada za korištenje objekata	Varijabilni dio raspoređen prema poretku	Prijenosi u inozemstvu	Zajednički komercijalni prihodi	Ukupna isplata
Manchester City	26	£34,361,519	£30,104,476	£38,370,360	£43,184,608	£4,965,392	£150,986,355
Liverpool	29	£34,361,519	£33,461,785	£36,451,842	£43,184,608	£4,965,392	£152,425,146
Chelsea	25	£34,361,519	£28,985,373	£34,533,324	£43,184,608	£4,965,392	£146,030,216
Tottenham Hotspur	26	£34,361,519	£30,104,476	£32,614,806	£43,184,608	£4,965,392	£145,230,801
Arsenal	25	£34,361,519	£28,985,373	£30,696,288	£43,184,608	£4,965,392	£142,193,180
Manchester United	27	£34,361,519	£31,223,579	£28,777,770	£43,184,608	£4,965,392	£142,512,868
Wolverhampton Wanderers	15	£34,361,519	£17,794,343	£26,859,252	£43,184,608	£4,965,392	£127,165,114
Everton	18	£34,361,519	£21,151,652	£24,940,734	£43,184,608	£4,965,392	£128,603,905
Leicester City	15	£34,361,519	£17,794,343	£23,022,216	£43,184,608	£4,965,392	£123,328,078
West Ham United	16	£34,361,519	£18,913,446	£21,103,698	£43,184,608	£4,965,392	£122,528,663
Watford	10	£34,361,519	£12,198,828	£19,185,180	£43,184,608	£4,965,392	£113,895,527
Crystal Palace	12	£34,361,519	£14,437,034	£17,266,662	£43,184,608	£4,965,392	£114,215,215
Newcastle United	19	£34,361,519	£22,270,755	£15,348,144	£43,184,608	£4,965,392	£120,130,418
AFC Bournemouth	10	£34,361,519	£12,198,828	£13,429,626	£43,184,608	£4,965,392	£108,139,973
Burnley	11	£34,361,519	£13,317,931	£11,511,108	£43,184,608	£4,965,392	£107,340,558
Southampton	10	£34,361,519	£12,198,828	£9,592,590	£43,184,608	£4,965,392	£104,302,937
Brighton & Hove Albion	13	£34,361,519	£15,556,137	£7,674,072	£43,184,608	£4,965,392	£105,741,728
Cardiff City	12	£34,361,519	£14,437,034	£5,755,554	£43,184,608	£4,965,392	£102,704,107
Fulham	13	£34,361,519	£15,556,137	£3,837,036	£43,184,608	£4,965,392	£101,904,692
Huddersfield Town	10	£34,361,519	£12,198,828	£1,918,518	£43,184,608	£4,965,392	£96,628,865
		£687,230,380	£402,889,186	£402,888,780	£863,692,160	£99,307,840	£2,456,008,346

Izvor: Premier league (2019)

Govoreći o prihodima od prodaje televizijskih prava u Hrvatskoj, iznosi su mnogo skromniji. Službeno objavljenih podataka nema, što govori o transparentnosti poslovanja Hrvatskog nogometnog saveza i o čemu će biti govora u trećem poglavlju, no prema Redžić (2020) neslužbeno se saznaje da Hrvatska nogometna liga po sezoni uprihodi 20 milijuna kuna (manje od 2,7 milijuna eura) od čega klubovima prosljeđuje 12 milijuna kuna po ključu poretka na tablici. Prema tome, prvaku ide 20% iznosa za klubove odnosno 2,4 milijuna kuna (320 tisuća eura) iliti 525 puta manje od prvaka engleske Premier lige, a posljednjim klubovima na tablici u ligi od 10 klubova pripada sezonski oko 400 tisuća kuna (53 tisuće eura) iliti 2038 puta manje od posljednjeg u engleskoj Premier ligi.

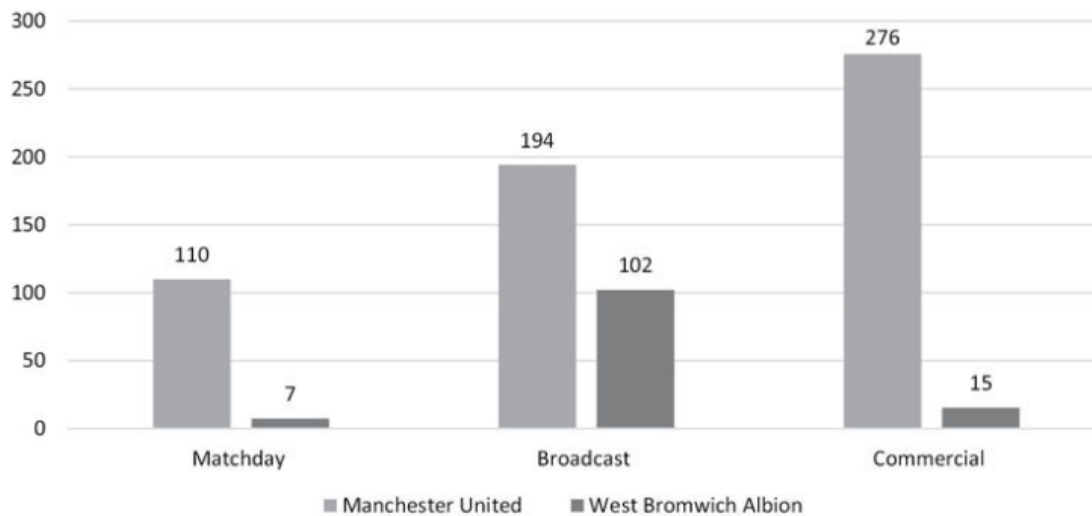
3.2.2 Prihod od sponzorstava i marketinških ugovora

Za razliku od prihoda od prodaje medijskih prava, prihod nogometnih klubova od sponzorstava i marketinških ugovora teže je predvidiv te se uglavnom temelji na kraćim ugovornim periodima, no kako Krivić (2011) navodi u svome radu, pokroviteljstvo bi se trebalo zasnovati srednjoročno odnosno dugoročno kako bi se postiglo dobro reklamno djelovanje. Glavni elementi ovakvih prihoda jesu aplikacije sponzorskog loga na dresovima, navijačkom asortimanu te reklamnim paonima, dok se u posljednjim sezonama, prije svega u Engleskoj, primjećuje snažno širenje ove kategorije na mnoge nesrodne djelatnosti poput proizvođača satova, slušalica i automobilskih guma.

Krivić (2011) u svome radu objašnjava nadalje da kod sponzorstava poduzeće potpomaže sportski klub novcem i/ili sredstvima u stvarima, a klub odnosno momčad se stavlja na raspolaganje radi protu usluge za komunikativne ciljeve poduzeća (logo na dresovima, snimanje televizijskih reklama i slično).

Kako Nagy (2011) navodi u svome radu, kod ostvarivanja sponzorstava profesionalnih nogometnih klubova koriste se usluge profesionalnih marketinških agencija čiji je zadatak identificirati i akvizirati potencijalne sponzore. Nagy navodi i da takvi ugovori između klubova i agencija često sadrže klauzule garancije (tzv. „naknada za neuspjeh (failure fee)“ kojeg plaća marketinška agencija) za slučaj da potraga za sponzorima ne završi kako je bilo planirano ili u odabiru i vrijednosti sponzorstva ili u slučaju nepronalaska partnera.

