# USPOREDBA USPJEŠNOSTI NOGOMETNIH KLUBOVA PREMA MODELIMA UPRAVLJANJA

**Ćurić, Tomislav**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:401037

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

Tomislav Ćurić

# USPOREDBA USPJEŠNOSTI NOGOMETNIH KLUBOVA PREMA MODELIMA UPRAVLJANJA

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2020.

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

Tomislav Ćurić

# USPOREDBA USPJEŠNOSTI NOGOMETNIH KLUBOVA PREMA MODELIMA UPRAVLJANJA

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

JMBAG : 01238

email : tcuric@efos.hr

Mentor : Doc.dr.sc. Martina Mikrut

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of economics in Osijek

Postgraduate Specialist study Accounting, auditing and analysis

Tomislav Ćurić

# COMPARISON OF PERFORMANCE OF FOOTBALL CLUBS TO MANAGEMENT MODEL

Postgraduate final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA**

**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta :** Tomislav Ćurić

**JMBAG :** 01238

**OIB :** 10817116759

**e-mail za kontakt :** tomislav8605@gmail.com

**Naziv studija :** Poslijediplomski specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

**Naslov rada :** Usporedba uspješnosti nogometnih klubova prema modelima upravljanja

**Mentorica rada :** Doc. dr. sc. Martina Mikrut

U Osijeku, 18.08.2020. godine

Potpis _____

# USPOREDBA USPJEŠNOSTI NOGOMETNIH KLUBOVA PREMA MODELIMA UPRAVLJANJA


## SAŽETAK

Uspjeh nogometnih klubova na prvi pogled ovisi o financijskim mogućnostima vlasnika klubova. Trend vremena u kojem živimo je takav da većina sportskih klubova koja imaju veliku tržišnu vrijednost pripadaju privatnom vlasniku koji taj klub dalje razvija i od njega zarađuje. Sa druge strane imamo primjere udruga navijača koji su vlasnici većinskog udjela u klubovima. Takav pristup također donosi sportske rezultate a u isto vrijeme uključuje u rad kluba zajednicu koja geografski okružuje područje djelovanja kluba. U zadnje vrijeme sve više klubova shvaća da bez aktivnijeg uključivanja zajednice nema dodatnog razvoja kluba. Klubovi koji ne uspiju uključiti zajednicu u rad i razvoj kluba teže uspijevaju dugoročno opstati na razinama rezultata koji jamče razvoj kluba. Budući da je novac postao najveći faktor u upravljanju nogometnim klubovima, vodstvo lige mora preuzeti odgovornost oko pravilnog razvoja cijele lige i na taj način omogućiti i onim siromašnijim klubovima šansu da se natječu sa sve bogatijim vlasnicima velikih svjetskih klubova koji, zaista, danas predstavljaju i globalne brendove. Klubovi se više ne ograničavaju isključivo na sportski segment djelovanja nego postaju predvodnici novog načina života. Većim uključivanjem u razne aktivnosti koje klubovi pokreću unutar lokalnih zajednicu oni si stvaraju poziciju gdje izgrađuju lojalnu bazu podržavatelja te iz te zajednice crpe resurse kojima dalje razvijaju svoj klub. Klubovi iz zajednice crpe igrački, zaposlenički i rukovodstveni kadar, ljude koji su povezani sa klubom i radit će u njegovom najboljem interesu.



**Ključne riječi :** nogomet, poslovanje, vlasništvo, navijači

# COMPARISON OF PERFORMANCE OF FOOTBALL CLUBS TO MANAGEMENT MODEL


## ABSTRACT

The success of football clubs at first glance depends on the financial capabilities of the club owners. The trend of the time in which we live is such that most sports clubs that have a great market value belong to a private owner who further develops that club and earns from it. On the other hand, we have examples of fan associations that own a majority stake in clubs. Such an approach also brings sports results and at the same time includes in the work of the club a community that geographically surrounds the area of activity of the club. Lately, more and more clubs are realizing that without more active community involvement, there is no additional development of the club. Clubs that fail to involve the community in the work and development of the club find it more difficult to survive in the long run at the levels of results that guarantee the development of the club. Since money has become the biggest factor in managing football clubs, the league leadership must take responsibility for the proper development of the entire league and thus give those poorer clubs a chance to compete with the increasingly wealthy owners of major world clubs who, indeed, today represent global brands. Clubs are no longer limited exclusively to the sports segment of activities but are becoming leaders in a new way of life. By becoming more involved in various activities that clubs initiate within the local community, they create a position where they build a loyal base of supporters and draw resources from that community to further develop their club. Clubs draw players, staff and management staff from the community, people who are connected to the club and will work in its best interest.



**Keywords :** football, business, ownership, fans

# Sadržaj


**1 UVOD ..... 8**

**1.1 Problem istraživanja ..... 9**

**1.2 Cilj istraživanja ..... 10**

**1.3 Izvori i metode istraživanja ..... 11**

**1.4 Hipoteze istraživanja ..... 12**

**2 Teorijski pregled ..... 12**

**3 Organizacijska i financijska struktura nogometnih klubova ..... 13**

**3.1 Engleska Premier League ..... 17**

3.1.1 Ekonomski doprinos PL ..... 20

3.1.2 PL – doprinos zajednici ..... 24

**3.2 Hrvatska nogometna liga (HNL) ..... 28**

3.2.1 Ekonomski doprinos HNL ..... 29

3.2.2 HNL – doprinos zajednici ..... 30

**4 Analiza društveno korisnih aktivnosti i financijskog uspjeha sportskih klubova na primjeru hrvatskih klubova ..... 32**

**4.1 Mjerenje kratkoročnog utjecaja privatnog kapitala: NK Rudeš ..... 32**

4.1.1 Financijski utjecaji ..... 35

**4.2 Mjerenje dugoročnog utjecaja privatnog kapitala: NK Osijek ..... 43**

4.2.1 Financijski utjecaji ..... 44

4.2.2 Društveni utjecaji ..... 51

**4.3 Analiza financijske uspješnosti bez utjecaja privatnog kapitala: NK Hajduk .. 56**

4.3.1 Financijski utjecaji ..... 62

4.3.2 Društveni utjecaji ..... 70

**5 Rasprava ..... 77**

**6 Zaključak ..... 79**

**7 Literatura ..... 81**

# 1 UVOD

HNK Hajduk je stabilan sportski kolektiv, omiljen u regiji, uvijek u borbi za osvajanje trofeja, prepoznatljiv po igri i atmosferi.

On je izvor kvalitetnih, formiranih igrača za jake europske lige.

HNK Hajduk mora postići prepoznatljivost nogometne škole i značajno korištenje svog jakog branda.

Vizija je preuzeta iz etičkog kodeksa kluba, dokumenta koji je projiciran kao jedan od kamena temeljaca za novi ustroj kluba.

HNK Hajduk kao i svaki sportski klub u svom DNK ima gore navedene vrijednosti koje su prožete kroz cijeli klub i kolektiv koji ga okružuje. Ono što Hajduk ističe od većine klubova u našoj regiji je povezanost kluba i zajednice (grada, županije, dalmatinske regije) koja se ogleda na svakom koraku i vidi ju svaki putnik namjernik koji prolazi dalmatinskim ulicama. Od onih najmanjih mjesta do velikih gradova, emocija koju nose ljubitelji Hajduka je jasna, vidljiva i okom i srcem, prisutna na terasama, plažama, molovima, integralni dio dalmatinskog bića bez obzira na spol, dob i političku orijentaciju, teško objašnjivu ljudima koji takvu sličnu emociju ne nose negdje u sebi. Takva posvećenost jednom klubu je jedan od prvih preduvjeta koji su potrebni za sportski uspjeh kluba. Podrška navijača i običnog puka, u trenucima kada su rezultati dobri ali i u trenucima kada je atmosfera loša, kada klubu ne ide, kada se prodaju najbolji igrači ili se mijenja trener, podrška nije upitna. Možemo zaključiti da Hajduk ima bazu lojalnih navijača, ali isto tako i simpatizera kluba kojima je ideja iza koje je klub stao nešto u čemu su se oni pronašli, vrijednosti koje su u današnjem svijetu više-manje izgubljene i zaboravljene. Vrijednosti koje nadilaze sport i najveći broj registriranih članova kluba u Hrvatskoj – čine Hajduk jednim od primjera kako bi klub budućnosti trebao i mogao izgledati. Bitno je naglasiti da je put koji je Hajduk odabrao – put bez kraja, pionir promjena i samim time – jako težak put. Hajduk je odabrao biti lokomotiva promjena koje ne moraju imati isključivo veze sa sportom i jedan od bitnih dijelova uključivanja sportskih klubova u društvene promjene je njihov utjecaj na brzinu podizanja razine svijesti kod ljudi o vrijednostima koje su zaboravljene. Sportski kolektivi u RH su doživjeli prve veće turbulencije u vrijeme tranzicije sa socijalističkog na demokratski model upravljanja društvom. U prošlosti su sportski kolektivi imali snažnu potporu zajednica iz kojih su crpili svoje resurse. Ljudi su te klubove doživljavali „svojima“. Sportsko nadmetanje je bilo zdrava osnova za prikazivanje razlika kojima smo kao

narod obogaćeni. Sve kao da je nestalo u doba privatizacije. Sportski klubovi se u tome nisu najbolje snašli što je i razumljivo kada se uzme u obzir ratno stanje i politička situacija na ovim prostorima. Dojučerašnji sportski rivali su se odjednom suočili sa puno više problema od onih sportske prirode. Sa odmakom od 20-ak godina može se reći da je taj period utabao put današnjem izgledu hrvatskog sporta. Neovisno o načinima upravljanja klubovima i sportskim objektima da se zaključiti da je danas više nego ikad bitan sportski fanatizam koji održava klubove na životu jer, općepoznato je pravilo, bez navijača nema niti kluba. Nogomet se tu nije razlikovao od drugih sportova, dapače, na nogometu su se lomila sva moguća koplja, nogomet je bio pokusni kunić mnogim načinima upravljanja i kao kolateralne žrtve odveo mnoge nogometne klubove u propast iz koje se mnogi do danas nisu izvukli. Ovaj rad će pokušati prikazati da je društvena uključenost u sport ponovno „u modi". U današnje vrijeme više nego ikad – navijač/simpatizer ima mogućnost usmjeravanja nogometnog kluba u dobrom smjeru ukoliko je smjer i cilj kluba dugoročni rast i polagan put bez preskakanja stepenica.

## 1.1 Problem istraživanja

Hrvatski sport je od nastanka samostalne države bio najbolji predstavnik našeg naroda. Počevši od OI 1992. u Barceloni naši sportaši su oduvijek bili najbolji ambasadori koje smo mogli imati. Nogomet je u Hrvatskoj uvijek bio jedan od najpopularnijih sportova. Usudili bi se reći da danas ne postoji sport koji je popularniji od nogometa upravo radi rezultata koje su naši klubovi i reprezentacija ostvarili u zadnjih skoro 30 godina. Za jednu tako malu zemlju imati jednu broncu i jedno srebro na svjetskim prvenstvima u jednom od najpopularnijih sportova na kugli zemaljskoj je rezultat koji nadilazi sve moguće logične aspekte. Najmanja smo nacija poslije Urugvaja i 1930. koja je igrala finale svjetskog nogometnog prvenstva[1]. Kada pogledate popis zemalja koje su imale priliku igrati finale svjetskog nogometnog prvenstva vidjeli biste da su to redom zemlje sa bogatom poviješću nastupa u finalima ili završnicama prvenstava, kako svjetskih tako i europskih. Mnogi bi mogli pomisliti u ovom trenutku da se do tih rezultata došli sustavnim radom, ulaganjima i općenito nekim sustavom koji je iznjedrio tako dobre pojedince koji su se uklopili u kolektiv koji je donio tako dobre rezultate, no realnost je sasvim drugačija. Velike nogometne nacije su odavno uspostavile sustave kroz koje mladi igrači prolaze, kako kroz reprezentaciju tako i kroz klubove, koji im jamče strukturiran rad koji na kraju polučuje rezultate na natjecanjima. U Hrvatskoj je dosad jedina konstanta bila improvizacija,

[1] U nogometnim krugovima nas se u žargonu naziva europski Brazil, op.a.

pouzdavanje u nadarenost igrača sa ovih prostora i oslanjanje na igrače odgojene u dijaspori. U zadnjih par godina kroz angažman klubova koji će se prikazati u ovom radu naslućuje se da se krenulo u drugom smjeru. Ulaskom privatnog kapitala u klubove ili navijačkim pokretima smjer razvoja se prebacio na ulaganje u sustav koji bi trebao donijeti rezultate na konstantnijem nivou.

Organizacijski i razvojni planovi u hrvatskom nogometu posljednje desetljeće bili su podložni vanjskim čimbenicima, ponajprije političkim. U tom kontekstu se uspjeh nekog kluba oslanjao na financijsku moć u datom trenutku što je variralo iz godine u godinu. Navijači su bili pokretačka snaga na tribinama ali ih se nije smatralo snagom kluba u financijskom smislu. S obzirom koliko je nogometni savez platio kazni radi nedoličnog ponašanja navijača može se sa sigurnošću reći da su bili financijski uteg kluba koji je taj novac mogao ulagati u neke druge aktivnosti. S obzirom na iskustva iz drugih europskih zemalja rad će pokušati prikazati da se i taj smjer mijenja i da se navijača sve više gleda kao izvor svih aktivnosti kluba.

Društvena komponenta je uvijek i vezana uz neki sportski klub i najbolje se očituje kroz sportske klubove koji sa svojim simpatizerima (navijačima) dijele iste vrijednosti. U nekom idealnom svijetu je klub pokretač pozitivnih promjena u društvu, ona lokomotiva koja vuče u ispravnom smjeru čak i kada dolazi do poteškoća na tom putu. Kroz ovaj rad pokazat će se primjeri na koji način funkcionira simbioza između sportskog kluba i društva koje ga okružuje. Isprepletenost takvog odnosa je izuzetno kompleksna i moguće da ju nije lako prikazati jednodimenzionalno jer je teško na papir staviti emocije koje su uključene u tom neverending[2] procesu. Kroz rad će se obuhvatiti 6 godina istraživanja i promatranja promjena unutar sportskih klubova, od toga gdje se bilo prije 6-7 godina, kakva je situacija sada, te napokon gdje se planira biti za 5-10 godina.

## 1.2 Cilj istraživanja

Krajnji cilj je kroz ovaj rad prikazati da je moguće više povezati uspjehe sportskih klubova (financije, sportske) sa rastom društveno korisnih aktivnosti. Tvrdimo da se veći naglasak na društvenu uključenost u sportske klubove direktno odražava na stabilnost i uspjeh istih stavljajući najveći naglasak na Hrvatsku. Pripremajući se za ovaj rad i skupljajući literaturu, čitajući knjige, biografije i autobiografije okolnosti su se mijenjale. Dok je ovaj rad nastajao, jedna čitava garnitura ljudi je otišla sa svojih pozicija (unutar sportskih klubova), a drugi ljudi

[2] eng. - beskrajni

su došli. Smatramo da je to ovaj rad još više obogatilo jer se na taj način smanjila mogućnost da rad ide nekome u korist. Ovo je zaista pravi pokušaj jednog realnog sagledavanja na okolnosti bez navijačkog bojanja realnosti, friziranja podataka i lišeno financijske koristi. U radu će se koristiti isključivo objavljeni dokumenti, provjerene valjanosti. Valja naglasiti da ćemo se u većini rada oslanjati na primjere iz drugih zemalja koje su u sportskom segmentu ipak par kopalja ispred Hrvatske ali ćemo se kroz te primjere uvijek vratiti na naše sportske klubove i pokušati iz tih primjera preslikati dobre stvari na naše okruženje, naučiti iz tih iskustava i dati savjet kako implementirati potrebne promjene. Trend koji vlada nogometom zadnjih 6-7 godina je takav da je lokalna zajednica sve više uključena kroz razne aktivnosti sportskih klubova. Primjer ćemo uzeti od jednog kluba koji je lider u uključivanju lokalne zajednice kroz različite projekte. Jedan od zadnjih projekta FC Juventusa je J-Medical[3] multifunkcionalni zdravstveni objekt koji je izgrađen odmah uz stadion. Poanta samog centra je omogućiti vrhunsku liječničku skrb koja je dostupna svima. Tu se ne liječe samo igrači i igračice nogometnog kluba nego je centar otvoren i za sve pacijente kojima je potrebna specijalistička pomoć, rehabilitacija ili nešto treće. Klub je osjetio potrebu izgraditi takav jedan centar kako bi se igrači mogli jednako kvalitetno liječiti u klubu, no kada su ulazili u projekt ideju su proširili na centar koji će stajati na usluzi i svim građanima Torina.