Tablica 7: Izvori prihoda za Manchester United i West Bromwich Albion, sezona 2017./2018.



Izvor: Maguire (2020:47)

Odakle dolazi velika razlika u prihodima? Prema radu Maguirea (2020), Manchester United ima puno veći stadion i više navijača pa je razlika u prihodima od odigravanja utakmice na domaćem stadionu i prodaje televizijskih prava jasna sama po sebi. Ono što je dodatno interesantno jest da, prema istom autoru, Manchester United je globalni brand atraktivan za poduzeća koja žele prodavati svoje proizvode globalno i koja su svjesna da United tvrdi da ima preko milijarde navijača u cijelom svijetu. Maguire tako navodi da je vrijednost Unitedovog ugovora sa Chevroletom kao sponzorima na dresu vrijedan 57 milijuna funti godišnje, a s Adidasom da je potpisan desetogodišnji ugovor vrijedan 750 milijuna funti za opremanje kluba dresovima i navijačkim asortimanom.

Dodatni izvor prihoda mogu biti pojavljivanja klupskih momčadi na sponzorskim prijateljskim utakmicama i turnejama koje se uglavnom odvijaju u predsezoni i postsezoni. Kako tvrdi Maguire (2020) u svome radu, klubovi koji imaju značajnu navijačku bazu mogu ostvariti u ovoj kategoriji velike prihode što dokazuje činjenica da je Real Madrid od prijateljskih utakmica u sezoni 2017./2018. ostvario prihod od 97 milijuna eura, što je predstavljalo 13% ukupnih klupskih prihoda u sezoni.

Krivić (2011) u svome radu objašnjava da je u Hrvatskoj isključivo model kojeg je uspostavio GNK Dinamo profesionalan i na razini primjera iz najjačih liga Europe, s obzirom da je okrenut tržištu te pokušava pružiti sponzoru adekvatnu vrijednost za novac.



postanite 'PLAVI SPONZOR'
nk dinamo za 15.000 KN (sa pdv-om)

sponzorski paket uključuje:

- UVRŠTENJE U LISTU SPONZORA KLUBA I OBJAVA NA WWW.NK-DINAMO.HR
- URAMLJENI ORIGINALNI DRES DINAMA (PLAVI, GORNJI DIO - SEZONA 2007./'08.) SA LOGOTIPOM ILI NAZIVOM PO IZBORU SPONZORA
- 4 GODIŠNJE KARTE ZA TRIBINU ZAPAD CERTIFIKAT (A4): PLAVI SPONZOR
- NALJEPNICA (OKRUGLA: PLAVI SPONZOR)

+ poklon paket koji uključuje:

- 4x majlice nema predaje 4x kape Dinamo 4x šal Dinamo
- 4x privjesak za ključeve ZG Prvaci 07 4x vezice za mobitel Dinamo
- 4x šalice Dinamo članska iskaznica godišnja pretplata na reviju Dinamo

Više informacija na www.nk-dinamo.hr
ili na telefone 01 / 2386 106 ili 2386 111

plavi sponzor

www.nk-dinamo.hr

Slika 1: Primjer oglasa za sponzorski paket NK Dinama (2011. godina)

Neki autori, uključujući Krivića (2011), upozoravaju da pojedini klubovi nalaze sponzore po političkoj vezi među poduzećima u vlasništvu države ili lokalne samouprave (dijelom i GNK Dinamo), a Krivić u svome radu dodaje i da često možemo pronaći primjere klubova kojima su sponzori komunalna poduzeća grada iz kojeg je klub ili poduzeća s postrojenjima u tom gradu.

U tim slučajevima, isti autor navodi, ne postoji ekonomski temelj za sponzorstvo nego su u upravi kluba osobe koje obnašaju vlast u gradu ili su s njom usko povezani te koriste sponzorstva kao način izvlačenja novca iz komunalnih poduzeća, dok zauzvrat poduzeća lakše lokalno dobivaju dozvole, infrastrukturu i slično.

3.2.4 Prihod od prodaje intelektualnog vlasništva (srodnih prava)

Stavka prihoda od prodaje intelektualnog vlasništva prvenstveno se odnosi na prodaju replika igračkih dresova, ali i ostalog navijačkog asortimana. Kako navodi Nagy (2011) u svome radu, posljednjih godina se primjećuje porast ovakvog tipa prihoda te se takvo povećanje odnosi prvenstveno na najveće klubove, dok se manji klubovi ponovno trebaju okrenuti agencijama u cilju ostvarivanja većih prihoda i iz ove kategorije. Nagy (2011) prema radu „The World at Play: Soccer Takes on Globalization“ (2011) tvrdi da je internet postao ključni kanal prodaje navijačkog asortimana primarno za tržišta Dalekog istoka koja postaju sve važnija.

Kako piše Cohen (2016) u svome radu, jedan od najvećih nogometnih „mitova“ jest tvrdnja da prodaja dresova sama po sebi može otplatiti transferne odštete za igrače. Činjenica je, kako tvrdi autor, da nijedan klub nije nikada prodajom dresova direktno namaknuo sredstva koja je potrošio na odštetu pri dolasku igrača. Razlog tome leži u industrijskom standardu gdje 85-90% prihoda od prodaje dresova ide Adidasu, Nikeu, Pumi i ostalim dobavljačima opreme, ovisno s kojim dobavljačem klub ima ugovor. Bayern Munich, koji je dijelom u vlasništvu Adidasa, vjerojatno je u mogućnosti ostvariti veći postotak u prihodima od prodaje dresova od ostalih klubova te se može zaključiti generalno da nakon što se proda veliki broj dresova, raspodjela prihoda će biti povoljnija za klubove u odnosu na dobavljače, no Cohen objašnjava da se tu radi isključivo o iznimkama koje potvrđuju pravilo.

Kako je navedeno ranije, Manchester United ima potpisan desetogodišnji ugovor s dobavljačem opreme Adidasom vrijedan 750 milijuna funti, dakle 75 milijuna funti po sezoni.

Cohen (2016) u nastavku rada zaključuje da Adidas ne plaća 75 milijuna funti po sezoni Manchester Unitedu kao sponzor kako bi imao prisutan logo na dresu, nego prvenstveno kao licencu za korištenje branda Manchester Uniteda na svojoj opremi. Isti autor navodi kako je CEO Adidasa Herbert Hainer pri objavi ugovora 2014. godine izjavio kako očekuju da će prihod od prodaje opreme s brandom Manchester Uniteda u desetogodišnjem periodu ugovora doseći 1,5 milijardu funti. Cohen stoga dodaje da je jasan razlog zašto je Adidas uprihodio više u posljednjih 6 mjeseci u trenutku pisanja teksta (2016) nego Manchester United u svojoj 138-godišnjoj povijesti.

3.2.5 Prihod od prodaje nematerijalne imovine

Kao „najpopularniji“ među navijačima interni oblik financiranja nogometnih klubova nameće se prodaja nematerijalne imovine koja uključuje prodaju prava na transfer igrača pod aktivnim ugovorima s klubom te prodaju prava na ime stadiona.

Kako Maguire (2020) navodi u svome radu, profesionalni nogometaš potpisom ugovora s određenim klubom obvezuje se na nastupanje isključivo za taj klub unutar dogovorenog vremenskog perioda. Ta ekskluzivnost nastupanja ima vrijednost nematerijalne imovine. Ukoliko igrač ima aktivni ugovor s određenim klubom, ne može nastupati za drugi klub do isteka postojećeg ugovora. U slučaju da klub pristane raskinuti postojeći ugovor s igračem, zahtjeva odštetu za raskid ugovora s igračem koju u praksi najčešće plaća novi igračev klub. Maguire (2020) objašnjava da iznos odštete može biti dogovoren između dva kluba ili može fiksno biti naveden u igračevom ugovoru. Maguire navodi i da odšteta za transfer igrača može biti plaćena jednokratno ili kroz rate prema dogovorenoj dinamici, od kojih neke ovise o budućem igračevom učinku.

Tablica 8: Najveće transferne odštete svih vremena

Ime igrača	Klubovi	Godina	Iznos odštete (milijuni eura)
Neymar	Barcelona -> PSG	2017	220
Kylian Mbappe	Monaco -> PSG	2018	144
Joao Felix	Benfica -> Atletico Madrid	2019	124
Philippe Coutinho	Liverpool -> Barcelona	2018	120
Antoine Griezmann	Athletico Madrid -> Barcelona	2019	120
Ousmane Delbele	Dortmund -> Barcelona	2017	104
Cristiano Ronaldo	Real Madrid -> Juventus	2018	100
Paul Pogba	Juventus -> Manchester United	2016	100
Gareth Bale	Tottenham -> Real Madrid	2013	94
Eden Hazard	Chelsea -> Real Madrid	2019	94

Izvor: Maguire (2020:97)

Cijena igrača na nogometnom tržištu utvrđena je odnosom ponude i potražnje, s obzirom da je, kako Maguire zaključuje dalje u svome radu, ponuda igrača na elitnoj razini veoma mala te prodavač, u ovom slučaju klub gdje igrač ima aktivni ugovor, kupca odabire prema najvišoj ponudi.

3.2.6 Ostali oblici internog financiranja, racionalizacija troškova i oslobađanje kapitala

Dodatna opcija internog financiranja klubova prema Nagyju (2011) jest prodaja materijalne imovine. Kako navodi isti autor, u modernom nogometu dvije stranke, od kojih je jedna nogometni klub, ugovaraju prodaju materijalne imovine nogometnog kluba uz povratnu leasing prodaju te iste imovine nazad nogometnom klubu. U tim slučajevima se radi o imovini prodanoj iz potrebe koja je neophodna za funkcioniranje kluba poput stadiona. Nakon isteka leasing perioda, klub ima mogućnost kupiti nazad inicijalno prodanu imovinu.

Prihodi od aktivnosti direktno povezanih s nogometom, kako navodi Nagy (2011), mogu generirati prihode za klubove koji ovise o sportskim rezultatima kako bi ostvarili određeni prihod volumenom neusporediv ostalim kategorijama. U ovu kategoriju spadaju sve aktivnosti s ciljem iskorištavanja potpunog kapaciteta klupske imovine poput iznajmljivanja terena građanstvu, organizacije turnira i slično.

Neizostavna stavka pri izučavanju oblika internog financiranja nogometnih klubova jest racionalizacija troškova, kako Nagy (2011) navodi u svome radu. Prema autoru, racionalizacija troškova značila bi oslobađanje kapitala za druge namjene. Najveće smanjenje troškova ostvarivo je u igračkom portfelju kluba te se tom izazovu doskače svojevrsnim ugovorima o radu na određeno uz trajanje od 4 godine (sezone) kao najčešću instancu igračkih ugovora. Što se tiče ostalih troškova koje je moguće racionalizirati, Nagy (2011) navodi plaće zaposlenika, razne troškovi najma, omladinsku školu, operativne troškove, troškove osiguranja te troškove putovanja na gostujuće utakmice.

Vezano za stavku otpuštanja kapitala, prema Nagyju (2011) jedini instrument primjenjiv kod profesionalnih nogometnih klubova jest primjenjivanje amortizacije imovine prisutne u bilanci, prije svega kapitalizirane vrijednosti momčadi (nematerijalna imovina) te vrijednost nekretnina (materijalna imovina). Prema istom autoru, klubovi moraju stremiti efikasnom korištenju pogona koji su nužni za funkcioniranje te prodaji svih ostalih koji nisu potrebni, zajedno s ostalom materijalnom imovinom i dionicama koje nisu u upotrebi. Također, treba što više odgađati rokove plaćanja uz što bržu realizaciju prihoda, što se najviše odnosi na volumen i udio sezonskih ulaznica.

Nagy (2011) u svome radu pri analizi oblika internog financiranja nogometnih klubova zaključuje kako financiranje nogometnog kluba nije odgovornost i obaveza isključivo odjela financija kluba nego kompletnog klupskog menadžmenta te je ono strogo povezano generalno

s prihodima i rashodima kluba te njihovom koordinacijom što zahtjeva uključenost i suradnju svih menadžera.

3.3 Eksterno financiranje

Prema radu Nagyja (2011), nakon iskorištavanja svih opcija internih oblika financiranja, nogometni klubovi također trebaju uzeti u obzir eksterno financiranje s opcijama kreditiranja, emisijom vrijednosnih papira, prikupljanjem kapitala te potporama lokalne i državne zajednice.

3.3.1 Kreditiranje i emisija vrijednosnih papira

Prema radu Nagyja (2011), najčešći oblik eksternog financiranja kojeg nogometni klubovi u Europi prakticiraju jest podizanje kredita, s obzirom da veliki broj klubova nema mogućnost iskorištavanja ostalih opcija eksternog financiranja zbog svojeg pravnog oblika. Isto nije slučaj u Hrvatskoj gdje su, prema naslijeđu geografskog okruženja, primarni financijer sporta lokalna zajednica i država. Nastavno na kredite, Maguire (2020) u svome radu objašnjava da je za nogometne klubove karakteristično da kao kolateral pri podizanju kredita koriste nekretnine, buduće primitke od prodaje televizijskih prava, buduće primitke za odštete za transfer igrača te buduće primitke od prodaje sezonskih ulaznica.

Klubovi s dobrim kreditnim rejtingom, dobrim financijskim pokazateljima i pravnim oblikom koji to omogućuje mogu izdavati obveznice, no takvi uvjeti su rijetko zadovoljeni i u državama s najvećim nogometnim klubovima, objašnjava Nagy (2011) u svome radu. Sukladno tome, izdan je samo mali broj obveznica za navijače.

Kako Nagy (2011) navodi, izdavanje vrijednosnih papira pokrivenih imovinom specifičan je financijski instrument na nogometnom tržištu, s obzirom da se s ovim instrumentom mogu postići visoke kumulativne vrijednosti izdanih vrijednosnica istog nogometnog kluba. Prema istom autoru, izazovi implementacije takvog instrumenta su značajno smanjenje mogućnosti donošenja poslovnih odluka, ekstremno velik korporativni rizik te inicijalno zadovoljavanje određenih premisa koje uključuju sposobnost apsorpcije troškova kapitala raspoređenih kroz dug vremenski period kao i iznimno vrijednu nematerijalnu imovinu (snaga branda, velika baza navijača kluba). Konkretni pokazatelji koji na to upućuju jesu stabilna i visoka posjećenost svake utakmice te visok udio prihoda od prodaje sezonskih ulaznica u ukupnim prihodima od prodaje ulaznica.