## 1.3 Izvori i metode istraživanja

Za obradu teme diplomskog rada bit će prikupljani sekundarni podaci. Sekundarni podaci prikupljeni su iz niza knjiga i članaka objavljenih u znanstvenim i stručnim časopisima koji su povezani sa temama financiranja sporta i nogometa. Bit će korišteni i podaci prikupljeni u raznim financijskim izvješćima nogometnih klubova, te podaci sa Državnog zavoda za statistiku. Biti će korištene sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, analiza i sinteza, komparativna metoda, statističke metode, te tablično i grafičko prikazivanje prikupljenih podataka.

Metoda deskripcije koristit će se kako bi se upoznalo s pojmovima sporta, nogometa, financiranja sporta i nogometa u Republici Hrvatskoj, ali i ostatku EU. Metodom analize i sinteze upoznat ćemo se sa kretanjem financijskih sredstava od strane lokalne zajednice k nogometnim klubovima kroz više godina. Komparativnom metodom usporedit će se količine

[3] http://www.jmedical.eu/

sredstava dodijeljene nogometnim klubovima ovisno iz koje lokalne zajednice dolaze. Korištenjem statističkih metoda obradit će se prikupljeni podaci vezani za profesionalne nogometne klubove, te će ih se tablično i grafički prikazati s ciljem veće preglednosti i usporedivosti podataka. Obrađeni podaci i ključne informacije potrebne za razumijevanje problema istraživanja biti će prikazani grafikonima, tablicama i slikama.

### 1.4 Hipoteze istraživanja

- H1: Sport može biti lokomotiva pozitivnih društvenih promjena (kao što mnogi tvrde da je takva društvena promjena bila vidljiva i netom prije Domovinskog rata)
- H2: Gradovi imaju više koristi od sportskih društava nego sportska društva od grada (misli se na grad kao upravljačko tijelo – gradska uprava)
- H3: Ne postoji razlika između načina financiranja klubova i društvenog utjecaja kojeg ostvaruje u društvu
- H4: Jedini ispravan put u sportu je uključenost zajednice u klubove, klub crpi sve resurse iz zajednice (igrački potencijal, zaposlenički potencijal, rukovodstveni potencijal).

## 2 Teorijski pregled

Kolega Tomislav Radaić je dao svoje viđenje financiranja sporta na primjeru nogometa u završnom radu gdje je naglasak stavljen na samoodrživost nogometnih klubova. Samoodrživost po njemu uključuje ulaganje u omladinski pogon koji bi bio kamen temeljac poslovanja nogometnih klubova. Dotaknuo se i ustroja nogometnih klubova primijetivši da je pola nogometnih klubova u ligi ustrojeno kao udruga građana a pola kao dionička društva. Istraživanje je temeljio na podacima iz 2014.g. Institut za javne financije je 2013. dao mišljenje koje kaže : „*Sustav financijskog izvještavanja profesionalnog sportskog kluba – bez obzira na njegov ustroj – treba biti transparentan i mora pružati objektivnu i realnu sliku financijskog položaja i poslovanja. Budući da se godišnje financijsko izvješće udruga i dioničkih društava znatno razlikuje, sa stajališta transparentnog praćenja profesionalnih sportskih klubova posebnim bi propisom trebalo definirati jedinstveni sadržaj financijskih izvješća kako bi bila usporediva i kako bi se mogla jedinstveno pratiti.*“ (*Kuliš, D., Franić, J.,2013. , Financiranje sporta u Republici Hrvatskoj, Institut za javne financije*)

Nadalje kolega zaključuje : „*Razvojem omladinskih škola putem jednokratnih subvencija, čija namjena neće biti pokriće troškova poslovanja, već će imati investicijsku ulogu. Sveprisutnom komercijalizacijom, sport je postao značajan segment gospodarstva. Kao jedan od visoko profesionalnih sportova, nogomet je postao unosna poduzetnička zona, stoga se mora spomenuti važnost transfera igrača za gospodarstvo, porezni učinci itd*.“ (*Radaić Tomislav, 2018. , Financiranje sporta u RH na primjeru nogometa, Ekonomski fakultet u Splitu*)

Kolege sa Sveučilišta u Genoi su se ove godine u radu „*Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI*[4]*: An Application to Sport Companies*“ bavili istraživanjem društvenog utjecaja na nogometnom klubu Virtus Entella u sezoni 2017/18 pomoću SROI metode. Koristeći se tom metodom su došli do rezultata koji kažu da je društveni utjecaj doveo do 44 mil. € prihoda naspram 15 mil. € uloženih sredstava. Ovaj ishod sugerira da je klub za svaki uloženi euro povratio 3 eura društvene vrijednosti. Kada se to usporedi sa drugim nogometnim klubovima sličnih karakteristika njihov omjer bi bio približno 1,98 : 1 što nam kazuje da je povrat oko 2 eura na uložen jedan euro. Pokazalo se da je znatan utjecaj na rezultate imala filantropska udruga „*Entella nel cuore*“[5] koja je vezana uz taj nogometni klub. Analiza također pokazuje da su čimbenici poput vidljivosti, prestiža na nacionalnoj razini, privlačnosti omladinskog sektora i usvajanje etičkog kodeksa vrijednosti mogu povećati pozitivan utjecaj nogometnog kluba na lokalnu zajednicu i svoje dionike. (*Giovanni Lombardo, Andrea Mazzocchetti, Irene Rapallo, Nader Tayser, Silvano Cincotti; DIME, University of Genoa,2019. , Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies*).

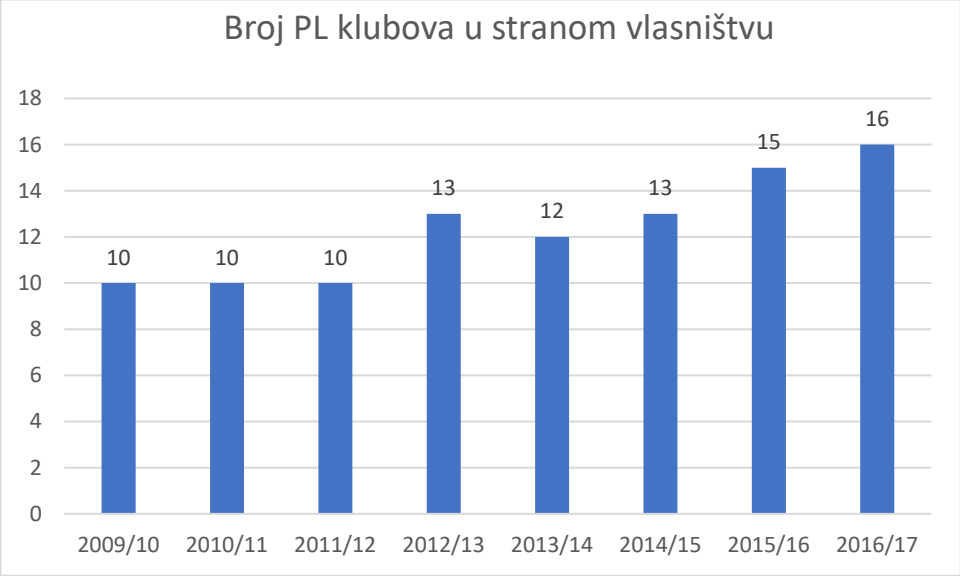
# 3 Organizacijska i financijska struktura nogometnih klubova

Načelno postoje dvije vrste upravljanja nogometnim klubovima uz svoje varijacije. Moglo bi se reći da su ti sustavi svojevrsni sudar svjetova jer se nalaze na oprečnim stranama i svaki nosi neke svoje zakonitosti koje su u srži upravljanja i jednoznačno ih određuju. Engleska se smatra kolijevkom nogometa koja i trenutno ima najrazvijeniju nogometnu ligu na svijetu. Prije nego što je profesionalizam uveden, nogometni klubovi su bili u zajedničkom vlasništvu, dakle njihov oblik je bio tzv. “*udruženje*“. Zajednička organizacija također nazvana i zajedničko

[4] Social return of investment
[5] Entella u srcu

društvo je organizacija čije se vlasništvo i upravljanje temelji na zajedništvu. Sa sve većom popularnošću engleskog nogometa, kasnih osamdesetih i devedesetih godina 19. stoljeća pojavila se potreba za većim prostorom za gledatelje što je, naravno, podrazumijevalo i određeni trošak. S ciljem zaštite članova uprave od osobne odgovornosti, nogometni klubovi su imali mogućnost pretvoriti svoju vlasničku strukturu u privatne tvrtke koje su u posjedu dioničara sa statusom ograničene odgovornosti, a što im je omogućeno zahvaljujući Zakonu o "*dioničarskim društvima*" donesenom 1856. Do 1921. godine 84 od 86 nogometnih klubova su postali privatne društva sa statusom ograničene odgovornosti. Ovo je bio najčešći pravni oblik engleskih nogometnih klubova kroz 20. stoljeće, a nogometni klubovi su najčešće bili u vlasništvu lokalnih poduzetnika koji su često mogli pokriti financijske gubitke. Ovaj pravni oblik je čak postao i dio pravila lige koji je nalagao klubovima da se moraju osnivati kao društva s ograničenom odgovornošću. Ovo je najbolji primjer jedne vrste upravljanja jer se u Engleskoj malo toga danas promijenilo. Svih 20 klubova iz prve lige i većina od 24 kluba iz druge lige su u privatnom vlasništvu i to većinom stranog kapitala koji je prepoznao potencijal ulaganja u vrhunski nogomet (manji broj klubova su dionička društva).

Graf 1. Broj premierligaških klubova koji u vlasničkoj strukturi imaju stranog investitora




Izvor : Wikipedia

Oprečni način upravljanja oprimjerit će se slučajem iz njemačkog nogometa. U Njemačkoj su nogometni klubovi tradicionalno osnivani kao neprofitne organizacije. Svaki član plaća

određenu članarinu i imao pravo glasa na izborima za predsjednika i članove odbora. Slično kao u Španjolskoj, lokalni sponzori su najviše financirali klubove. Klubovi su pretrpjeli značajne promjene u modelima upravljanja do 1998. kada je njemačkim klubovima dozvoljeno restrukturiranje iako je i dalje, bez obzira na postotak vlasništva, bitno da se upravljačke strukture kluba biraju među članovima (Regel 50+1)[6]. Njemački nogometni savez i dalje ima otvoren stav za investiranje i financiranje nogometnih klubova, ali ne za apsolutno preuzimanje vlasništva nad klubovima. Pravilo 50+1 dozvoljava da se većina kapitala nalazi u vlasništvu privatnih investitora međutim članovi kluba i dalje moraju imati mogućnost utjecaja na rad u klubu i pravo biranje Uprave kluba na jedini mogući demokratski način. Kritičari ovog pravila teško se mogu pomiriti s činjenicom da sportski interesi klubova uvijek imaju prednost ispred ekonomskih interesa ulagača. Iz ove kratke perspektive lako je zaključiti zašto su ova dva načina upravljanja toliko različita. Dalje kroz rad ćemo se vraćati i osvrtati se na ove načine upravljanja kako bi lakše stvorili realnu sliku i možda uspjeli procijeniti koji način je bolji. Valja naglasiti da sustav u kojem se natječete uvelike određuje kojem tipu upravljanja je u danim okolnostima lakše opstati. Primjerice ako bi bili neprofitni klub u Engleskoj teško biste konkurirali privatno vođenim i privatno financiranim klubovima koji, ponekad, imaju neograničen budžet za ulaganja i preskaču stepenice lakše.

U hrvatskom nogometu se situacija dramatično promijenila u zadnjih 10 godina. Godine 2010. od svih prvoligaških klubova (16) jedino je Hajduk poslovao kao športsko dioničko društvo (preoblikovan 2008.g.), ostali klubovi su bili organizirani kao udruge građana. Netom završenu sezonu koje je igrana kao liga od 10 klubova 5 je registrirano kao udruga građana (Dinamo, Lokomotiva, Slaven Belupo, Gorica i Inter Zaprešić).

[6] Pravilo koje je upisano u statut Saveza i Njemačke udruge prvoligaša koje definira da članovi matične sportske udruge na Godišnjoj skupštini moraju zadržati većinu prilikom glasovanja (50 +1 glas). Na primjeru Bayern Munchena koji posluje kao dioničko društvo njihova sportska udruga FC Bayern Munchen drži većinu sa 81,8% dionica. Za razliku od njih sportska udruga Borussije Dortmund nema većinski paket dionica te drži samo 7,24% kapitala, međutim pravilo 50+1 i dalje vrijedi jer je njihov pravni oblik poslovanja komanditno društvo na dionice. Članovi kluba i dalje biraju Upravu prema principu „jedan član jedan glas“ iako su već odavno izgubili većinsko vlasništvo.

Tablica 1. Ustroj hrvatskih nogometnih klubova u sezoni 2018/19

| Nogometni klub | Ustroj |
|---|---|
| GNK Dinamo | Udruga građana |
| NK Rijeka | Dioničko društvo |
| NK Osijek | Dioničko društvo |
| NK Hajduk | Dioničko društvo |
| NK Lokomotiva | Udruga građana |
| NK Gorica | Udruga građana |
| NK Slaven Belupo | Udruga građana |
| NK Inter Zaprešić | Udruga građana |
| NK Istra 1961 | Dioničko društvo |
| NK Rudeš | Dioničko društvo /N.A[7] |

Izvor: Poslovna Hrvatska i web stranice nogometnih klubova

Samo kroz ovaj podatak može se vidjeti trend koji je zavladao kroz vlasničke strukture nogometnih klubova u Hrvatskoj. „*Udruge su svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja*“. (*Udruga građana – Zakon o udrugama, preuzeto sa : https://www.uduzz.hr/?q=udruge-gradjana*). Pokušat ćemo kroz ovaj rad dokučiti da li je taj trend nešto što je kratkog vijeka i očekuje li nas privatizacija i ostalih klubova koji su se dosad tome opirali te koji je utjecaj na lokalnu zajednicu.

[7] Rudeš je prošao pravu golgotu u zadnjih godinu i pol dana. Prvo su u klub ušli strani investitori iz Španjolske koji su klub podignuli na jednu zavidnu razinu gdje je klub u sezoni 2017/18 skupio respektabilnih 40 bodova i bez ikakvih problema izbjegao ispadanje u niži rang. Investitori su se odlučili povući iz kluba početkom sezone 2018/19 te je klub praktično preko noći ostao bez organizacijske strukture i financijskog plana. Rezultat? Klub je tekuću sezonu završio na zadnjem mjestu 1.HNL sa samo 14 bodova iz 36 kola.

## 3.1 Engleska Premier League

Najpoznatija a neki će reći i najbolja nogometna liga na svijetu svake godine bilježi rast na svim poljima. Time smatramo da iako možda nisu usporedivi klubovi sa ovih prostora sa klubovima koji nastupaju u Premier League[8] što se tiče razine natjecanja ili kvalitete igrača sa jednog drugog aspekta mogu i trebaju biti dobar primjer svima – odnos prema zajednici. U nastavku ćemo pokušati objasniti engleski model brige o zajednici koji smatramo najboljim u Europi a lako ćete zaključiti i zašto to kažemo. Isto tako kroz ovaj primjer će se ukazati da, iako se radi o puno manjem tržištu, dobar projekt uvijek ima smisla i ne smije veličina tržišta uvijek biti mjerilo.

Tablica 2. Konkurentnost Premier League

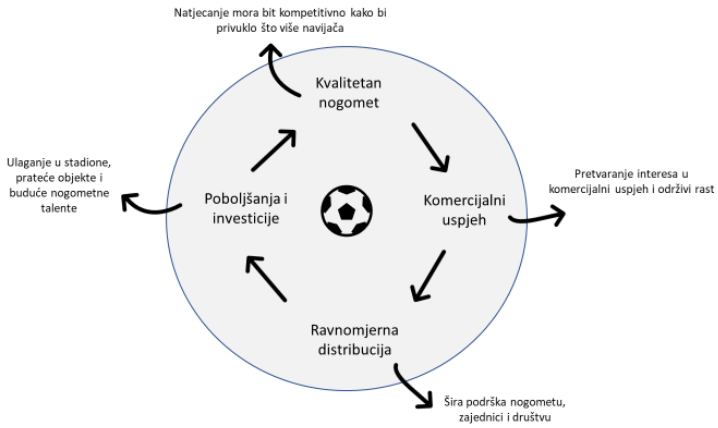
| | |
|---|---|
| 2007./2008. | Zadnja sezona kada je neki klub obranio titulu[9] |
| 96.5 % | Iskorištenost kapaciteta stadiona – najveća u Europi |
| 520.000 | Prodanih sezonskih karata |
| 43.000.000 | Gledatelja je pratilo mečeve putem TV |
| 1.000.000.000 | Kućanstava je pokriveno prijenosima PL |

Izvor: Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Ove brojke su na neki način kamen temeljac za cijeli projekt PL i što ona znači za zajednicu. Da se ne generiraju toliki prihodi manje bi se ulagalo u aktivnosti koje nemaju veze isključivo sa poslovnom stranom cijelog projekta. PL i ljudi koji ju vode su davno zaključili da se dio novca mora vratiti zajednici iz koje potječu klubovi kroz razne aktivnosti i projekte koje PL potiče ili kroz vlastite kanale ili u suradnji sa partnerima o čemu će više riječi biti u nastavku.