3.3.2 Prikupljanje kapitala

Prema Nagyju (2011), prodaja udjela u vlasničkom kapitalu kao opcija eksternog financiranja može imati veoma pozitivan utjecaj na financiranje nogometnih klubova.

Kako navodi isti autor, klubovi mogu prikupiti nova sredstva involviranjem dodatnih investitora (private equity) ili prikupljanjem kapitala od postojećih investitora tzv. over-the-counter procedurom. Kod takvog oblika financiranja, suradnja investitora i kluba temelji se na postojećim nematerijalnim rezultatima kluba (snaga branda i velika baza navijača) gdje klub dobiva profesionalnu pomoć na svim poljima s ciljem daljnjeg rasta. U ovom slučaju, i investitor i klub mogu profitirati od razvoja kluba, no u slučaju neostvarivanja dobrih primarno sportskih rezultata u budućnosti, postoji velik rizik odlaska investitora, insolventnosti ili bankrota.

Osim toga, klubovi mogu prikupiti značajna sredstva primarnom emisijom dionica na burzama, no prije takvog poduhvata, detaljni poslovi pripreme moraju biti napravljeni što je zajednička

obveza svim organizacijama s istom namjerom neovisno o djelatnosti. Takve obveze uključuju eventualnu promjenu pravnog oblika, prilagođavanje svim pravilima i kriterijima za poduzeća čijim se dionicama trguje na burzi itd. Nakon uspješne primarne emisije, kako Nagy (2011) navodi dalje u radu, od nogometnog kluba kao poduzeća očekuju se dobri rezultati na svim poljima (sportski, ekonomski, nematerijalni rezultati) uz ispunjavanje očekivanja investitora o rastu cijene dionice, prinosu i dividendama pa je takav oblik financiranja često za veliku većinu nogometnih klubova prevelik izazov.

Klub koji je jedini isplaćivao dividende posljednjih godina, kako navodi Maguire (2020) u svome radu, jest Manchester United, a razloge tome pronalazi u tome da se dionicama Manchester Uniteda, kao jednim od rijetkih od najvećih klubova, slobodno trguje na NYSE te da klub ima tisuće investitora. Krajem sezone 2018./2019. Manchester United je na datum 30. lipnja 2019. isplatio dividende u ukupnom iznosu 23,3 milijuna funti.

3.3.3 Potpore lokalne zajednice i države

Model financiranja potporama lokalne zajednice i države svojstven je državama sa socijalističkim naslijeđem među koje je uključena i Hrvatska. Vuković (2014) u svom radu objašnjava da se u Europskoj uniji sport uglavnom samofinancira, a najvažniji izvori financiranja su: 66% privatna sredstva iz kućanstava (članarine, kupnja robe i opreme te plaćanje poduka), 17% javna sredstva iz lokalnih proračuna; 7% javna sredstva iz državnih proračuna; 7% sredstva od sponzora; 3% sredstva od medija.

Prema hrvatskom Zakonu o sportu (ZOS, NN 94/13, 47/20), „Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grad Zagreb utvrđuju javne potrebe u sportu i za njihovo ostvarivanje osiguravaju financijska sredstva iz svojih proračuna u skladu s ovim Zakonom.“

Prema istom Zakonu (ZOS, NN85/15, 98/19), javne potrebe u sportu na državnoj razini su:

1. Poticanje i promicanje sporta, osobito sporta djece, mladeži, studenata i osoba s invaliditetom
2. Poticanje planiranja i izgradnje sportskih građevina
3. Skrb o vrhunskim sportašima
4. Djelovanje nacionalnih sportskih saveza, Hrvatskoga olimpijskog odbora, Hrvatskoga paraolimpijskog odbora i Hrvatskog sportskog saveza gluhih
5. Djelovanje informacijskog sustava u sportu
6. Dodjeljivanje državne nagrade za sport „Franjo Bučar“ i državnih nagrada za vrhunska sportska postignuća
7. Međunarodna sportska suradnja i međunarodne obveze Republike Hrvatske u sportu
8. Znanstveni i razvojni programi u sportu

Nastavno na potrebe na državnoj razini, kao javne potrebe u sportu na razini lokalne zajednice su (ZOS, NN85/15):

1. Poticanje i promicanje sporta
2. Provođenje sportskih aktivnosti djece, mladeži i studenata
3. Djelovanje sportskih udruga, sportskih zajednica i saveza
4. Sportska priprema, domaća i međunarodna natjecanja te opća i posebna zdravstvena zaštita sportaša
5. Zapošljavanje osoba za obavljanje stručnih poslova u sportu
6. Sportsko-rekreacijske aktivnosti građana
7. Sportske aktivnosti osoba s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom
8. Planiranje, izgradnja, održavanje i korištenje sportskih građevina značajnih za jedinicu lokalne i područne (regionalne) samouprave i Grada Zagreba
9. Provođenje i financiranje znanstvenih i razvojnih projekata elaborata i studija u funkciji razvoja sporta

Kako navodi Jakovljević (2013) u svome radu, prema propisima Europske unije javno financiranje sporta jest dozvoljeno ukoliko nema distorcijski efekt na tržišno natjecanje unutar EU davanjem prednosti pojedinom subjektu prema selektivnim kriterijima. Isti autor navodi

da, dok god se poštuju pravila jednakosti tržišnog natjecanja, dozvoljeno je javno financiranje sporta putem potpora, poreznih rasterećenja, kredita, garancija za kredite, zajedničkog financiranja sportske infrastrukture, iznajmljivanja sportske infrastrukture po povlaštenim uvjetima, javnim radovima na sportskoj infrastrukturi i slično. Dodatno, što je najčešće i slučaj, javno financiranje može biti provođeno izgradnjom i omogućivanjem infrastrukture određenim klubovima ili davanjem potpora pojedinim klubova u formi pomoći za osnovno funkcioniranje.

Jakovljević (2013) dalje u svom radu navodi kako je Mađarska odličan primjer dobre prakse gdje sportski klubovi koriste javnu infrastrukturu (stadione, multifunkcionalne dvorane), no ona je dostupna i javnosti pa se može pod transparentnim kriterijima koristiti kako za organizaciju masovnih sportskih događanja, tako i za treninge djece i mladeži te korištenje lokalnih stanovnika. Korištenje takve infrastrukture neće utjecati na tržišno natjecanje na razini EU te je stoga u skladu s EU pravilima javnog financiranja sporta.

Unatoč toj dobroj praksi, isti autor navodi da je niz obrnutih slučajeva nastao u Europi prvenstveno na nogometnom tržištu. Neki od primjera koje autor spominje su:

- Otvaranje istrage Europske komisije u Nizozemskoj oko financiranja 5 nizozemskih profesionalnih nogometnih klubova koji se suočavaju s financijskim poteškoćama
- Prijava Europskoj komisiji zastupnika u španjolskom parlamentu temeljena na javnom financiranju nogometnih klubova u Valenciji koji su svi privatna poduzeća i koji nisu bili u mogućnosti izvršiti novčane obveze po kreditima u iznosu od 118 milijuna eura i koje vlada Valencije treba platiti zajedno s kamatama
- The Guardian i The Independent pišu o dubokim financijskim nepravilnostima u nogometu temeljenima na neplaćenom porezu i doprinosima

S obzirom na navedeno, Jakovljević (2013) u svome radu zaključuje da je dobivanje javne financijske potpore amaterskih, volonterskih i neprofitnih sportskih organizacija ugroženo i smanjeno korištenjem javnih sredstava od strane sportskih organizacija u privatnom vlasništvu kojima se često loše upravlja na trošak poreznih obveznika.

Bajo i Primorac (2016) u svome radu navode kako u Hrvatskoj Dinamo ostvaruje preko 20 milijuna godišnje od donacija Grada Zagreba, dvostruko više od prihoda ostvarenih prodajom roba i pružanjem usluga te oko 25 puta više od prihoda od članarina i članskih doprinosa, dok je istovremeno u 2014. godini isplatio 6,5 milijuna kuna donacija te zabilježio u financijskim izvještajima oko 10 milijuna kuna potraživanja po zajmovima danim građanima i kućanstvima te pravnim osobama. Isti autori stoga zaključuju da se, s obzirom na značajno financiranje iz gradskog proračuna, postavlja pitanje opravdanosti takvih zajmova.

Uz jednokratne novčane nagrade koje država daje vrhunskim sportašima za promociju na globalnoj razini, Vuković u svome radu (2014) ukazuje na unikatan institut javnog financiranja sporta prisutnom u državama bivše Jugoslavije (osim Slovenije). U ovom slučaju radi se o institutu trajne novčane naknade prisutnom i u Zakonu o sportu Republike Hrvatske koji predstavlja model doživotnog financiranja vrhunskih sportaša iz državnih proračuna temeljem relevantnog (kriterijskog) rezultata kada sportaši steknu određenu dob. Isti autor objašnjava da se u institutu trajne novčane naknade neosporno vidi naslijeđe nedavne socijalističke prošlosti koje u država članicama Europske unije (Sjedinjene Američke Države također) ne postoji. Vuković zaključuje da se ovdje radi o populističkim mjerama bez ikakve poveznice s modernim pravnim uređenjima te da će one zasigurno na dugi rok imati negativne učinke pasivizacije primatelja nagrade.

4. SUSTAV PRAVILA UEFINOG FINANCIJSKOG „FAIR-PLAYA“

4.1 Uzroci nastajanja i svrha sustava pravila Uefinog financijskog „fair-playa“

Prema Szymanskom (2010), od 88 momčadi u engleskim nogometnim ligama 1923. godine, u sezoni 2007./2008. i dalje ih je postojalo 85 (97%), što potvrđuje zadivljujuću povijest stabilnosti. Szymanski povlači paralelu s engleskim poduzećima 1923. godine navodeći da je vrlo mali broj tada aktivnih poduzeća aktivan u istom opsegu djelatnosti i na istoj lokaciji i danas pa zaključuje da, u usporedbi s drugim industrijama, nogomet je nevjerojatno stabilna industrija.

Kako navode u svome radu Birkhauser et al. (2019) prema Francku (2014), 2011. godine europski klubovi u najjačim ligama zajedno su akumulirali 1,7 milijardi eura gubitka, čak tri puta više nego 2007. godine. Također, isti autori navode da iako su prihodi kluba uvelike porasli od devedesetih godina 20. stoljeća, porasli su i u većoj mjeri troškovi transfernih odšteta i plaća igrača. Prema radu Mullera et al. (2012), 20 najmanje profitabilnijih klubova u Europi u razdoblju 2005. do 2010. zajedno su zabilježili kumulativni gubitak od 1,085 milijardi eura. Prema istim autorima, 75% od 73 europskih klubova koji su 2010. zabilježili prihod veći od 50 milijuna eura bilježili su gubitak. Izvodi se zaključak kako „la creme de la creme“ europskog nogometa čine klubovi čije stvaranje značajnih stvaranja gubitaka iz godine u godinu bi u ostalim „normalnim“ industrijama, gdje je profitabilnost kriterij za preživljavanje, značilo bankrot. Muller et al. (2012) dalje u radu iznose da se nogometni klubovi često oslanjaju na vlasnike koji putem sponzorstava te u češćim slučajevima direktnim ad hoc injekcijama kapitala pokrivaju gubitke i probleme s likvidnosti.

Muller et al. (2012) za objašnjavanje specifičnosti sportskog ligaškog natjecanja koriste termin inicijalno predstavljen u ekonomskoj literaturi od Akerlofa (1976), kasnije apliciran u sportskoj ekonomiji od Francka (1995): „utrka štakora“. Prema autorima, ovdje se radi o situaciji kada se više natjecatelja natječu jedan protiv drugog za nagrade (figurativno rečeno za „sir“), no neovisno o povećanju njihovog uloženog truda, vrijednost nagrada se povećava disproporcionalno ili se uopće ne povećava. Za razliku od uobičajenih kompetitivnih procesa, kod „utrke štakora“ dodatne ili povećane ulazne varijable ne rezultiraju garantirano dodatnim ili većim rezultatom, što proizlazi iz prirode hijerarhije sportskih liga gdje su bolje pozicije na tablici nedjeljive pa je većina klubova osuđena na inferiornost. Mullet et al. (2012) prema Francku et al. (2008) stoga zaključuju da s obzirom na individualnu potjeru za sportskim uspjehom koji je isključiv, klubovi promatrani kao cjelina troše previše na igrače rezultirajući disbalansom u računu dobiti i gubitka gdje troškovi sistemski nadilaze prihode.

Maguire (2020) u svome radu navodi da je sintagma „financijski fair-play“ (dalje u tekstu FFP) originalno skovana od predsjednika UEFA-e Michela Platinija kao naziv za set pravila osmišljenih za spriječavanje klubova u potrošnji više od onoga što su zaradili te generalno za rješavanje dubokih financijskih nepravilnosti na europskom nogometnom tržištu. Drugi pogled na uzrok nastajanja FFP-a, navodi Maguire, mišljenje je da su postojeći najveći europski klubovi bili zabrinuti prijetnjom prema kartelskom obliku poslovanja kojeg su gajili u smislu raspodjele trofeja i novca.

FFP sustav pravila UEFA-e odnosi se prvenstveno na klubove koji se kvalificiraju u UEFA kontinentalna klupska natjecanja te na interna pravila nacionalnih nogometnih saveza usmjerenih ka lokalnim klubovima. Uefin FFP sustav pravila usmjeren je primarno na dva sektora poslovanja nogometnih klubova, kako objašnjava Maguire (2020) dalje u svome radu. Prvi je sektor vezan za dobit kluba s okvirima maksimuma gubitka kojeg klub smije ostvariti, a drugi sektor je vezan za kontrolu plaća igrača u odnosu na ukupni prihod kluba. UEFA je jasna u iznošenju cilja uvođenja FFP-a. U aktualnoj verziji pravila iz 2018. godine službenog naziva „UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations“ navodi se da nije cilj uspostavljanja

sustava pravila pretvaranje svih klubova u jednake veličinom i bogatstvom, nego je cilj poticanje klubova da streme ka dugoročnom uspjehu rađe nego brzim kratkoročnim rješenjima. Takav dugoročan uspjeh, prema Uefi, ostvariv je preferencijom ulaganja u omladinski pogon i stadionsku infrastrukturu. Ono što se realno dogodilo jest, prema Maguireu (2020), da je UEFA odlučila zadržati status quo u smislu klubova koji se redovito kvalificiraju u UEFA Ligu prvaka i tako ih zadržati pod svojim okriljem kako se ne bi odvojili od Uefe i formirali vlastitu „super-ligu“. Nametanje obveze modela poslovanja bez gubitka („break-even“) spriječava bilo koji novi klub od potrošnje visokih iznosa na transferne odštete i plaće igrača kako bi došao na razinu konkurentnosti trenutno najbogatijih klubova.