[8] U nastavku Premier League = PL
[9] 2018/19 je to učinio Manchester City

Slika 1. Premier League kao ciklus rasta

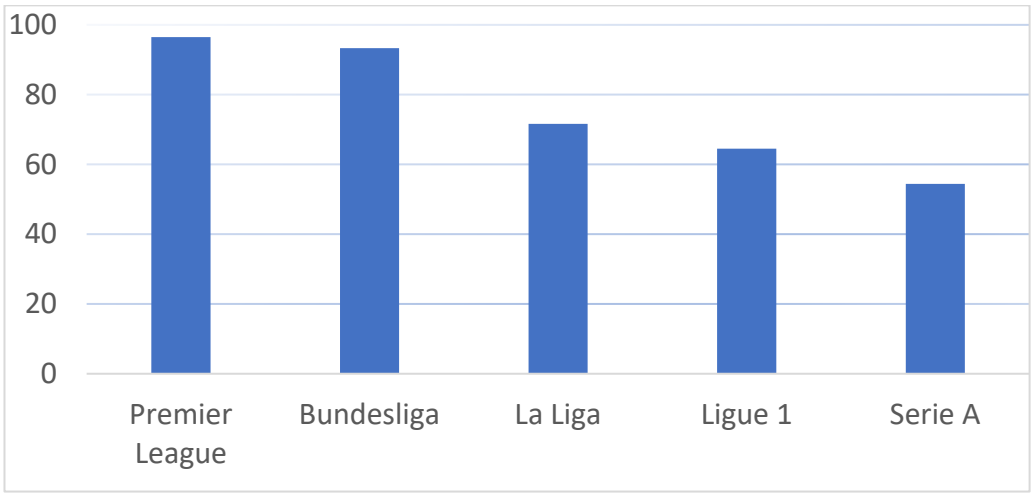



Izvor : Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Još jedan podatak je bitno naglasiti a naziva se omjer distribucije i za PL iznosi 1,6 : 1[10]. Upravo iz ovog podatka može se zaključiti zašto su najmanje razlike između klubova u PL (iako su te razlike i dalje izražene ali više u smislu tradicije i što klub predstavlja kroz svoju povijest i osvojene trofeje). Što se tiče isključivo prihoda nikada nije bila manja razlika između nekog kluba koji je prosjeku lige i ovih koji su u vrhu.

[10] Klub koji najviše zarađuje dobije 1,6 puta više od kluba koji najmanje zarađuje u sezoni 2016/17. U sezoni 2017/18 taj omjer je podignut na 1,8:1. Za usporedbu u Španjolskoj La Ligi je taj omjer 3,7:1. U Njemačkoj Bundesligi taj omjer je 3,2:1.

Graf 2. Iskorištenost kapaciteta stadiona u najvećim europskim ligama, sezona 2016/17




Izvor : Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Od kada je formirana PL (prije 25 godina) 49 različitih klubova je nastupalo a bilo je i 6 različitih pobjednika. Stadioni u PL imaju najveću iskorištenost među najjačim europskim ligama (izraženo kao postotak prodanih ulaznica od ukupno dostupnih ulaznica). U sezoni 2016/17 stadioni su gotovo u potpunosti rasprodani te je postignut novi rekord od 96,5% popunjenosti kapaciteta (380 utakmica) u usporedbi sa Bundesligom gdje je taj postotak 93,3% (306 utakmica).

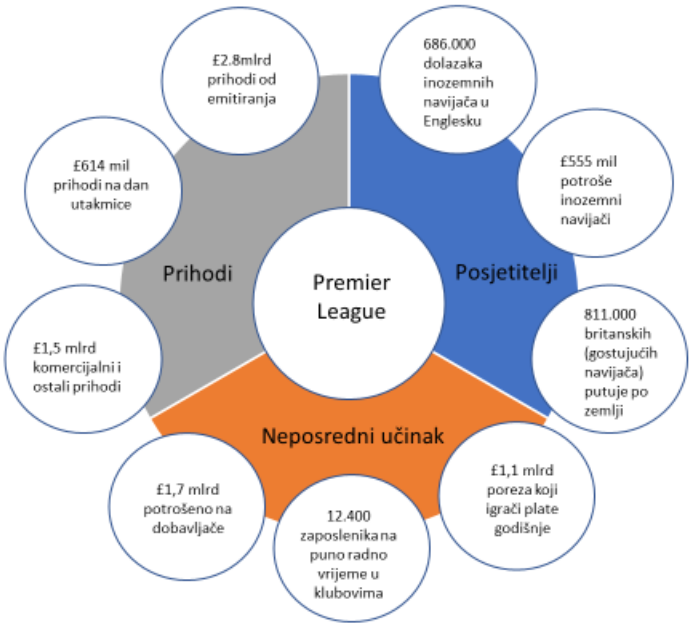
Ovdje će se dotaknuti još jedan bitan dio za uvod što PL znači i na koji način ljudi koji ju vode razmišljaju a to su cijene ulaznica i dostupnost takvih događaja širim masama. Klubovi PL su poduzeli niz koraka kako bi nagradili odane navijače i promicali iskustvo „*match daya*“ za navijače svih dobi. Takav pristup omogućava klubovima da imaju angažiranu i održivu bazu navijača koji generiraju dobru atmosferu na dan utakmice. Tako klubovi nude ulaznice po različitim cijenama, nude razne popuste kroz programe nagrađivanja (Loyalty program, sakupljanje bodova itd.), a vode brigu i o najmlađim navijačima. Mnogi klubovi zamrzavaju cijene ulaznica od sezone do sezone kako se ne bi vodili samo komercijalnim uspjehom. Takav sustav popusta garantira da više od pola plaćenih ulaznica bude po manjoj cijeni od pune cijene ulaznice. U sezoni 2018/19 prosječna cijena ulaznice u PL je iznosila približno 260kn (31 £). Od ukupnog broja navijača na stadionu njih 25% ulaznicu plati manje od 160kn (20 £). Za djecu i mlade je cijena ulaznica 100kn (12 £). Za gostujuće navijače PL je odredila da iznos karte

može biti najviše 250kn (30 £) kako bi nagradila njihovu lojalnost i potaknula putovanja navijača po gostovanjima u drugim gradovima[11].

### 3.1.1 Ekonomski doprinos PL

Popularnost PL dovodi do značajnih gospodarskih aktivnosti u čitavoj Velikoj Britaniji (UK). Proces je podržan kako od strane komercijalnih odnosa i odnosa prema lancima dobavljača, tako i posjetitelja koji podupiru tu vrstu ekonomije i njen doprinos fiskalnoj strani proračuna. Pokušat će se prikazati taj doprinos kroz ekonomske povrate generirane na nacionalnoj i regionalnoj razini.

Slika 2. Ekonomski pokazatelji PL




Izvor: Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Ove interakcije između lige i šire ekonomije dovode do znatnih ekonomskih aktivnosti. One se mogu prikazati kroz direktne utjecaje koji se odvijaju unutar sam lige (poput zapošljavanja ljudi u klubu), neizravne utjecaje poput dobavljača koji opskrbljuju ligu, te inducirane utjecaje koji

[11] Prosječna cijena za gostujuće navijače u sezoni 2018/19 je bila 28 £.

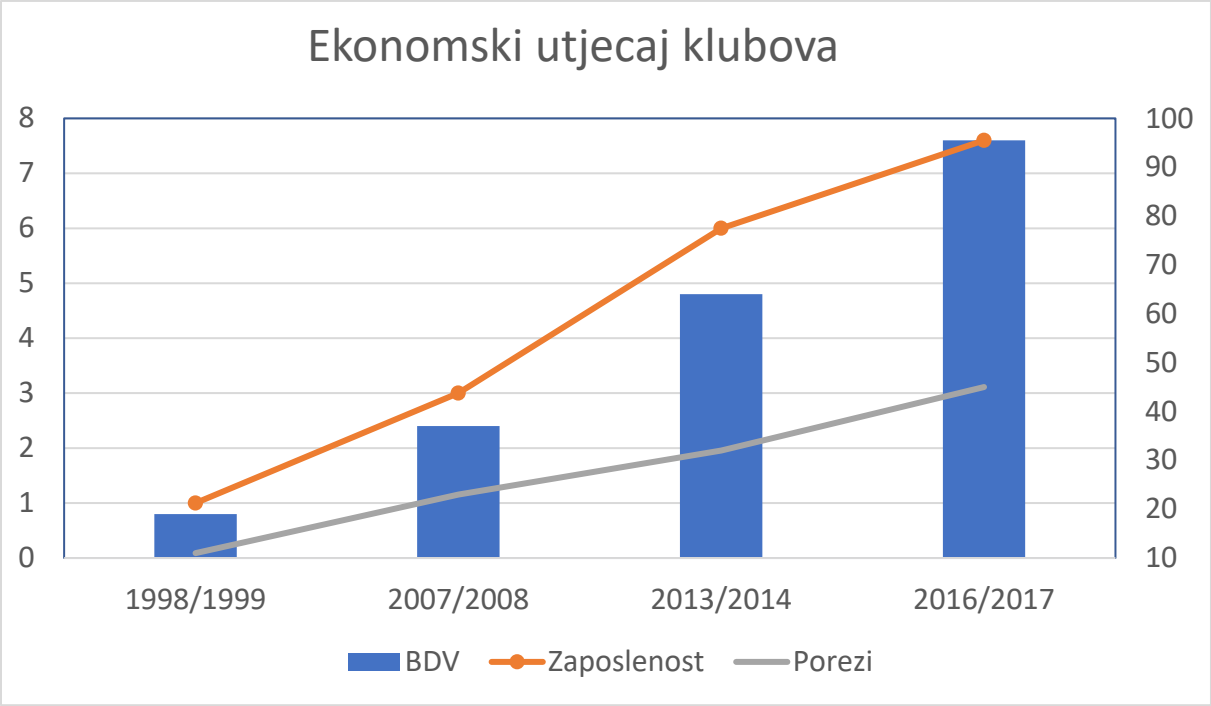
se najviše mogu prikazati kroz prihod zaposlenika i kroz podršku lige i njenih dobavljača. Gospodarska aktivnost koju je stimuliralo poslovanje koje se događa u ligi je doprinijelo državnoj blagajni u iznosu od £3,3 mlrd. Taj iznos znači povećanje od 50% u odnosu na sezonu 2013/14. Od ukupnog iznosa £2,1 mlrd se odnosi na direktan utjecaj same lige a ostatak se odnosi na aktivnosti koje su podržane od strane lige. Taj iznos (£3,3mlrd) značajno doprinosi javnim financijama UK-a. Kada se to usporedi sa trenutnim procjenama troškova regrutiranja i zapošljavanja taj iznos bi bio dovoljan za zapošljavanje 86,000 policajaca ili bi se tim novcem moglo financirati edukacija za preko 42,000 medicinskih sestara. Najveći dio kolača plaćenog poreza otpada na igrače (£1,1 mlrd) oko 34%, to su porezi koji su vezani za prihode igrača kao i za njihova osiguranja. Nakon toga veći dio novca se prikupi na PDV-u kroz kanale prihoda koji su podložni plaćanju PDV-a kao i na prodaju prava na emitiranje drugim zemljama.

Doprinos lige bruto domaćem proizvodu (BDP) Velike Britanije može se procijeniti kroz bruto dodanu vrijednost (BDV[12]) koje generira. U sezoni 2016/17 taj iznos je dosegao £7,6 mlrd, od čega je većina (£7,2 mlrd) došla kao rezultat klupskih operacija i djelovanja. To znači da se dogodilo povećanje od 50% u odnosu na sezonu 2013/14 što je nevjerojatan rezultat s obzirom da se radi o razdoblju od dvije sezone (2 godine). U 2016/17 liga je doprinijela sa £4,3 mlrd u BDV britanske ekonomije što predstavlja 57% ukupnog utjecaja na BDV. Ostalih £3,2 mlrd je došlo putem indirektnih i induciranih utjecaja. Značajna razina gospodarske aktivnosti je podržana kroz dobavljače i lanac opskrbe lige te i oni sudjeluju u uspjesima PL-a. Povećane aktivnosti unutar lige su dovele do gotovo 100,000 radnih mjesta (puno radno vrijeme) diljem cijelog UK u 2016/17. To je 30% više radnih mjesta nego što ih je bilo 2013/14. Velika većina poslova je povezana sa lancima opskrbe (dobavljačima) gdje je zaposleno oko 87,000 ljudi. Od ukupnog broja zaposlenih 90,300 radnih mjesta je povezano sa klubovima koji se natječu u ligi a ostatak (8,800) je radnih mjesta povezanih sa ligom.

Ovdje se htjelo prikazati kakav se utjecaj na ligu i gospodarstvo može dogoditi kroz period od samo dvije godine. Na sljedećem grafu moći će se vidjeti kretanja u zadnjih 20 godina.

[12] GVA(BDV) + taxes on products - subsidies on products = GDP (BDV + porezi – subvencije = BDP)

Graf 3. Ekonomski utjecaj klubova na BDV, poreze i zaposlenost



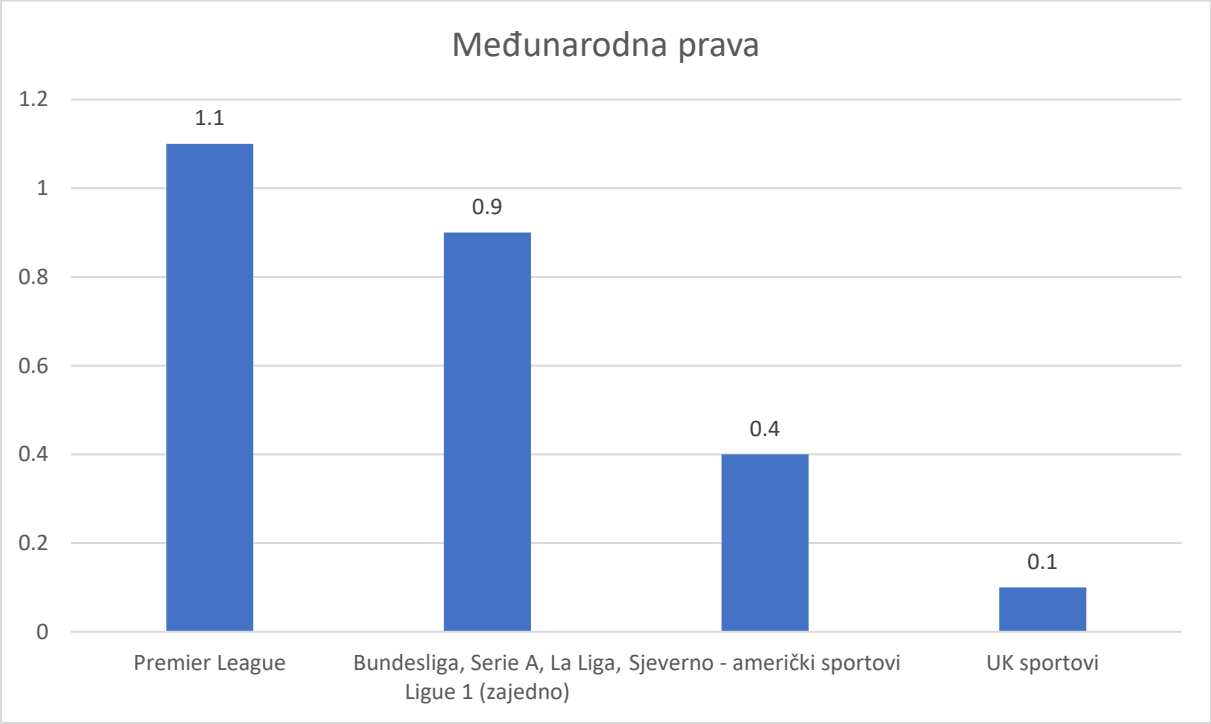

Izvor : Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Financijska uspješnost PL-a dovela je i do povećanog doprinosa gospodarstvu UK. Utjecaj na BDV je narastao od £0,7 mlrd u 1998/99 do £7,2 mlrd u sezoni 2016/17 što je povećanje od 800% u gotovinskom smislu uz godišnju stopu rasta od 13%. Povećanje prihoda rezultiralo je značajnim rastom zaposlenosti u klubovima (isključujući aktivnosti same PL). Ovo najbolje ilustrira podatak da je radnika na puno radno vrijeme 1998/99 bilo 11,300, a u 2016/17 ih je bilo gotovo 90,300 što je porast od 700%. U međuvremenu su porezni doprinosi skočili za £2,8 mlrd što je povećanje od ukupno 700%.

Vrijednost prava emitiranja sportskog natjecanja izvan domaćeg tržišta pruža najopipljiviju mjeru koja odražava međunarodni utjecaj lige. Taj utjecaj se najbolje vidi kroz atraktivnost natjecanja koje je izuzetno zanimljivo svim zainteresiranim otkupiteljima prava prijenosa upravo zbog toga što su korisnici voljni platiti da bi gledali konkurentan nogomet. Otkupitelji su spremni platiti radi velikog interesa oglašivača, rekli bismo da se nalaze u win- win situaciji te je ovo svakako jedan od razloga zašto se prava svake godine prodaju za rekordne iznose. Prihodi PL od prodaje prava međunarodnim otkupljivačima u 2016/17 su bili veći od ostale četiri najveće lige – zajedno (bez obzira na rast cijene prava La Lige od 160%)! Ne samo to, na

osnovu dostupnih podataka procjenjuje se da je vrijednost prava prijenosa PL dva puta veća nego što svi sjeverno-američki sportovi ostvare zajedno. U UK Premier League proda svoja prava na prijenose po 10 puta većoj cijeni nego cricket, rugby i tenis zajedno.

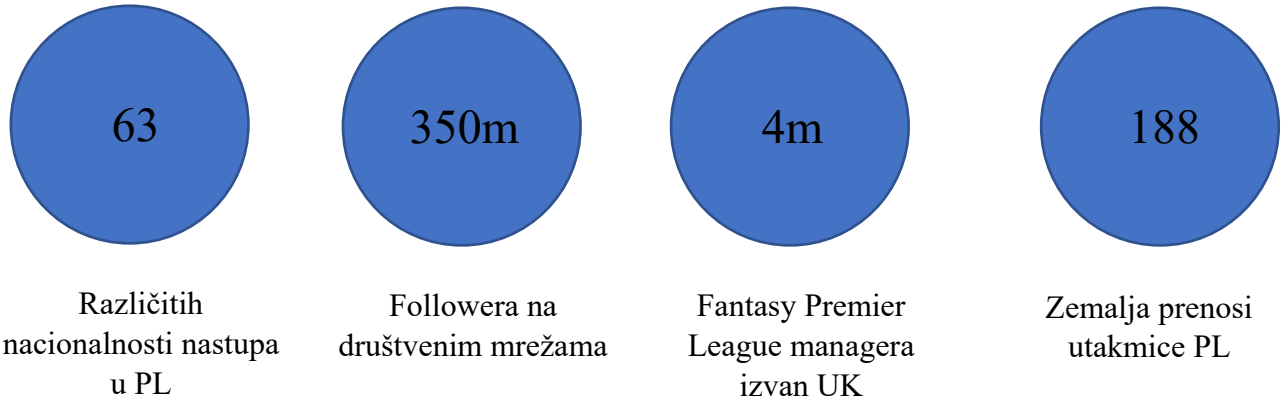
Graf 4. Međunarodna prava velikih sportskih liga, 2016/17, u mlrd £




Izvor : Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Klubovi PL-e imaju sve više internacionalnih navijača, jer tehnološki napredak omogućuje navijačima diljem svijeta da se osjećaju bliže klubovima i igračima više nego ikada prije. Pokrivenost lige putem TV prijemnika je globalna a sada je ta dostupnost još i veća radi online pokrivenosti. Društveni mediji su omogućili ligi i klubovima da se povežu sa obožavateljima na nove načine, a sadržaj koji nude je dostupan na gotovo svim bitnijim svjetskim jezicima. U 2016/17 sezoni 16 od 20 PL klubova je zabilježilo preko milijun interakcija na Facebooku (lajkovi, komentari, share) u usporedbi sa španjolskom La Ligom gdje je to uspjelo ostvariti samo 5 od 20 klubova. Tijekom predsezone klubovi koriste mogućnosti odlaska na turneje u države gdje im je baza fanova najveća (Kina, SAD, itd.) kako bi poboljšali interakciju sa njima, približili im klub još više i povećali svoju navijačku bazu. U sezoni 2016/17 čak 18 od 20 klubova PL su napravili turneju u prekomorskim destinacijama tijekom predsezone.

Slika 3. Zanimljivi podaci o engleskoj Premier League



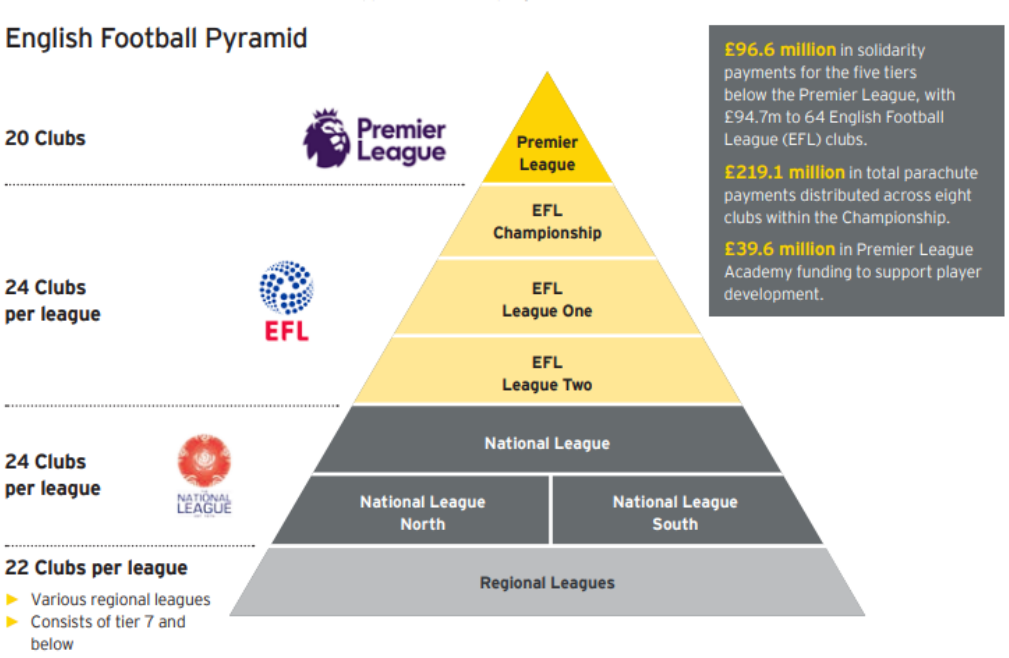

Izvor : Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

### 3.1.2 PL – doprinos zajednici

Dobrotvorne i aktivnosti koje su usmjerene na zajednicu postale su značajan dio Premier League. Liga podržava niz inicijativa koje su usmjerene na rast sportskih, fizičkih i mentalnih aktivnosti. Poboljšanje obrazovanja i mogućnost zapošljavanja su također neke od aktivnosti koje dovode do kohezije unutar zajednice. Kroz ovo poglavlje pokušat će se obuhvatiti najbitnije projekte i pokazati rezultate koji su postignuti.

Opseg provizije koju zajednica prima kao i podrška lige i klubova unutar nje značajno su porasli što je povezano i sa širim uspjehom lige, većim prihodima i profitom. Na primjer, broj zaposlenih unutar kluba koji su iz te zajednice je porastao sa 440 iz 2007. na 2150 u 2016. Uostalom liga ne podržava samo 20 klubova iz PL, nego podržava svih 72 kluba iz nižih liga engleskog nogometa kao i 68 klubova iz nacionalnih liga i kroz tu podršku nudi programe koji su okrenuti ka zajednici iz koje klub potječe. Da bi se shvatila struktura najbolje je pogledati sliku niže.

Slika 4. Piramida engleskog nogometa




Izvor : Ernst&Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Slika prikazuje sve razrede engleskog nogometa. Brojke sa strane označavaju količine novca koje se klubovima isplaćuju kroz razne programe poput fonda za solidarnost ili fonda za lakši povratak u niži rang klubovima koji ispadnu iz lige. Značajna sredstva se izdvajaju i za akademije za razvoj mladih igrača u PL.

Preko tih lokalnih inicijativa 500,000 mladih ljudi je sudjelovalo u projektima podržanim od strane PL (sezona 2016/17), od kojih je 38% žena i 26% BAME[13]. U istoj sezoni je pokrenut i program pomoći uključivanja osoba sa invaliditetom u sport, a do sada je sudjelovalo oko 27,000 osoba.

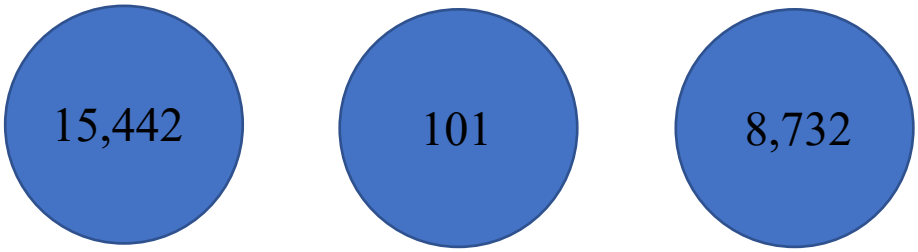
### Projekt Premier League Primary stars

PL se uključuje u škole diljem zemlje kako bi pružila programe usmjerene na poboljšanje obrazovnih postignuća kao i drugih vještina djece i mladih. Službeno pokrenut u travnju 2017., PLPS želi inspirirati djecu da budu više fokusirana na učenje, kako biti aktivan i kako poboljšati životne vještine. U roku od 12 mjeseci u program su se uključile 15,442 osnovne škole iz

[13] BAME - Black, Asian, and minority ethnic (najbolji prijevod kod nas bi bio možda – pripadnici nacionalnih manjina)

Engleske i Walesa što je premašilo trogodišnji cilj od 10,000 škola. Za učitelje su osigurani besplatni nastavni materijali koji su vezani za nastavni plan i program (matematika, engleski, itd.). Isto tako PL je pozvala klubove da aktivno sudjeluju u ovim programima tako što će slati igrače u škole kako bi djeci pričali o važnosti obrazovanja, fizičke aktivnosti i učenja. Formirala su se i popularna nacionalna natjecanja. To uključuje i Primary Stars turnir na kojem je nastupalo 1,600 ekipa iz cijele zemlje kao i natjecanje u pisanju poezije na čiji je natječaj pristiglo više od 25,000 uradaka. Program također uključuje besplatnu nogometnu opremu koja je poslana u 3,663 škola diljem zemlje u 2016/17. Polovica opreme je otišla u škole koje pripadaju u 20% najsiromašnijih zajednica u Velikoj Britaniji.

Slika 5. Utjecaj engleske Premier League na škole u Engleskoj




Izvor : Ernst&Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

**Premier League Kicks**

PL podržava niz programa koji potiču mlade da igraju nogomet i druge sportove, te da razvijaju životne vještine kako bi si postavili dobar temelj za buduće uspjehe u životu. Jedan od najistaknutijih je Premier League Kicks koji je započeo 2006. sa samo 4 kluba, koristeći snagu nogometa kako bi pomogao mladima do kojih je teško doći u sredinama koje nisu toliko ekonomski razvijene. Program je u 10 godina došao do toga da je kamen temeljac suradnje između PL i zajednica, sada ga podržava 69 klubova koji su uključeni u rad na provedbi programa diljem zemlje. Gotovo 70,000 mladih sudjeluje u programu na godišnjoj bazi od čega je 12,500 žena. Kako bi se brojka žena uključenih povećala 88 profesionalnih klubova održava

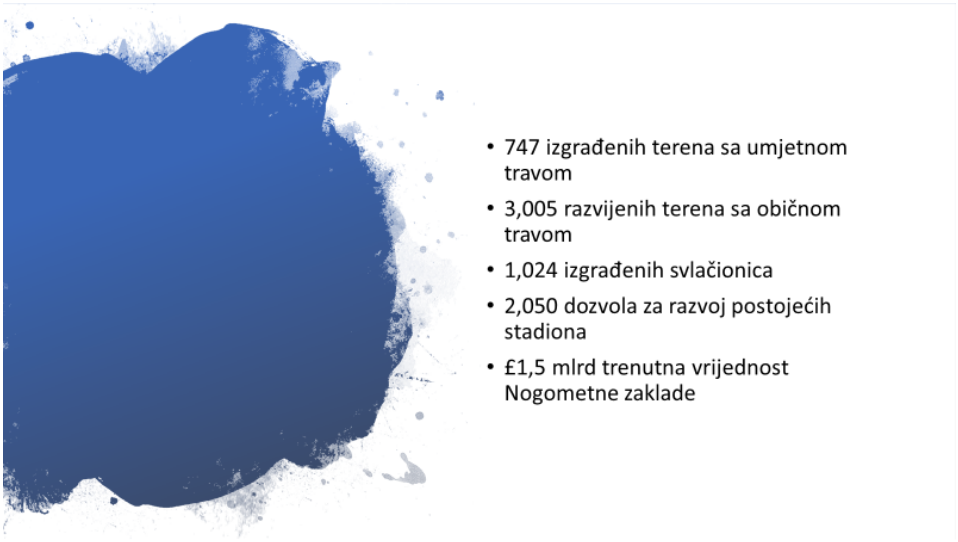
posebne trening programe samo za žene tako da 23,000 žena dodatno sudjeluje svake godine. Angažiranjem problematične skupine mladih ljudi u konstruktivne aktivnosti stvaraju se rezultati koji govore o značajnom smanjenju asocijalnog ponašanja u područjima zemlje gdje se ovaj projekt provodi.

**Gradnja objekata u zajednici**

Godine 2000. PL je bila jedan od partnera u osnivanju Nogometne zaklade. Putem te zaklade PL radi na ulaganju u izgradnju nogometnih objekata diljem nogometne piramide. Kao najveća sportska dobrotvorna organizacija u Velikoj Britaniji, Nogometna zaklada nastoji svake godine poboljšati sportsku infrastrukturu na lokalnoj razini sredstvima koja osiguravaju partneri u financiranju : PL, FA, i vlada UK. Više od milijun ljudi redovno sudjeluje u sportskim aktivnostima na objektima koji su izgrađeni putem Nogometne zaklade.

U 2018. aktivnosti Nogometne zaklade su dovele do sljedećih rezultata:

Slika 6. Rezultati nogometne zaklade




Izvor : Ernst & Young, 2019. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis

Financiranje izgradnje i obnove objekata proširilo se diljem Engleske, uključujući i ona područja koja nemaju klub u PL. Tako je, primjerice, Lincolnshire u 2016/17 dobio 11 potpora u vrijednosti £406,142 za izgradnju nogometnih objekata.

## 3.2 Hrvatska nogometna liga (HNL)

U usporedbi sa bilo kojom od top 5 europskih liga naša liga se po ničemu ne može mjeriti sa navedenima. Jedino polje gdje je donekle konkurentna su mlađe selekcije ali to više mogu zahvaliti FIFA i UEFA projektima za mlade igrače nego što su zaista sami zaslužni za takav skok. Od prije par godina postoji natjecanje poput Lige prvaka za mlađe selekcije gdje se mladi igrači uče kako igrati pod većim pritiskom protiv svojih jednako talentiranih vršnjaka kako bi takvu igru mogli pružati i kada pređu u profesionalne selekcije svojih klubova. Pričati o statistici i projektima HNS-a[14] u ovom radu nema prevelikog smisla jer prevelikih projekata na razini krovnog saveza nema. Putnik namjernik bi se logično pitao u čemu je kvaka i zašto se u Engleskoj FA toliko trudi biti na dispoziciji klubovima i u suradnji sa njima raditi na projektima koji poboljšavaju životne uvjete zajednice ili nude financijsku pomoć za samostalne projekte ali svatko tko zna nešto malo o hrvatskom nogometu zna i zašto je situacija tako kompleksna kod nas.