Prema radu Birkhauser et al. (2019), uspostavljanje sustava pravila FFP-a bilo je usmjereno na 1.) uvođenje više discipline i racionalnog odlučivanja u menadžment europskih nogometnih klubova, 2.) smanjivanje pretjerano velikih transfernih odšteta i plaća igrača te 3.) očuvanje dugoročnog boljitka europskog klupskog nogometa.

Kako navode Peeters i Szymanski (2014) u svome radu, Uefin sustav pravila FFP je različit u odnosu na pravila američkih sportskih liga. U Americi su, naime, klubovi sami implementirali horizontalna ograničenja, dok je UEFA istovremeno i regulator i organizator kontinentalnih natjecanja, čineći tako FFP vrstom vertikalnog ograničenja koji pomaže osnažiti Uefinu poziciju nevladinog regulatora istovremeno čineći najveće europske klubove profitabilnijima.

4.2.2 Problem neadekvatnog financijskog izvještavanja

Kako navodi Morrow (2013) u svome radu, trenutno financijska izvješća nogometnih klubova u formi nisu nimalo drugačija od izvješća organizacija u drugim djelatnostima, no s obzirom na prirodu nogometne industrije, takva financijska izvješća su neprimjerena ispunjavanju ciljeva i potreba svih udjeličara („stakeholders“).

Prema Andrews i Harringtonu (2016), između 150 do 200 nogometnih klubova u Europi objavljuju standardizirana financijska izvješća. Ti klubovi jesu i najuspješniji, no i dalje postoje sumnje na podatke u izvješćima i metode koje apliciraju pri knjiženju transfernih odšteta, vrijednosti igrača i ostalo. Andrew i Harrington objašnjavaju nadalje da ostalih više od 90% klubova u Europi ne objavljuju nikakva financijska izvješća te da su podaci o njihovom poslovanju potpuno nedostupni, omogućujući daljnji razvoj problema integriteta financijskog sustava na nogometnom tržištu poput vlasništva trećih strana, fiktivnih mehanizama transfera između klubova te tokova povezanih s trgovinom ljudi. Isti autori tvrde da isti problem postoji i s nacionalnim te nadnacionalnim nogometnim savezima FIFA-om i UEFA-om koji objavljuju financijska izvješća s velikim nedostacima i manjkom transparentnosti.

Zakon o sportu Republike Hrvatske (ZOS, NN 85/15) definirao je obveze financijskog izvještavanja pravnih osoba u sportu. Prema Zakonu, pravne osobe u sustavu sporta obvezne su, osim predaje Ministarstvu financija, javno objavljivati godišnje financijske izvještaje što uključuje i objavu na svojim mrežnim stranicama ako godišnji proračun pravne osobe iznosi najmanje pet milijuna kuna u poslovnoj godini za koju se godišnji financijski izvještaji sastavljaju.

4.3 Zahtjevi i pravila

Kako navodi Maguire u svome radu (2020), UEFA FFP sustav pravila nalaže kako klubovi trebaju funkcionirati po modelu poslovanja bez gubitka/na pozitivnoj nuli. Iznos gubitaka koji je dopušten jest 5 milijuna eura kroz trogodišnje razdoblje, odnosno do 30 milijuna eura ukoliko vlasnik ubrizga vlastiti kapital u klub.

Određeni troškovi izuzeti su iz kalkulacije dobiti i gubitka prema Uefinom sustavu pravila. Kako navodi Maguire (2020), troškovi koje UEFA smatra važnim za održivi rast i razvoj nogometa su troškovi infrastrukture i stadiona, omladinski pogon i ženski nogomet.

Unutar sustava pravila Uefinog FFP-a predviđeno je djelovanje „Tijela za kontrolu klupskih financija“ s timom inspektora zaduženih za identifikaciju eventualnih radnji nastalih s ciljem manipulacije FFP sustava pravila. Kako navodi Maguire (2020), postoje sankcije za klubove koji ne poštuju pravila te se one kreću od pisama upozorenja do financijskih kazni i isključivanja iz Uefinih natjecanja – neki od primjera su kazna Manchester Cityju od 49 milijuna funti u 2014. godini zajedno s ograničenjima u veličini momčadi kod nastupanja u Ligi prvaka, a slične sankcije snosili su i PSG i Porto. Kako navodi Conn (2020), najnoviji slučaj oštre sankcije nepoštivanja Uefinih FFP pravila kazna je Manchester Cityju od 30 milijuna eura sa zabranom nastupanja u Ligi prvaka dvije sezone.

4.5 Prilagodbe sustavu

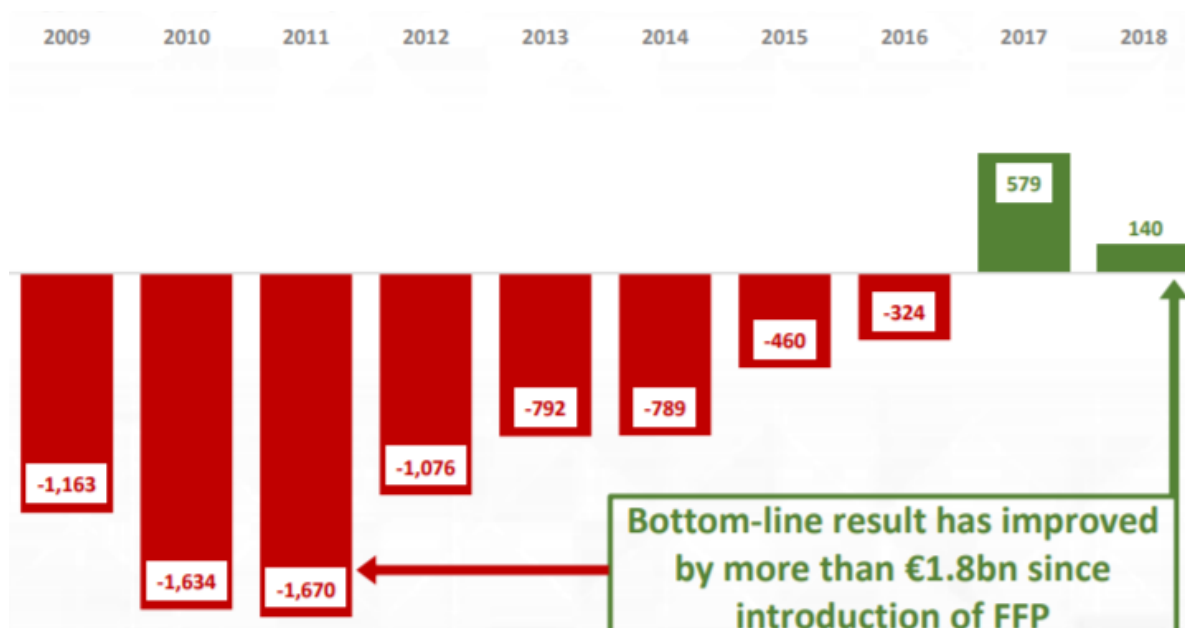
Kako navodi Maguire u svome radu (2020), generalno postoje dva pristupa manipulacije Uefinog FFP sustava pravila: umjetno povećati prihode ili sniziti troškove. Klub koji želi izbjeći sankcije, objašnjava isti autor, treba pronaći partnersku organizaciju koja je spremna preplatiti sponzorski ili marketinški ugovor, a takav tip investicije posljedično omogućuje klubu da poveća troškovnu stranu bilance prvenstveno za transferne odštete i plaće igrača. Maguire navodi primjer Manchester Cityja koji je 2011. potpisao desetogodišnji sponzorski ugovor s Etihad Airwaysom. Etihad Airways nacionalna su avio-kompanija Ujedinjenih Arapskih Emirata, a Manchester Cityjev vlasnik je Sheikh Mansour, šejk Ujedinjenih Arapskih Emirata. Ugovor je postao aktivan sa sezonom 2011./2012. u kojoj su se komercijalni prihodi kluba skoro pa udvostručili u odnosu na prethodnu godinu sa 64.7 milijuna funti na 121.1 milijun funti, a Arsene Wenger, tadašnji trener Arsenala, nazvao je operacije Manchester Cityja „financijskim dopingom“.