Prva HNL se igra od 1992. i raspada Jugoslavije. Natjecanjem rukovodi nogometni savez o kojem će se reći par riječi u nastavku rada. Od sezone 2013/14 u ligi se natječe 10 klubova[15]. Od 2001. – 2014. klubovi su bili organizirani u udrugu prvoligaša kojoj je glavna briga bila napredak hrvatskog nogometa. Ideja udruge u nastajanju je bila samoodrživost i neovisnost o HNSu. „*U odnosu na prijašnje pravno uređenje, Udruga profesionalnih klubova Prve HNL dobit će pravni legitimitet, a na taj način će postati sasvim samostalna i neovisna u odnosu na Hrvatski nogometni savez. Najvažnije novosti su svakako novi načini samofinanciranja Udruge i to od prihoda ostvarenih ugovornim pravima tv-prijenosa, Sportske prognoze, sportskih kladionica, marketinških ugovora, kazni za kartone i eventualne incidente… Automatizmom će svaku klub, koji izbori prvoligaški status postati i član Udruge*“. *(Portal SPORTNET,2001./ https://sportnet.rtl.hr/vijesti/175119/nogomet/osnovana-profesionalna-udruga-prvoligasa/*)

HNS je 2014. odlučio ukinuti udrugu prvoligaša objašnjavajući to ovako : „*U ovome trenutku jedino Dinamo ima novca, a to je posljedica perfektnog rada posljednjih desetak godina. S druge strane imaš devet klubova koji na svojim računima nemaju puno novca te se postavlja pitanje čemu ta udruga služi. Hrvatski nogometni savez može pomoći svim klubovima, i želi im pomoći, ali to se ne može raditi preko druge udruge. Najlakše je bilo reći: 'To je u domeni*

[14] Hrvatski nogometni savez
[15] Mnogi tvrde da je ovo „kopiranje“ austrijskog modela lige sa 10 klubova što svakako možda najviše odgovara našim uvjetima, veličini tržišta i željom za većom atraktivnošću natjecanja

*Udruge prvoligaša i HNS to ne treba raditi!' Ja ne želim biti takav predsjednik, ja želim biti predsjednik koji će pomagati. Nama je svima u HNS-u zadaća vratiti nogometu ono što nam je taj isti nogomet dao. Ako kažemo gradonačelniku Osijeka da neće morati izdvojiti 100.000 eura za video nadzor i ticketing, on će biti presretan. Mi smo tu da pomažemo HNL-u, pa i bazi. Liga 10 je pun pogodak, a kada uvedemo ticketing bit će i 20 posto više gledatelja, a sve to imamo iz Uefe i Fife*". (*Davor Šuker za portal 24sata, 2014. /https://www.24sata.hr/sport/ukida-se-udruga-prvoligasa-klubovi-su-sad-briga-hns-a-358421*)

Otkad je ukinuta udruga prvoligaša stanje je nepromijenjeno. Niti je navijača više na stadiona radi povećanih opsega projekata HNS-a niti je realno da tome tako bude uz ovakvo stanje u hrvatskom nogometu. Dok je ovaj rad nastajao pojavila se inicijativa za ponovnim uvođenjem udruge o čemu će više riječi biti kasnije u radu.

### 3.2.1 Ekonomski doprinos HNL

Budući da je HNS kao krovna nogometna organizacija preuzeo brigu o HNLu rad će se osvrnuti na projekte koji su ostvareni u periodu od 2014. nadalje. Treba naglasiti da važnijih projekata prije 2014. nije niti bilo. Najveće ulaganje u infrastrukturu se dogodilo 2018.

**Projekt obnove prvoligaških terena**

Ciljevi projekta su bili omogućiti kraću zimsku i dužu ljetnu stanku prvoligašima, smanjiti broj ozljeda, prilagoditi kalendar većini europskih liga, smanjiti troškove klubovima za zimske pripreme, unificirati terene na kojima se igra 1. HNL i tako omogućiti bolje uvjete nogometašima i veću draž gledateljima na stadionima i pred malim ekranima.

Hrvatski nogometni savez donirao bi 3,5 mil. kn pojedinom klubu, što će se iskoristiti za postavljanje hibridnog travnjaka, ugradnju odgovarajuće drenaže i navodnjavanja, grijanje i prvu godinu održavanja. Od klubova se očekuje financiranje projektne dokumentacije, a od gradova financiranje pripremnih komunalnih radova.

Nakon što su objavljeni natječaji i prikupljena potrebna dokumentacija odlučeno je sa projektom krenuti u ljeto 2018. Hrvatski nogometni savez zaključio je natječaj za obnovu prvoligaških terena te odabrao dva najbolja ponuđača, kako bi se moglo krenuti u završne pripreme za projekt. Šest hibridnih travnjaka bit će postavljeno u Zagrebu (Maksimir i

Kranjčevićeva), Puli, Zaprešiću, Koprivnici i Vinkovcima, a ukupna vrijednost radova iznosit će između 30 i 32 milijuna kuna. Novac se sakupio prenamjenom sredstava koje je HNS dobio od UEFE.

Tijekom ljeta 2018. projekt je uspješno završen. „*Klubovima su na upotrebu predani tereni na stadionu Intera u Zaprešiću, stadionu Istre 1961 Aldo Drosina u Puli, koprivničkom Gradskom stadionu - domu Slaven Belupa, te zagrebačkim stadionima u Maksimiru i Kranjčevićevoj ulici, na kojima nastupaju Dinamo, Lokomotiva i Rudeš. Od prvotnog se plana odstupilo tek u slučaju vinkovačkog stadiona, zbog ispadanja Cibalije u treći razred hrvatskog nogometa. Projekt Hrvatskog nogometnog saveza, u suradnji s Uefom, pokrenut je krajem prošle prvenstvene sezone, a pri uređenju su postavljene hibridne podloge - kombinacija prirodne i umjetne trave.*“ (*Marijan Kustić za web stranice HNS-a, 2018. https://hns-cff.hr/news/19361/proveden-projekt-obnove-prvoligaskih-terena/*). Kao što se može primijetiti samo 4 stadiona su obnovljena, odnosno 5 od 10 klubova sada igra na obnovljenim stadionima. Nije jasno iz kojeg razloga (osim ispadanja u niži rang) se odustalo od pomoći Cibaliji iz Vinkovaca. Ako bi se povlačila paralela i uspoređivalo kako u drugim zemljama postupaju u ovakvim projektima, nikako ne bi trebao rezultat ili rang natjecanja biti uvjet za razvoj infrastrukture novcima koji su povučeni iz drugih organizacija (UEFA). Nije niti bilo naznačeno u uvjetima prijave o kojem rangu natjecanja se radi. O posljedicama projekta se ne mogu naći informacije na stranicama saveza tako da je teško govoriti o nekom velikom ekonomskom utjecaju, ostaje nagađati da li je radi tog projekta otvoreno koje novo radno mjesto, kakav je utjecaj to imalo na same klubove i slično. Iako je najavljeno da će se ovakvi projekti nastaviti u idućim godinama u 2019. se nije nastavilo, niti postoje informacije kada bi se moglo nastaviti.

### 3.2.2 HNL – doprinos zajednici

Od projekata koji bi trebali imati naglasak na doprinosu zajednici pronašao se projekt koji je vezan za škole u Hrvatskoj. Što se tiče preglednosti informacija na web stranicama saveza nisu koncipirane projektno pa se do informacija zaista teško dolazi. Postoje projekti koji su vezani za Grassroots[16] i kako je navedeno na stranicama podijeljeni su u skupine :

- Amateri

[16] Grassroots pokreti i organizacije koriste kolektivne akcije s lokalne razine kako bi utjecale na promjene na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini.

- Veterani
- Dječji i školski nogomet
- Manjine
- Ženski nogomet

S obzirom da ne postoji način za doći do informacija na jednom mjestu navest će se jedan projekt za koji se uspjelo doći do osnovnih informacija.

**Nogomet u škole**

Hrvatski nogometni savez i Hrvatski školski sportski savez sklopili su Sporazum o suradnji u provedbi projekta Nogomet u škole, koji će se provoditi od ožujka 2019. godine do kraja školske godine. U projektu sudjeluju osnovne škole odabrane od strane HŠSS-a[17] (jedna škola po županiji), koje će jednom mjesečno organizirati 'nogometni dan, tj. izvannastavnu sportsku aktivnost čiji je cilj dodatno potaknuti djecu na bavljenje sportom – u ovom slučaju nogometom. Kako je navedeno u nastavku : „ *Očekuje se da će projektom biti obuhvaćeno više od 1500 djevojčica i dječaka u dobi od 6 do 12 godina. Hrvatski nogometni savez donirat će nogometnu opremu te rekvizite svakoj školi koja sudjeluje u projektu kako bi profesorima i profesoricama tjelesno-zdravstvene kulture olakšali provedbu nogometnih sadržaja u daljnjem odgojno-obrazovnom radu. Kao podršku školama HNS je odredio pet grassroots koordinatora koji će biti raspoređeni po središtima HNS-a te će biti zaduženi za pomoć pri organizaciji i provedbi nogometnih sadržaja.“* (*Portal SCENA, 2019. https://www.scena.hr/dogadjanja/nogomet-u-skole-u-osnovnim-skolama/*)

Ciljevi suradnje su širenje sportskog obrazovanja, popularizacija nogometa i promicanje vrijednosti sporta među učenicima i učenicama osnovnih škola. Valja naglasiti da se većina sredstava uložena u ove projekte povlači iz UEFE.

[17] Hrvatski školski sportski savez

# 4 Analiza društveno korisnih aktivnosti i financijskog uspjeha sportskih klubova na primjeru hrvatskih klubova

U ovom radu će se prikazati tri različita primjera financijskog i društvenog utjecaja na razvoj nogometnog kluba. Sva tri primjera su reprezentativni za našu okolinu i dalo bi se naći i više od jednog kluba koji predstavlja svaki od primjera. Kroz analizu će se doći do zaključka koje su dobre i loše strane svakog od utjecaja te koje su posljedice za klub i okolinu koja ga okružuje.

## 4.1 Mjerenje kratkoročnog utjecaja privatnog kapitala: NK Rudeš

NK Rudeš je, za jedan mali kvartovski klub kakvu je reputaciju imao u prošlom desetljeću, napravio nekoliko skokova u nogometnom smislu i u manje od 10 godina napredovao iz 3. lige 2008./09. u 1. HNL osvajanjem druge lige u sezoni 2016./17. Nije ovo prvi ovakav slučaj kluba koji je u tako kratkom vremenu prošao put od nižih liga sve do prve lige no dosada nije postojao primjer takvog kluba koji je imao neki dugoročan uspjeh u prvoj ligi niti rezultate koji bi pokazivali da se klub uspio podignuti na potrebnu razinu kako bi, ne samo opstajao u ligi, nego se i naučio na sve okolnosti koji profesionalni nogomet donosi u klub. Ovako su mediji dočekali novog prvoligaša : „*Zagrebački nogomet dobio je još jednog prvoligaša. Iz zapadnog dijela Zagreba, među najboljim hrvatskim klubovima, od ove sezone natječe se i NK Rudeš. Međutim, koliko god ulazak među 'elitu' izgledao ekskluzivno i pomalo neočekivano, u Rudešu su ostali vjerni običajima, ali u okvirima - pa su pripreme za novu sezonu odradili na svom stadionu, u Rudeškoj cesti. Na pripremne utakmice u susjednu Sloveniju odlazili su autobusom i istog su se dana vraćali kućama. Za mnoge profesionalne klubove nezamislivo, ali za skromne ljude koji vode ovaj klub – za koji većina ljubitelja nogometa do nedavno nije čula – sasvim logična odluka. Uostalom, na jednom od treninga mogli smo se uvjeriti kako su igrači Rudeša prava klapa. Na njihovim treninzima se radi naporno, ali isto tako u zraku se osjeća prava obiteljska atmosfera. Popularno nazvana – kemija! Stoga se u Rudešu nadaju kako neće poput Dubrave, Orijenta, Neretve, Samobora, TŠK-a, Lučkog i Vukovara '91 – biti samo prolaznici u Hrvatski Telekom Prvoj ligi. Naime, u prethodnih 26 prvoligaških sezona kroz najviši rang natjecanja prodefiliralo je ukupno 37 klubova…*“ (*Portal T-PORTAL, 2017. https://www.tportal.hr/sport/clanak/kako-je-maleni-zagrebacki-klub-nk-rudes-postao-dio-elite-i-koja-je-tajna-njihova-uspjeha-20170704*).

NK Rudeš je objavio sredinom 2017.g. da je potpisao sporazum o suradnji sa Španjolskim prvoligašem Deportivo Alaves. Suradnja je trebala biti dugoročna, a ugovor koji je potpisan na 10 godina je uključivao međusobne razmjene igrača, trenerskog osoblja i iskustava vezanih sa profesionalni život nogometnog kluba. Španjolci su u Rudešu vidjeli partnera za razvijanje mladih igrača koje bi, nakon što se pokažu u hrvatskoj ligi, Alaves otkupio i dao im priliku da se razvijaju u kompetitivnijoj okolini i puno jačoj ligi. Ovako je govorio predsjednik Rudeša Ivan Knežević kada su ga novinari pitali o suradnji : „*Moram naglasiti kako je naša suradnja s Alavesom dugoročna, a naš cilj je napraviti stabilan klub, da u tom periodu ne strahujemo od ispadanja odnosno da možemo razmišljati isključivo o nogometu. Najvažnija stvar u svemu tome jest da će klub dobiti financijsku stabilnost za sljedećih deset godina te da će nam pomagati u organizacijskom i marketinškom smislu. Nadamo se da ćemo tako privući i sponzora jer osim Grada Zagreba te nešto privatnog novca, drugih izvora prihoda nismo imali. Naravno, o financijskom dijelu vam ne mogu reći ništa, ali nam je bitno da će naši treneri i zaposlenici imati miran rad, sigurnost i redovitu plaću. Mi želimo kroz deset godina zaigrati u Europi, no osobno vjerujem kako će nam to uspjeti u petogodišnjem mandatu*“ (*Portal T-PORTAL, 2017.https://www.tportal.hr/sport/clanak/kako-je-maleni-zagrebacki-klub-nk-rudes-postao-dio-elite-i-koja-je-tajna-njihova-uspjeha-20170704*).

Iako nije moguće doći do konkretnih podataka, najviše informacija koje su dostupne govore o tome da je Alaves plaćao Rudešu oko 400.000 € godišnje što bi uz ugovor od 10 godina značilo da će španjolski klub platiti oko 4 mil € hrvatskom prvoligašu. Ovdje bi trebalo naglasiti da nije ništa neuobičajeno u europskom nogometu da veliki klubovi imaju svoje „*filijale*“[18]. Filijale se mahom nalaze u drugim zemljama kako ne bi dolazilo do sukoba interesa i eventualnih rezultatskih malverzacija. Za ovaj primjer koji se koristi možemo reći da je sve bilo transparentno, oba kluba su sve odradili po propisima i Rudeš je postao filijala Alavesu[19]. Da se ne ulazi previše u pravni okvir ovakvog odnosa nabrojat će se najbitnije stavke koje klub filijala treba poštivati u odnosu na klub kojem je filijala. Uzet će se primjer Rudeša isključivo radi boljeg razumijevanja što ne mora značiti da ja ovakav tip ugovora zaista i potpisan između dva kluba. Ovdje se govori o praksi koja je inače poznata za ovakav tip suradnje između dva kluba.

[18] filijala (lat.), podružnica; poslovna jedinica koja djeluje izvan središnjice nekoga poduzeća; usp. afilijacija.
[19] Popis svih filijala u svjetskom nogometu : https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_feeder_teams_in_football

- Ukoliko Rudeš želi prodati nekog igrača – prvenstvo kupovine ima Alaves, ukoliko ga Alaves ne želi igrača se može prodati u drugi klub
- Postoje igrači koji su zajedničko vlasništvo (česti je primjer igrača čijih je 50% prava vlasništvo jednog kluba a 50% vlasništvo drugog kluba – najčešće u talijanskoj ligi i ne nužno između kluba i filijale)
- Česte su razmjene trenera, pogotovo u mlađim selekcijama. U Rudeš je odmah nakon potpisivanja suradnje došao novi trener (Španjolac iz Alavesa), kao i nekoliko igrača Alavesa koji nisu bili u prvom planu u svom matičnom klubu.

Kako se već navelo suradnja je dogovorena na period od 10 godina a počela je teći od sezone 2017/18. Te je sezone Rudeš prvi put izborio prvu ligu što mu je, uz ovakav ugovor potpisan sa jednim španjolskim prvoligašem, dao vjetar u leđa i potrebnu stabilnost za natjecanje sa puno jačim klubovima koji su imali puno više prvoligaškog iskustva iza sebe. Mora se napomenuti da je te sezone Rudeš bio svojevrsna najpozitivnija priča hrvatskog nogometa. U svojoj prvoj sezoni su pobijedili Rijeku, Hajduk, odigrali neriješeno sa Dinamom i kada bi se gledao samo drugi dio sezone imali najviše osvojenih bodova iza Rijeke a ispred Dinama i ostatka nogometnog društva.

Nakon jedne sezone ili godine dana – iznenadna odluka Alavesa o povlačenju partnerstva sa Rudešom. Španjolci su odlučili svoja znanja i kapital netom prije početka druge sezone prebaciti u NK Istra i sa njima ostvariti partnerstvo kakvo su imali sa Rudešom. Kroz medije su plasirane teze da će Španjolci svoje ciljeve lakše ostvariti u regiji gdje postoji samo jedan veliki klub i gdje će im biti lakše dolaziti do talenta tako što se neće morati boriti sa zagrebačkim klubovima koji više znače zajednici od Rudeša. Ovako je Rudeš medijski istupio nakon što se saznalo da se Španjolci povlače iz kluba : „*Predsjednik NK Rudeša Ivan Knežević potvrdio je prestanak suradnje sa španjolskim Alavesom.*

*"Želim da se rastanemo kao prijatelji. Nadam se da će Alaves ispuniti sve svoje obveze prema igračima te u odnosu na ono što je na početku dogovoreno", kazao je Knežević za portal SportNews.hr.*

*Na pitanje hoće li Rudeš zbog financijskih dubioza biti izbačen čak i u Treću ligu, Knežević tvrdi da se to neće dogoditi.*

*"Uvjeravam da do toga neće doći, iako priznajem da nikada nismo bili u težoj situaciji. Ostali smo na samo jednom sigurnom igraču - Grujeviću. No mi ćemo sigurno igrati Prvu HNL, snaći ćemo se i boriti.*" (*Ivan Knežević za portal Index.hr, 2018. ,*

*https://www.index.hr/sport/clanak/spanjolci-izlaze-iz-rudesa-hit-hnla-napustila-osmorica-igraca/2004280.aspx*)

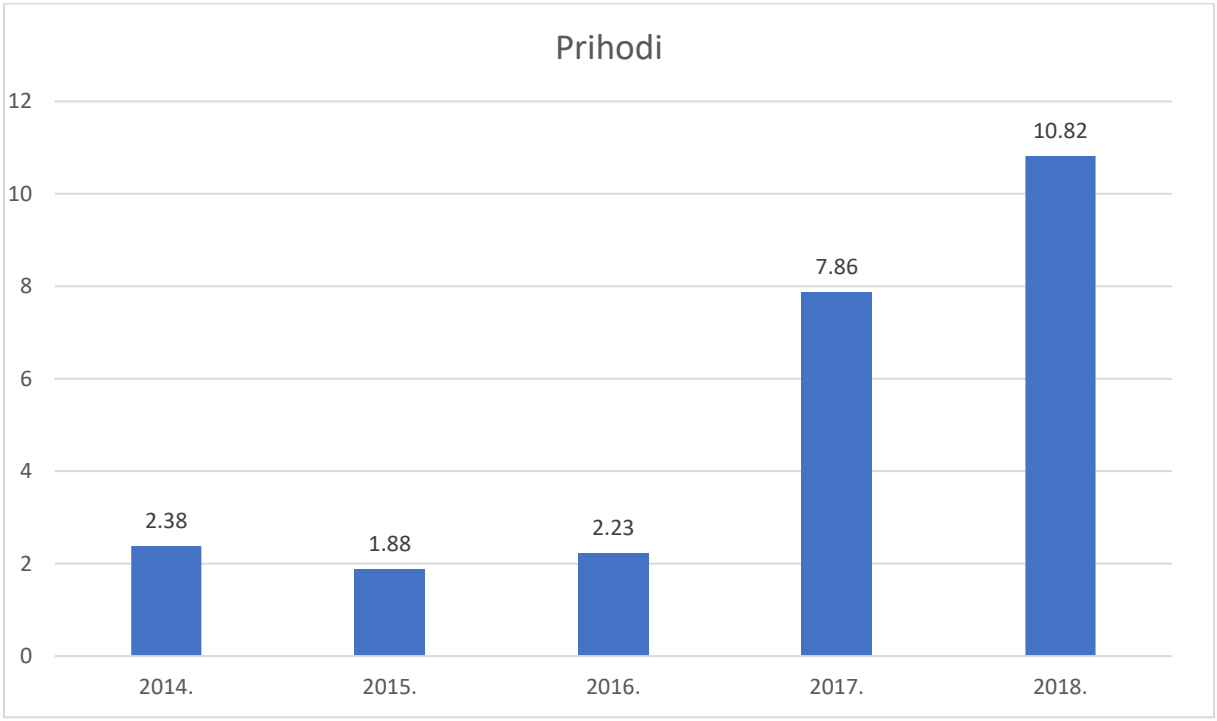
Rudeš na kraju nije izbačen u treću ligu nego su regularno odigrali cijelu sezonu u prvoligaškom društvu. U cijeloj sezoni su osvojili 14 bodova (naspram 40 iz sezone prije) i uvjerljivo su ispali iz lige sa 28 poraza iz 36 odigranih utakmica. Na web stranicama kluba se ne može naći ništa o ugovoru ili raskidu ugovora sa Alavesom. Kroz ovaj slučaj a na osnovu financijskih pokazatelja će se pokušati analizirati utjecaj ovakvih odluka na stabilnost i razvoj NK Rudeša.

### 4.1.1 Financijski utjecaji

Kako bi svi navedeni primjeri ili jednaki tretman financijski pokazatelji tumačit će se iz financijskih izvješća preuzetih sa Poslovne Hrvatske[20]. Krenut će se od ključnih pokazatelja, napraviti analizu bilance i RDG-a te zaključiti prema nekim ključnim financijskim pokazateljima poput tekuće likvidnosti, stupnja zaduženosti te drugih. Nakon analize donijet će se zaključci o tome što je suradnja sa Alavesom donijela klubu kao i kakva je situacija sada nakon što je Alaves raskinuo ugovor.

[20] http://www.poslovnahrvatska.hr

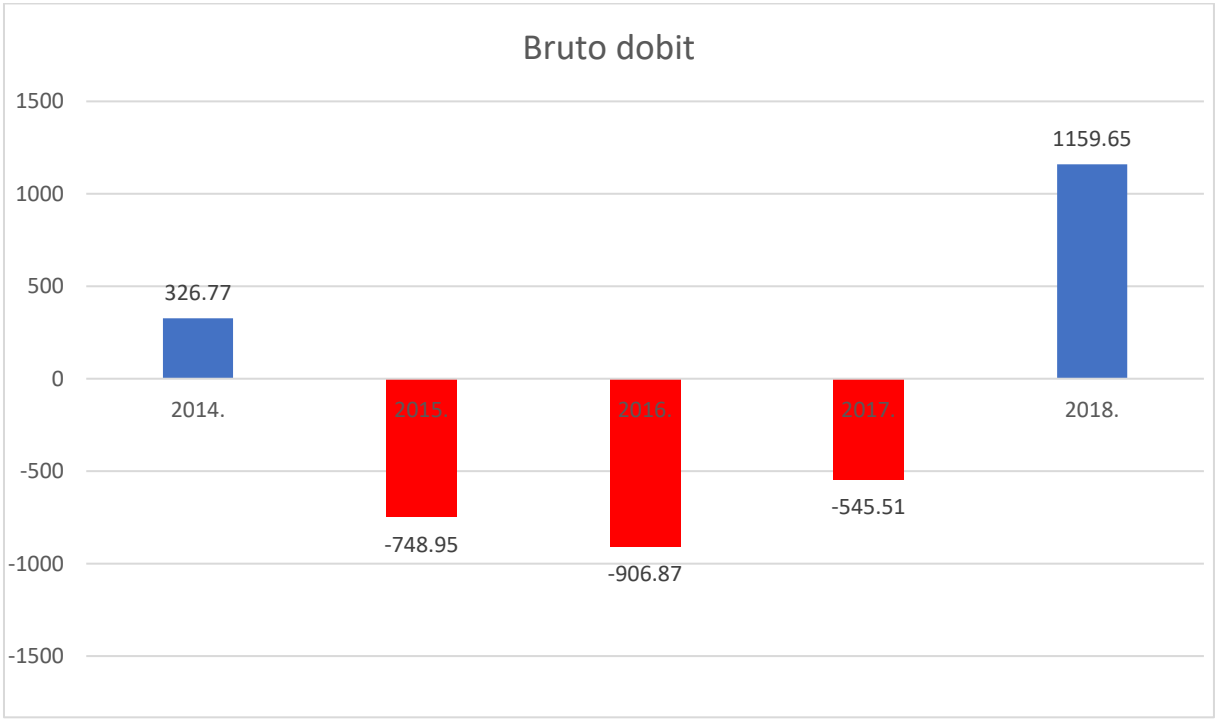
Graf 5. Prihodi NK Rudeša (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Kao što se vidi iz grafa prihodi su drastično povećani u 2017.g. (više od 300%). Tu sezonu je Rudeš krenuo sa partnerstvom sa Alavesom i tu se dijelom može objasniti ovakav drastičan rast prihoda. Isto tako je tu sezonu Rudeš prvi put zaigrao u prvoj ligi pa se dijelom očekivao rast prihoda radi potencijala koje sponzori vide u višem rangu natjecanja. Svakako jedan dio razloga leži u činjenici da većina klubova u svojoj prvoj sezoni u prvoj ligi (nevezano za zemlju u kojoj se natječu) osjete osjetno povećanje prihodovne strane proračuna jer je svima cilj ostati u ligi i natjecati se što duže. Zamka u koju se često klubovi uhvate je loše procjenjivanje svojih mogućnosti, stavljanje u realne okvire djelovanja što se često događalo u zadnjih dvadesetak godina u hrvatskoj ligi. Primjeri su navedeni bili i kroz medije koji su pratili ulazak Rudeša u prvu ligu i već su to bili dovoljni znaci upozorenja da se tako nešto ne ponovi opet. Rast prihoda u 2018.g. nije toliko drastičan jer će Rudeš prvu godinu opstati u ligi sa iznimno dobrim rezultatima za klub koji je do tog trenutka smatran kvartovskim klubom. Ono što će svakako utjecati na daljnji razvoj kluba je odluka Alavesa da se povlači iz sporazuma, gdje će Rudeš ostati usamljen u borbi za dulji ostanak u društvu najboljih klubova u Hrvatskoj. Pokazalo se u praksi da klubovi koji preskaču stepenice u razvoju velikim koracima moraju imati puno bolji plan za trenutak kada rezultat izostane, da se ne dovedu u situaciju da ih jedna loša sezona ili par lošijih rezultata izbace sa njihovog puta.

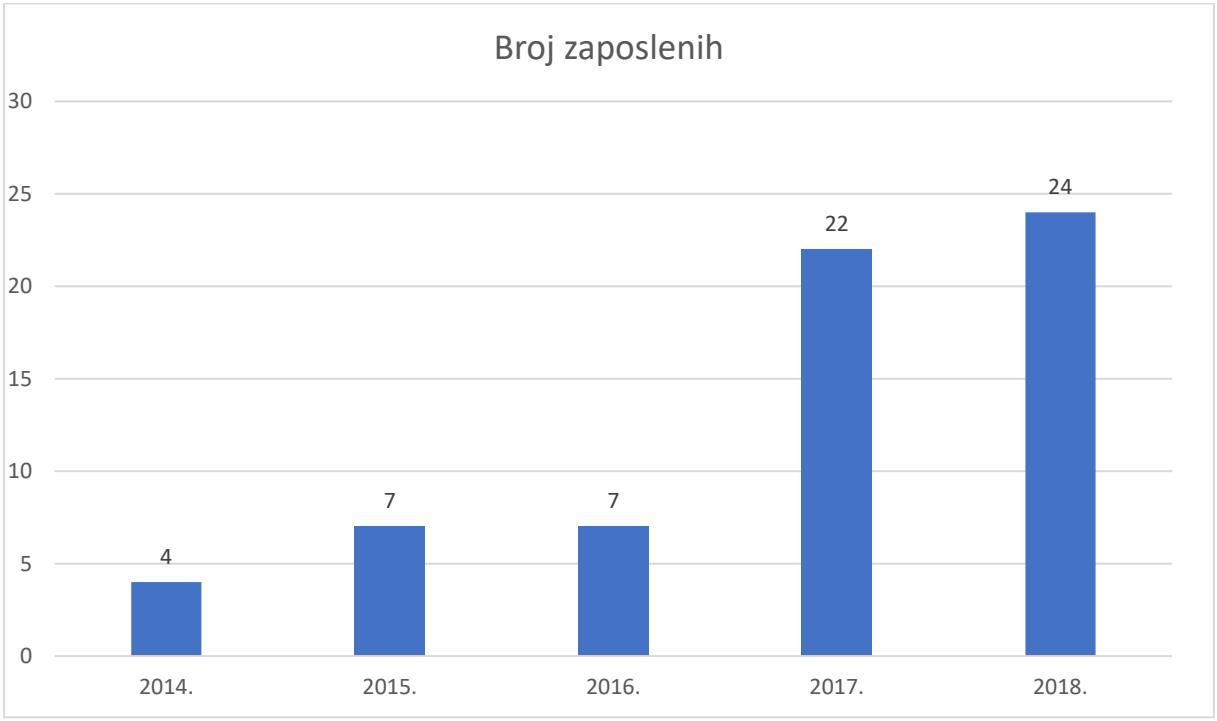
Graf 6. Bruto dobit NK Rudeš (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Ovaj pokazatelj govori da se Rudeš kvalitetno pripremao prije dolaska Alavesa u klub. Rudeš je tri sezone zaredom igrao u drugoj HNL (4., 5. i 1. mjesto) gdje rezultati jasno pokazuju da su slagali kvalitetnu momčad za probijanje do prve lige. To znači da se malo igrača prodavalo a više kvalitetnih igrača dovodilo. Iz istog razloga je bruto dobit u 2018.g. u tolikoj mjeri povećana jer je u toj godini jako puno igrača prodano (prekidom suradnje sa Alavesom) i stavljanjem u realne okvire. Dalo bi se zaključiti da su se igrači prodavali da bi se namirili lošiji financijski rezultati iz prijašnjih godina.

Graf 7. Broj zaposlenih NK Rudeš (2014.-2018.)

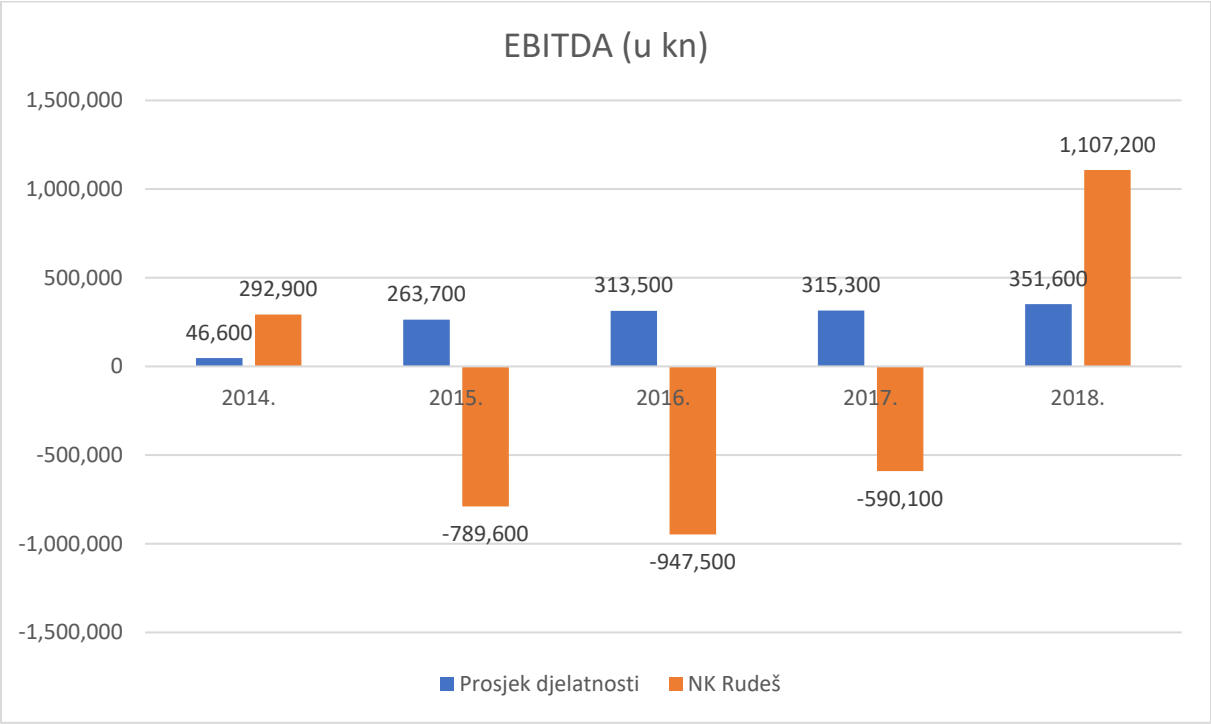



Izvor : Poslovna Hrvatska

Pokazatelj povećanja broja zaposlenih je uvijek dobar parametar za shvatiti koliki je korak naprijed klub pokušao učiniti u samo jednoj godini. Nakon tri godine stabilnog rasta i dolaska u prvu HNL apetiti i potrebe su povećane. Klub je iz segmenta mikro subjekta prešao u segment malog subjekta[21]. Budući da u Hrvatskoj nema toliko veliki broj obučenih radnika za rad u nogometnim klubovima ne može se očekivati da će odjednom toliko veliko povećanje radne snage proći bez ikakvih posljedica. Računa se da svakom radniku treba godina dana da se ustali u obavljanju svog posla, da prihvati kulturu zajednice u koju je došao i da može reći da sve procese shvaća na dostatnoj razini – i uzimajući u obzir da se to sve događalo u situaciji gdje klub prvi puta nastupa u prvoj ligi – ova tranzicija će se ocijeniti uspješnom. Klub je opstao prvu godinu u ligi i može se reći da je ovako velika promjena prošla zadovoljavajuće iako sigurno ne bez poteškoća. Jedan podatak upada u oči a radi se o „goloj“ uspješnosti poslovanja (EBITDA[22]) koja je dobar pokazatelj poslovne uspješnosti.