4.6 Kritike sustava

Kako navode u svome radu Muller et al. (2012), iz perspektive sportske ekonomije potreba za regulatornim intervencijama mogla se smatrati opravdanom, s obzirom na financijsku nestabilnost klubova do 2010. godine.

Prema najnovijem Uefinom izvješću o Europskom klupskom nogometu (2020), 2018. godina bila je druga godina zaredom poslovanja s dobiti europskog klupskog nogometa na najvišoj razini (u najboljim ligama), što je značajan zaokret od 5 milijardi eura gubitka koji je zabilježen u samo 3 godine prije uvođenja Uefinog sustava financijskih pravila 2011. godine. Dodatno je navedeno u izvješću da su gotovo 80% europskih klubova investirali u poboljšanje trening infrastrukture, nakon čega predsjednik UEFA-e Aleksander Čeferin zaključuje da Uefin sustav financijskih pravila predstavlja stabilan, održiv i razuman ekosustav.

Tablica 9: Agregatna dobit/gubitak europskog klupskog nogometa u najboljim ligama



Izvor: UEFA (2020)

S druge strane Maguire (2020) u svome radu navodi da Uefin FFP sustav pravila ignorira fundamentalno tržišno pravilo da organizacije zapadaju u financijske poteškoće prvenstveno iz nemogućnosti plaćanja duga kako on dospije, što je problem novčanog toka i nije nužno povezan s dobiti koja je apstraktni računovodstveni koncept i često može biti manipulirana. Birkhauser et al. (2019) citirajući brojne autore tvrde da je Uefin sustav pravila FFP-a efektivno limitirajući nove vanjske kapitalne investicije, zamrznuo trenutnu hijerarhiju u europskim nogometnim ligama te da je ugrožen budući razvoj nogometa. Isti autori u svome istraživanju navode da, suprotno onome što tvrde zagovaratelji FFP-a, uvođenje FFP-a dodatno je povećalo kompetitivni disbalans u europskim nogometnim ligama mjereno osvojenim bodovima. Birkhauser et al. (2019) navode kao rezultat svoga istraživanja da veliki broj prisutnih investitora u stvari čine nogometne lige ravnopravnijima, s obzirom da, slično investitorima rizičnog kapitala („venture capital“), njihove aktivnosti potenciraju rušenje trenutnih struktura i povećavaju kompetitivnost. Vezano za to, FFP diže barijere ulasku investitora. Szymanski (2014) u svome radu navodi da je pravi problem financijskog fair-playa da on uopće nije „fer“ te da on postavlja vrlo specifična ograničenja tržišnog natjecanja, efektivno zamjenjujući jednu vrstu nejednakosti s drugom.

5. ZAKLJUČAK

Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija ključne su pri razmatranju pravnih oblika nogometnih klubova i ostalih nogometnih organizacija, odnosno njihovih uspostavljanja i kasnijeg djelovanja. One polaze od same suštine i svrhe postojanja pa zaključujemo da dok je kod profitnih organizacija karakteristična usmjerenost na profit i ekonomske ciljeve, kod neprofitnih organizacija karakteristična je umjerenost prema društvenim ciljevima i vrijednostima. Iako su se većina nogometnih klubova osnovali kao neprofitne organizacije, trend pretvorbe u društva s ograničenom odgovornošću iz Engleske u velikoj je mjeri stigao i u Europu, omogućujući daljnju profesionalizaciju poslovanja klubova, ali i nove izvore financiranja.

Zakon u Republici Hrvatskoj jasno definira dostupne pravne oblike nogometnih klubova i ostalih nogometnih organizacija pa tako navodi da pravne osobe u sustavu sporta mogu biti udruge, trgovačka društva i ustanove. U Engleskoj je pravna regulativa drugačija pa je nogometnim klubovima i ostalim nogometnim institucijama dostupan širi spektar dostupnih pravnih oblika od kojih su najčešća društva s ograničenom odgovornošću prema čijem su trendu krajem 20. stoljeća započele pretvorbe iz neprofitnih u profitne organizacije i u Europi.

Nogomet je najpopularniji sport na svijetu što dokazuju brojke navijača na stadionima, gledanost televizijskih prijenosa i prihodi nogometnih klubova i ostalih nogometnih organizacija. Međutim, velika povećanja prihoda i investicija karakteristična su samo za mali broj najvećih klubova i liga, dok je većina ostalih europskih klubova pod teretom prezaduženosti i rizika insolventnosti čije se rješavanje smatra prioritetom nogometnog tržišta i u kratkom i u dugom roku. Oblici financiranja nogometnih klubova mogu se podijeliti na interne i eksterne oblike financiranja. Interni oblici financiranja nogometnih klubova su prihodi pri odigravanju utakmice na domaćem stadionu, prihod od prodaje televizijskih i ostalih medijskih prava, prihod od sponzorstava i marketinških ugovora, prihod od prodaje

intelektualnog vlasništva (srodnih prava), prihod od prodaje materijalne i nematerijalne imovine uz racionalizaciju troškova te oslobađanje kapitala. Eksterni oblici financiranja nogometnih klubova su kreditiranje, emisija vrijednosnih papira, prikupljanje kapitala te potpore lokalne zajednice i države.

Uefin sustav pravila financijskog fair-playa nastao je dijelom zbog dubokih financijskih nepravilnosti na nogometnom tržištu koja su uključivala agregatni gubitak od 1,7 milijardi eura europskih nogometnih klubova u najjačim europskim ligama 2011. godine, a dijelom i zbog političkih razloga motiviranih zadržavanjem postojeće hijerarhije moći u tom trenutku najjačih europskih nogometnih klubova. Primarni, službeno navedeni, ciljevi uvođenja regulative bili su uvođenje discipline u menadžment europskih nogometnih klubova, smanjenje velikih transfernih odšteta i plaća igrača te očuvanje dugoročnog boljitka europskog nogometa, a njih je trebalo postići kroz regulaciju dobiti kluba s okvirima maksimuma gubitka kojeg klub smije ostvariti te visine plaća igrača u odnosu na ukupni prihod kluba. Prema najnovijem izvješću UEFA-e, sustav financijskih pravila pomogao je učiniti europski nogomet profitabilnim nakon što je 2018. godina bila druga godina ostarivanja agregatne dobiti na tržištu najvećih europskih nogometnih liga, ali sukladno mišljenju mnogo autora, nije u potpunosti postigao svoju svrhu, nego je efektivno zamijenio jednu nejednakost drugom nejednakošću zamrzavajući postojeće stanje i dodatno povećavajući kompetitivni disbalans u europskim nogometnim ligama.