[21] Kvalifikacija poduzeća prema broju zaposlenih (do 10 zaposlenih – mikro, 10 – 50 zaposlenih – mali, 50 – 250 zaposlenih – srednji subjekti)
[22] EBITDA je izuzetno dobar pokazatelj profitabilnosti, posebno u odnosu na relativno uspoređivanje sa drugim tvrtkama u istoj djelatnosti. EBITDA se u velikoj mjeri koristi kao osnova za kreditnu analizu (ocjena sposobnosti tvrtke da redovno ispunjava svoje financijske obaveze).

Graf 8. EBITDA NK Rudeš (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

U godinama u kojima se klub pripremao za ulazak u viši rang ovakav rezultat je očekivan. Problem nastaje u činjenici da je klub samo jednu sezonu proveo u prvoligaškom društvu i svojim rezultatima nije opravdao ulaganja koja su bila prisutna u godinama prije. Ovo je čest slučaj u klubovima koji preko noći žele postati relevantni u okvirima koji nadilaze njihove organizacijske i poslovne mogućnosti.

Tablica 3. Bilanca NK Rudeš (2016.-2018.) u kn

| | 2016. | 2017. | 2018. |
|---|---|---|---|
| **IMOVINA** | 240.800 | 2.922.200 | 3.398.800 |
| Nefinancijska imovina | 88.000 | 90.900 | 38.400 |
| Neproizvedena dugotrajna imovina | 0 | 43.500 | 31.700 |
| Nematerijalna imovina | 0 | 47.500 | 47.500 |
| Licence | 0 | 47.500 | 47.500 |
| Proizvedena dugotrajna imovina | 88.000 | 47.400 | 6.800 |
| Ispravak vrijednosti proizvedene dugotrajne imovine | 115.000 | 155.600 | 196.200 |
| Financijska imovina | 152.800 | 2.831.200 | 3.360.400 |
| Novac u banci i blagajni | 104.000 | 1.621.700 | 601.800 |
| Novac u banci | 104.000 | 1.621.700 | 579.800 |
| Novac na računu kod tuzemnih poslovnih banaka | 104.000 | 1.621.700 | 579.800 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Novac u blagajni | 0 | 0 | 22.100 |
| Zajmovi | 0 | 657.800 | 1.237.100 |
| Potraživanja za prihode | 42.300 | 551.800 | 1.521.400 |
| | | | |
| **OBVEZE I VLASTITI IZVORI** | 240.800 | 2.922.200 | 3.398.800 |
| Obveze | 3.207.700 | 6.558.000 | 5.927.500 |
| Obveze za rashode | 923.400 | 1.906.700 | 2.050.900 |
| Obveze za radnike | 49.300 | 392.200 | 463.600 |
| Obveze za plaće - neto | 32.100 | 233.500 | 257.900 |
| Obveze za porez i prirez na dohodak iz plaća | 1.600 | 33.700 | 46.000 |
| Obveze za doprinose iz plaća | 8.400 | 66.800 | 75.600 |
| Obveze za doprinose na plaće | 7.200 | 57.400 | 65.000 |
| Ostale obveze za radnike | 0 | 800 | 19.100 |
| Obveze za materijalne rashode | 874.100 | 1.514.500 | 1.453.300 |
| Obveze prema dobavljačima u zemlji | 870.900 | 1.509.600 | 1.444.100 |
| Ostale obveze | 0 | 0 | 134.100 |
| Obveze za kredite i zajmove | 2.284.300 | 3.876.600 | 3.876.600 |
| Obveze za kredite iz inozemstva | 0 | 1.669.600 | 1.669.600 |
| Vlastiti izvori | -2.966.900 | -3.635.900 | -2.528.700 |
| Manjak prihoda | 2.966.900 | 3.635.900 | 2.528.700 |

Izvor : Poslovna Hrvatska

Analizom bilance dolazi se do više zaključaka koje će se pokušati sumirati u par točaka :

- Nema veće vrijednosti dugotrajne imovine što ukazuje na nedostatak investicija u infrastrukturu što je obično jedan od glavnih pokazatelja ozbiljnosti ulagača u dugotrajnost projekta, vidjet će se u idućem slučaju kako je to kada se radi plansko ulaganje u infrastrukturu
- Većina sredstava se odnosi na novac na računima za koji se primjećuje da se tri puta smanjio između 2017. i 2018.g.
- Financijska imovina se povećala 18 puta između 2016. i 2017.g. a nastavila se povećavati i u 2018.g.
- Obveze za plaće - neto su se povećale više od 7 puta između 2016. i 2017.g.

Tablica 4. Račun dobiti i gubitka NK Rudeš (2016.-2018.) u kn

| | 2016. | 2017. | 2018. |
|---|---|---|---|
| **PRIHODI** | 2.233.000 | 7.859.400 | 10.816.400 |
| Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga | 246.300 | 2.419.800 | 6.720.900 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Prihodi od prodaje roba | 0 | 12.300 | 2.000 |
| Prihodi od pružanja usluga | 246.300 | 2.407.600 | 6.718.900 |
| Prihodi od članarina i članskih doprinosa | 585.000 | 739.100 | 970.700 |
| Prihodi od imovine | 12.200 | 52.900 | 77.100 |
| Prihodi od financijske imovine | 1.800 | 5.900 | 4.100 |
| Prihodi od nefinancijske imovine | 10.400 | 47.100 | 73.000 |
| Prihodi od donacija | 1.327.000 | 4.641.500 | 2.347.100 |
| Prihodi od donacija iz proračuna | 430.000 | 630.000 | 612.500 |
| Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba | 897.000 | 4.011.500 | 1.734.600 |
| Ostali prihodi | 61.900 | 6.000 | 700.600 |
| Ostali nespomenuti prihodi | 15.600 | 3.800 | 700.600 |
| | | | |
| **RASHODI** | 3.180.400 | 8.449.500 | 9.709.200 |
| Rashodi za radnike | 658.900 | 2.102.600 | 3.851.300 |
| Plaće | 535.500 | 1.757.500 | 3.249.100 |
| Ostali rashodi za radnike | 31.300 | 42.800 | 40.500 |
| Doprinosi na plaće | 92.100 | 302.300 | 561.700 |
| Doprinosi za zdrastveno osiguranje | 83.000 | 272.400 | 507.600 |
| Doprinosi za zapošljavanje | 9.100 | 29.900 | 54.200 |
| Materijalni rashodi | 909.600 | 5.298.200 | 5.109.600 |
| Naknade troškova radnicima | 18.000 | 301.500 | 577.500 |
| Službena putovanja | 10.900 | 269.800 | 475.400 |
| Naknade za prijevoz, za rad na terenu i odvojeni život | 7.100 | 31.700 | 102.100 |
| Naknade ostalim osobama izvan radnog odnosa | 185.500 | 1.496.900 | 1.924.800 |
| Rashodi za usluge | 489.100 | 2.788.500 | 2.095.500 |
| Usluge telefona, prijevoza i pošte | 74.700 | 348.800 | 266.800 |
| Usluge tekućeg i investicijskog održavanja | 137.000 | 241.500 | 82.000 |
| Komunalne usluge | 117.800 | 65.900 | 6.100 |
| Zakupnine i najamnine | 41.300 | 1.149.700 | 994.500 |
| Ostale usluge | 81.100 | 550.600 | 542.000 |
| Uredski materijal i ostali materijalni rashodi | 20.400 | 255.500 | 172.900 |
| Ostali nespomenuti materijalni rashodi | 85.500 | 404.600 | 182.000 |
| Članarine | 47.000 | 341.600 | 73.000 |
| Ostali financijski rashodi | 5.500 | 49.600 | 70.100 |
| Donacije | 366.100 | 417.200 | 306.500 |
| Ostali nespomenuti rashodi | 1.197.400 | 537.400 | 308.600 |
| UKUPNI RASHODI | 3.180.400 | 8.449.500 | 9.709.200 |
| VIŠAK PRIHODA | 0 | 0 | 1.107.200 |
| MANJAK PRIHODA | 947.500 | 590.100 | 0 |
| Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju | 0 | 0 | 0 |
| Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju | 2.966.900 | 3.635.900 | 2.528.700 |
| Stanje novčanih sredstava na početku godine | 61.600 | 104.000 | 1.621.700 |
| Ukupni priljevi na novčane račune i blagajne | 2.296.600 | 12.117.600 | 16.194.800 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ukupni odljevi s novčanih računa i blagajni | 2.254.200 | 10.599.900 | 17.214.600 |
| Stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja | 104.000 | 1.621.700 | 601.800 |

Izvor : Poslovna Hrvatska

U RDG analizi primjećuje se brži rast odljeva sredstava nego priljeva kao i stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja. Trend govori o sve većim rashodima koje prihodi (ukoliko ne bude velikih promjena) dugoročno neće moći pratiti. Manjak prihoda u prve dvije godine ne pokriva niti višak prihoda iz 2018.g. koja je prihodovno bila najbolja godina kluba dosad. Ono na što je klub mogao računati u 2018.g. je bila prodaja igrača koji su se svojim igrama u prvoj HNL svidjeli budućim kupcima. Uzimajući u obzir da klub više ne nastupa u najvišem rangu – logično je zaključiti da niti prihodi od prodaje igrača neće biti na istim razinama kao što su bili u 2017. i 2018.g. Svakako je dobra vijest da će se najamnine i zakupi smanjiti budući da je klub plaćao iznajmljivanje stadiona u Kranjčevićevoj radi toga što njihov matični stadion nije zadovoljavao tehničke uvjete za odigravanje prvoligaških utakmica (nepostojanje rasvjete primjerice). Teško je dokučiti u kojem smjeru će se kretati priljev novca od članarina i članskih doprinosa jer na klupskim stranicama nema nikakvih podataka o tome kako postati član kluba, nejasno je iz kojih se izvora prikuplja članarina. Nije teško zaključiti da takav klub nema preveliku navijačku bazu, ne postoji nikakav vidljiv plan oko uključivanja zajednice u rad kluba, te iz tog razloga klub ne može računati na stalnu potporu navijačkog tijela – kako financijski tako i u nekom upravljačkom smislu.

Kada se već spominje utjecaj kluba na zajednicu primijetilo se da na klupskim stranicama dominiraju emotivne poruke koje klub žele približiti kvartu iz kojeg potječe. U takvim okolnostima neki širi društveni doprinos nije niti moguć ali reklo bi se niti nužan. Također valja naglasiti da na klupskim stranicama nema nikakvih informacija o društvenim projektima u koje je klub uključen, slabo je pokriven navijački kutak i zaista stranica kluba nije strukturirana na način da navijača zadrži na njoj. Na stranicama se mogu pročitati najosnovnije informacije o klubu, mogu se doznati kontakti osoblja zaduženih za različite aktivnosti. Može se naći i stranica o sportskom centru Rudeš koje se bavi iznajmljivanjem terena za nogomet.

Na kraju preostaje se zapitati što čeka mali klub iz predgrađa Zagreba. Nekoć poznat kao stabilni drugoligaš koji je bio lišen ambicije bogaćenja preko noći je ušao u partnerstvo iz kojeg nije ostvario željene ciljeve. Tekuća godina će biti najbitnija za daljnji razvoj kluba jer postoji mogućnost ponovnog ulaženja u viši rang. Kratkom analizom se da zaključiti da klub nije spreman dugoročno opstati u najvišem rangu iz više razloga:

- Nije riješeno dugoročno stabilno financiranje kluba
- Ne postojanje odgovarajuće infrastrukture za zadovoljavanje kriterija igranja prve HNL
- Prevelika konkurencija u zagrebačkim klubovima sa boljim uvjetima za rad (Dinamo, Lokomotiva) i boljim rezultatima
- Nedovoljna povezanost sa lokalnom zajednicom, nedostatak kvalitetnih projekata i približavanja mladim ljudima iz zajednice

## 4.2 Mjerenje dugoročnog utjecaja privatnog kapitala: NK Osijek

Nogometni klub Osijek nastao je 27. veljače 1947. godine, spajanjem fiskulturnih društava Slavonija i Bratstvo. Novo fiskulturno društvo nazvano je Proleter i on je prava preteča NK Osijeka. Proleter u jesen 1958. seli na stadion Gradski vrt, a 1962. godine, još uvijek kao drugoligaš, klub mijenja ime u Slavonija, kao dio procesa ujedinjavanja boksačkog, atletskog i dizačkog kluba u novoosnovano sportsko društvo. Pet godina kasnije (1967.) to se društvo raspada te klub uzima novo ime, NK Osijek, koje je ostalo do danas. Dotadašnje službene boje, crvenu i plavu, mijenjaju bijela i plava, koje su također ostale glavno obilježje nogometnog kolektiva. Prvu sezonu prvenstva samostalne Hrvatske Osječani nisu, zbog ratnih uvjeta, mogli igrati na svom stadionu, pa su domaće utakmice odigravane u Đakovu, Donjem Miholjcu i Kutjevu, a sezona 1992/1993. bila je povratnička u Gradski vrt. Osijek se brzo isprofilirao kao jedan od četiri najveća hrvatska nogometna kluba, a tome su svjedočili plasmani i ostvareni rezultati. Vjerojatno najbolju sezonu u povijesti, „bijelo-plavi“ su odigrali 1994/95. Tada je osvojeno treće mjesto, sa samo šest bodova zaostatka za prvakom Hajdukom te uz fantastičnu gol razliku +35. Pamti se pobjeda 2:1 nad Hajdukom pred punim Gradskim vrtom, a sve do posljednjeg kola Osijek je imao matematičke šanse za naslov. Klub je nastavio biti pri vrhu, 1998. godine ponovno je izboreno treće mjesto, a sezonu kasnije osvojen je i prvi, za sada i jedini trofej, Kup Hrvatske, dramatičnom pobjedom nad Cibalijom u Maksimiru (2:1). Na stranicama kluba veliki značaj se dalo preoblikovanju kluba koje je uslijedilo 2016.g.

„*Posebno se poglavlje Nogometnog kluba Osijek odnosi na razdoblje od veljače 2016.g. koje je označilo početak sasvim novih odnosa i djelovanja u Gradskom vrtu. Kolektivu kojemu je opasno prijetilo pokretanje stečaja, uslijed nemogućnosti Grada za redovnim i nesmetanim servisiranjem nagomilanih dugova i svih onih drugih obveza koje ni u kojem slučaju nisu (bile) male. Dugi niz godina klub je grcao u dugovima, borio se s arbitražama i stalnom prijetnjom*

*raznih suspenzija zbog potraživanja bivših igrača, trenera, radne zajednice, dobavljača. Dalje jednostavno nije išlo, posebice jer ni privredni subjekti tada nisu pokazivali ozbiljnije zanimanje za partnerskim odnosom u kojem bi značajnije pomogli prvoligašu s Drave, a neki su se pokušaji po pitanju privatizacije pokazali neozbiljnima i nekonkretnima. I onda se dogodio potpuni zaokret.*

*Osijek je, prvi puta u svojoj povijesti, dobio privatne vlasnike. Mađarski poduzetnik Lorinc Meszaros i Osječanin Ivan Meštrović, koji je poslovne uspjehe ostvario i daleko izvan hrvatskih granica, otkupili su većinski paket dionica i preuzeli brigu i skrb o sportskom ponosu našeg grada i učinili ga stabilnim, igrački jačim i puno ambicioznijim, ali i dostupnijim navijačima i simpatizerima. U vrlo kratkom vremenu podmiren je najveći dio dugovanja, pa NK Osijek može funkcionirati bez donedavnog, gotovo svakodnevnog opterećenja.*“ (*Povijest NK Osijeka, preuzeto sa web stranica kluba/ https://nk-osijek.hr/klub/povijest/bijelo-plavi-kroz-povijest/*)

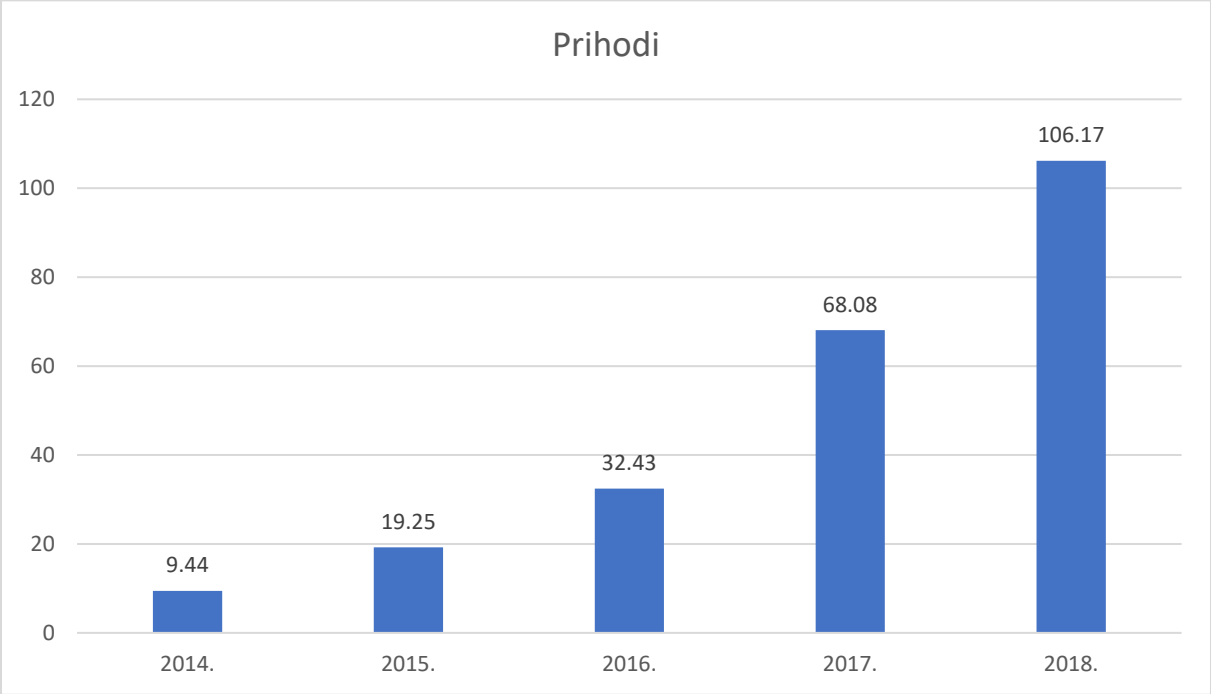
Valja naglasiti da su mediji ovo preoblikovanje popratili sa dozom skepse kao i u slučaju NK Rudeša. Ipak možda razina skepse nije bila toliko jer se ipak ovdje radi o jednom velikom hrvatskom klubu koji zastupa cijelu regiju ali da je bilo određeni bojazni - to svakako jest.