POPIS LITERATURE:

1. ANDREWS, M. i HARRINGTON, P. (2016). *Off Pitch: Football's Financial Integrity Weaknesses, and How to Strengthen Them*. Center for International Development, Harvard University.
2. BAJO, A. i PRIMORAC M. (2016). *Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj*. Fiscus. Br. 1 / veljača 2016.. str. 2-19
3. BIRKHÄUSER, S., KASERER, C. i URBAN, D. (2019). *Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? Review of Managerial Science, 13(1), pp. 113-145.*
4. COHEN, J. (2015). *Expanding Stamford Bridge could see Chelsea earn an extra £50 million per year* [online]. Vox Media, Inc.. Dostupno na: <https://weaintgotnohistory.sbnation.com/2015/6/22/8782517/expanding-stamford-bridge-could-see-chelsea-earn-an-extra-50-million/> [04. lipnja 2020.]
5. COHEN, J. (2016) *TRANSFER WINDOW MYTH-BUSTING* [online]. Thesetpieces.com. Dostupno na: <https://thesetpieces.com/latest-posts/transfer-window-myth-busting/> [04. lipnja 2020.]
6. CONN, D. (2020) Manchester City banned from Champions League for two seasons [online]. The Guardian. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/football/2020/feb/14/manchester-city-banned-from-champions-league-two-seasons-ffp-uefa> [04. lipnja 2020.]
7. GEERAERT, A. (2016). *The EU in international sports governance: a principal-agent perspective on EU control of FIFA and UEFA*. Houndmills: Palgrave Macmillan
8. HR NOGOMET (2020). *Popis klubova prema broju gledatelja u 1. HNL* [online]. Hrnogomet.com. Dostupno na: <https://hrnogomet.com/hnl/gledateljiPoKlubovima.php?lang=hr&stranica=1&sortBy=2&sortOrder=asc&prvenstvo=28&domacinstvo=1> [07. srpnja 2020.]
9. JAKOVLJEVIC, T. (2013). Croatia: Public Support for Sports: The Name of the Game - Football! *European State Aid Law Quarterly : EStAL, 12(3), pp. 445-447.*
10. KRIVIĆ, J. (2011) *Sponzoriranje u funkciji financiranja profesionalnih nogometnih klubova*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
11. LAUŠIĆ, F. (2006) Borba za milijune navijača : (milijarde prihoda), *Poslovni magazin, God.4* (2006), 6, str. 22-26

12. MAGUIRE, K. (2020) *THE PRICE OF FOOTBALL: Understanding Football Club Finance*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing Limited
13. MARIĆ, I. (2018) *Menadžment neprofitnih organizacija*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
14. MORROW, S. (2013). Football club financial reporting: time for a new model? *Sport, Business and Management*, 3(4), pp. 297-311.
15. MÜLLER, J.C., LAMMERT, J. i HOVEMANN, G. (2012). The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2), pp. 117-140.
16. NAGY, Z.I. (2011). The Unique Features of the Financing of Professional Football. *Public Finance Quarterly*, LVI(4), pp. 539-552.
17. NARODNE NOVINE (2020) *Zakon o sportu*. Zagreb: NN 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16, 98/19, 47/20.
18. PARAMIO-SALCINES J. i LLOPIS-GOIG R. (2019). Structures and policies at the main European football leagues: Evolution and recent changes. U: CHADWICK S., PARNELL D., WIDDOP P. And ANAGNOSTOPOULOS C., ed. *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Oxon: Routledge
19. PEETERS, T. and SZYMANSKI, S. (2014). Financial Fair Play in European football. *Economic Policy*, 29(78), pp. 343-390.
20. PREMIER LEAGUE (2019). *Premier League value of central payments to clubs 2018/19* [online]. London: Premier League. Dostupno na: <https://www.premierleague.com/news/1225126> [07. srpnja 2020.]
21. REDŽIĆ, D. (2020). *Kustić: Ni ja nikad nisam vidio ugovore za tv prava. Zvao sam Brbića da odemo skupa* [online]. Index. Dostupno na: <https://www.index.hr/sport/clanak/kustic-ni-ja-nikad-nisam-vidio-ugovore-za-tv-prava-zvao-sam-brbica-da-odemo-skupa/2177163.aspx> [07. srpnja 2020.]
22. SZYMANSKI, S. (2010). The Financial Crisis and English Football: The Dog That Will Not Bark. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), pp. 28-40.
23. SZYMANSKI, S. (2014). Fair Is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), pp. 218-229.
24. THE FOOTBALL ASSOCIATION (2015). *CLUB STRUCTURES*, London
25. TRIMBLE, J., BURAIMO B., GODFREY C., GRECIC D. i MINTEN S. (2010). *Sport in the UK*. Exeter: Learning Matters Ltd

26. UEFA (2018). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Nyon
27. UEFA (2020). *The European Club Footballing Landscape*, Nyon
28. VUKOVIĆ, A. (2014) *DRŽAVNE POTPORE PROFESIONALNOM SPORTU I TRAJNE NOVČANE NAKNADE: HRVATSKA ISKUSTVA I REGIONALNE TENDENCIJE*. Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 35, br. 2, 795-818
29. TRANSFERMARKT (2020). *ATTENDANCES 18/19* [online]. Transfermarkt. Dostupno na: https://www.transfermarkt.com/premier-league/besucherzahlen/wettbewerb/GB1/saison_id/2018/plus/1 [07. srpnja 2020.]

POPIS SLIKA:

Slika 1: Primjer oglasa za sponzorski paket NK Dinama (2011. godina)	27
--	----

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija	3
Tablica 2: Registar profesionalnih sportskih klubova u Hrvatskoj - Nogometni klubovi upisani u Registar.....	8
Tablica 3: FIFA i UEFA, usporedba	14
Tablica 4: Zainteresiranost stanovništva za nogomet u izabranim europskim zemljama	18
Tablica 5: Posjećenost po klubovima, engleska Premier liga (2018.-2019.)	21
Tablica 6: Prihodi od prodaje televizijskih prava klubova u engleskoj Premier ligi (sezona 2018./2019.).....	24
Tablica 7: Izvori prihoda za Manchester United i West Bromwich Albion, sezona 2017./2018.	26
Tablica 8: Najveće transferne odštete svih vremena	30
Tablica 9: Agregatna dobit/gubitak europskog klupskog nogometa u najboljim ligama	43

ŽIVOTOPIS:

Ime i prezime autora:

Filip Grljević

Datum i mjesto rođenja:

14.12.1992., Zagreb

Školovanje:

2014. – 2020.

Integrirani preddiplomski i diplomski studij poslovne ekonomije: Smjer financije

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

2007. – 2011.:

Opća gimnazija

III. Gimnazija, Zagreb

Poznavanje stranih jezika:

Engleski jezik – Napredno

Kineski jezik (mandarinski) – Osnovno

Talijanski jezik – Osnovno