Budući da je od preoblikovanja prošlo tri godine može se sa realnog stajališta procijeniti učinak dolaska privatnog kapitala u ovaj nogometni klub. Napravit će se analiza dosad učinjenog kao i dati prijedloge koji bi daljnji koraci trebali/mogli biti.

### 4.2.1 Financijski utjecaji

Kako bi svi navedeni primjeri ili jednaki tretman financijski pokazatelji tumačit će se iz financijskih izvješća preuzetih sa Poslovne Hrvatske . Krenut će se od ključnih pokazatelja, napraviti analizu bilance i RDG-a te zaključiti prema nekim ključnim financijskim pokazateljima poput tekuće likvidnosti, stupnja zaduženosti te drugih. Nakon analize će se donijeti zaključci o tome što je preoblikovanje donijelo klubu te kakva je situacija sada i koja je perspektiva NK Osijeka u budućnosti.

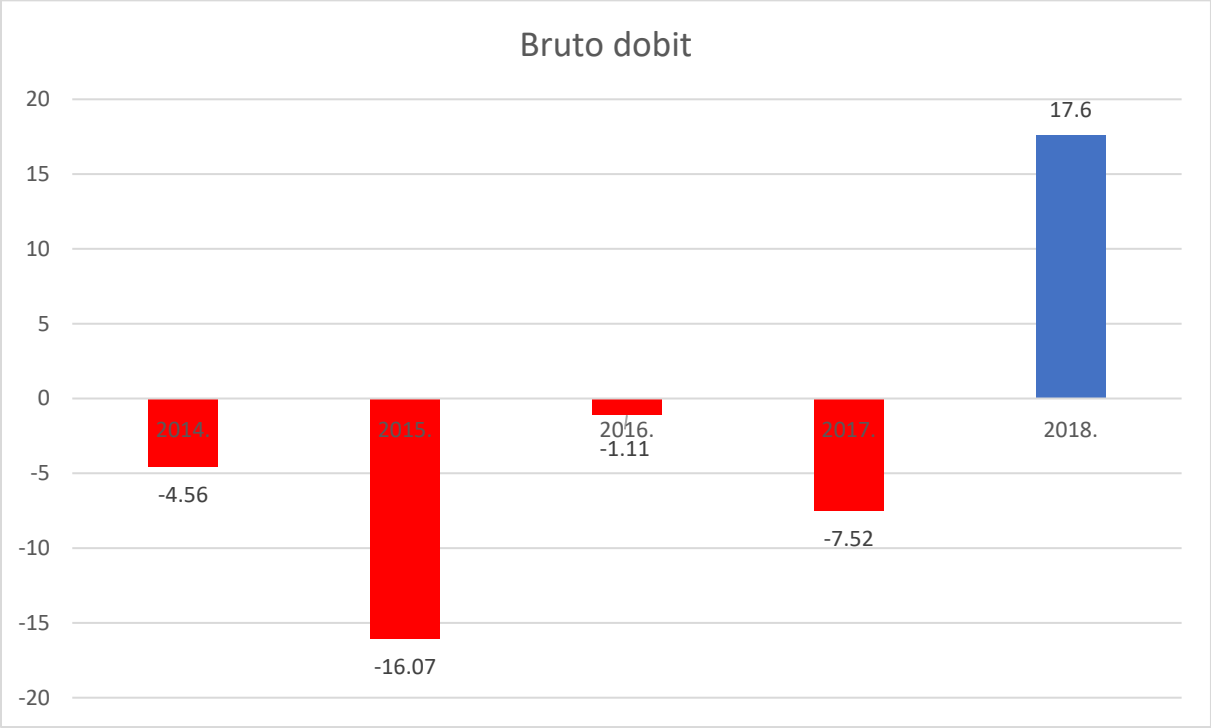
Graf 9. Prihodi NK Osijek (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Analizom prihoda se vide ključne točke razvoja kluba u ovom periodu. Do 2016. klub je bio u ozbiljnim financijskim poteškoćama koje su u jednom trenutku toliko eskalirale da se razmišljalo čak i o bankrotu kluba uslijed nemogućnosti izvršavanja redovnih obveza. Dolaskom stranog kapitala u klub i njegovim preoblikovanjem omogućeno je da NK Osijek okrene novu stranicu i iskoristi prvih par godina kako bi sanirao dug bivših uprava. Rast prihoda u prvim godinama nakon ulaska novih vlasnika je nešto uobičajeno kao što smo mogli vidjeti i na primjeru Rudeša. Ono što je Osijek ipak bolje napravio je uspjeh u kontroliranom rastu gdje im se nije dogodio nekontrolirani višestruki rast prihoda u jednoj godini nego se taj rast rasporedio na tri godine (2016-2018). Ako se detaljnije pogleda cijeli graf dolazi se do zaključka da su prihodi rasli preko 80% u odnosu na prethodnu godinu pa je realno zapitati se gdje je pošlo po krivu da je klub morao biti spašavan uplivom privatnog kapitala. Na to pitanje će se pokušati odgovoriti u nastavku analize.

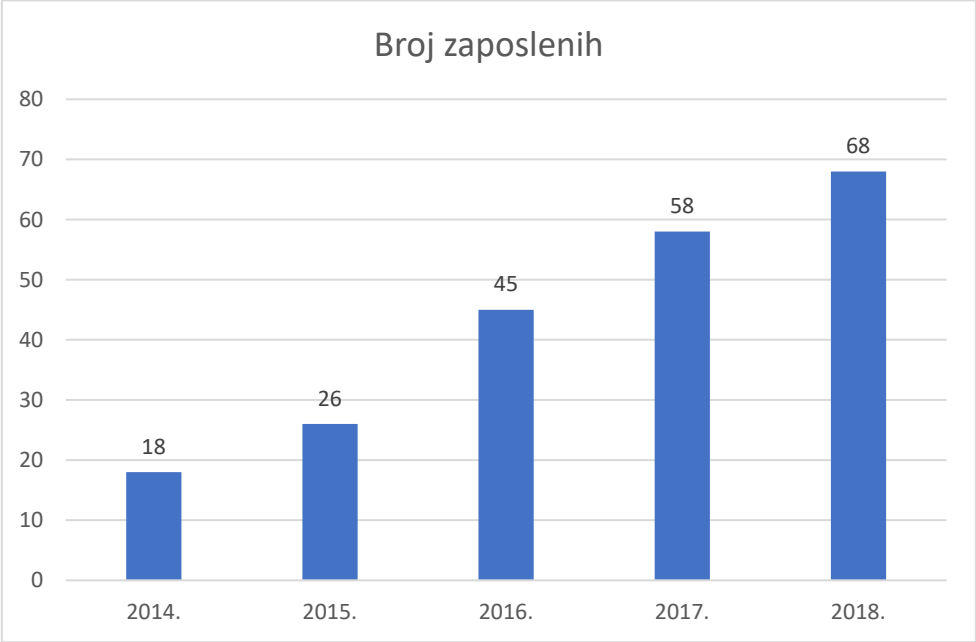
Graf 10. Bruto dobit NK Osijek (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Rezultati NK Osijeka u dvije sezone koje su prethodile dolasku mađarskih investitora će i ljudi unutar samog kluba označiti rezultatski neuspješnima. Dva deseta mjesta u ligi su označila da ulaganja u te dvije godine nisu urodila plodom i samim time je izostao i financijski oporavak kluba koji je tonuo sve dublje. Uzet ćemo za primjer 2015. gdje je ukupan prihod kluba bio oko 19 mil.kn a u grafu iznad vidi se rezultat bruto dobiti za tu godinu. Isto tako se jasno vidi i oporavak kluba koji je 2016. promijenio gotovo sve što se moglo promijeniti u strukturi kluba. Više puta je naglašeno kako je nit vodilja novih vlasnika kako što prije financijski stabilizirati klub, srediti ga organizacijski i dovesti na razinu na kojoj neće više biti moguće dovoditi se u financijske poteškoće. Sa tim u mislima treba gledati i na 2017. koja je još uvijek uvelike bila tranzicijska godina za klub. Svakako u obzir treba uzeti i pojačavanje kluba na svim razinama, kako igrački tako i u upravljačkom smislu. Klub će u 2018. napokon izaći iz financijskih dubioza koje je naslijedio i nastavit će putem oporavka.

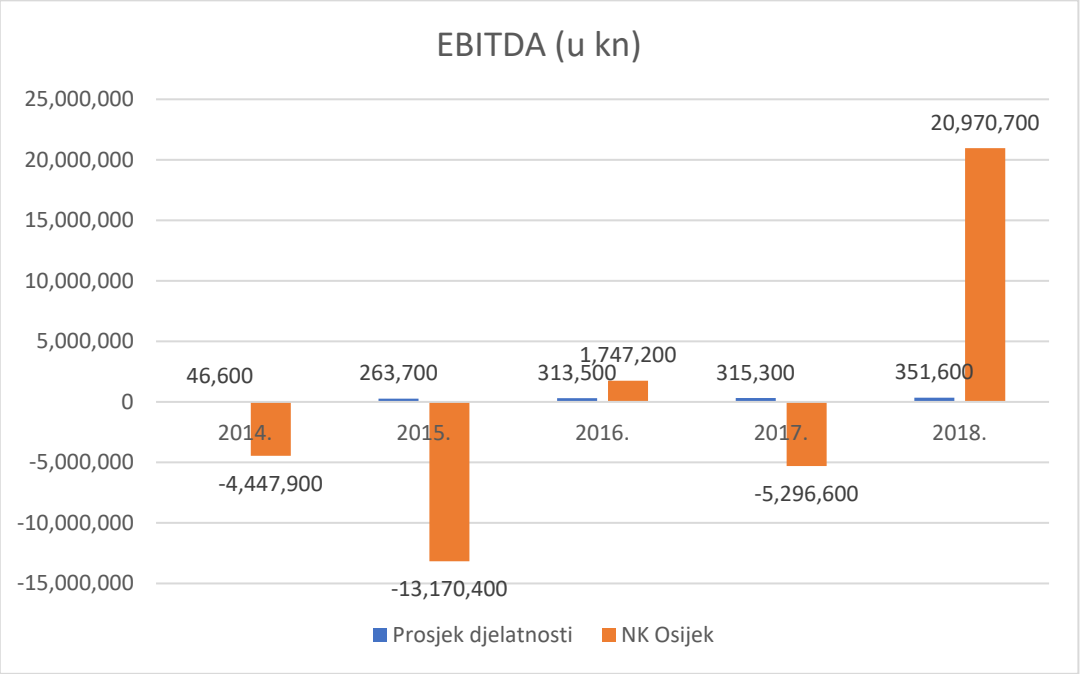
Graf 11. Broj zaposlenih NK Osijek (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Vidi se zdraviji rast broja zaposlenih u odnosu na primjer koji se proučavao prije. Uvijek je pri preuzimanju kluba od strane novog vlasnika očekivano da će se ići u analizu zaposlenih. Ovdje se vidi osjetni rast zaposlenih u godini preuzimanja kluba kao i što se vidi stabilan rast u idućim godinama. Klub je dosegnuo respektabilan broj zaposlenih za jednu takvu organizaciju što ukazuje da je došlo vrijeme da se u sve pore kluba dovedu ljudi sa znanjem i vještinama neophodnima da budu podrška klubu i bitan čimbenik rasta i razvoja kluba u idućim godinama.

Graf 12. EBITDA NK Osijek (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Iako se već naglasilo kakvo je stanje bilo u klubu prije 2016. ovaj graf to možda i najbolje prikazuje. Oporavak koji je kratkotrajno nastao u 2016. slijedila je još jedna teška godina da bi se oporavak ipak dogodio u 2018.g. Tomu su najviše doprinijeli dobri rezultati kluba koji su doveli do rasta vrijednosti igrača. Klub je u 2018. prodao igrače za ukupnu vrijednost od preko 10 mil. € (po Transfermarktu 10.95 mil €)[23] što je dovelo do velikog povećanja prihoda kluba. To se jasnije vidi u bilanci kluba kao i u računu dobiti i gubitka. Kako bi klub nastavio sa daljnjim razvojem ključno će biti razvijati nove igrače (iz vlastite škole nogometa) koje će nakon par godina igranja u klubu moći plasirati u bolje lige.

Tablica 5. Bilanca NK Osijek (2016.-2018.) u kn

| | 2016. | 2017. | 2018. |
|---|---|---|---|
| **DUGOTRAJNA IMOVINA (u kn)** | 36.806.900 | 35.838.000 | 52.396.100 |
| Nematerijalna imovina | 36.200.900 | 34.623.000 | 33.049.100 |
| Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostalo | 36.200.900 | 34.623.000 | 33.049.100 |

[23] https://www.transfermarkt.com/nk-osijek/transfers/verein/327/plus/0?saison_id=2018&pos=&detailpos=&w_s=

| | | | |
|---|---|---|---|
| MATERIJALNA IMOVINA | 606.000 | 1.215.000 | 4.518.300 |
| Alati, pogonski inventar i transportna imovina | 606.000 | 1.215.000 | 4.518.300 |
| POTRAŽIVANJA | 0 | 0 | 14.828.800 |
| Potraživanja od kupaca | 0 | 0 | 14.828.800 |
| **KRATKOTRAJNA IMOVINA** | 1.797.000 | 1.935.600 | 21.270.000 |
| Zalihe | 200.600 | 115.400 | 189.100 |
| Gotovi proizvodi | 200.600 | 115.400 | 0 |
| Trgovačka roba | 0 | 0 | 189.100 |
| POTRAŽIVANJA | 1.360.600 | 1.717.800 | 19.788.800 |
| Potraživanja od kupaca | 1.360.600 | 1.717.800 | 17.258.300 |
| Potraživanje od države i drugih institucija | 0 | 0 | 2.530.500 |
| KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA | 0 | 0 | 1.120.000 |
| Dani zajmovi, depoziti i slično | 0 | 0 | 1.120.000 |
| NOVAC U BANCI I BLAGAJNI | 235.800 | 102.300 | 172.100 |
| **PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI** | 57.100 | 74.400 | 61.200 |
| **UKUPNO AKTIVA** | 38.660.900 | 37.848.000 | 73.727.300 |
| KAPITAL I REZERVE | 5.514.200 | -2.002.600 | 27.593.900 |
| TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL | 118.919.800 | 11.892.000 | 17.946.000 |
| ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK | -112.297.700 | -6.337.800 | -7.948.600 |
| Preneseni gubitak | 112.297.700 | 6.337.800 | 7.948.600 |
| DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE | -1.107.900 | -7.516.800 | 17.596.500 |
| | | | |
| **DUGOROČNE OBVEZE** | 15.261.900 | 11.740.700 | 8.195.400 |
| Obveze prema dobavljačima | 15.261.900 | 11.740.700 | 8.195.400 |
| **KRATKOROČNE OBVEZE** | 17.733.800 | 28.110.000 | 36.847.700 |
| Obveze prema povezanim poduzetnicima | 0 | 0 | 1.895.000 |
| Obveze za zajmove, depozite i slično | 6.393.200 | 8.033.100 | 18.669.700 |
| Obveze za predujmove | 4.404.700 | 4.329.600 | 1.679.700 |
| Obveze prema dobavljačima | 5.645.000 | 14.554.700 | 13.520.900 |
| Obveze prema zaposlenicima | 360.400 | 558.800 | 629.100 |
| Obveze za poreze, doprinose i slična davanja | 920.900 | 626.900 | 453.300 |
| **ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA** | 151.000 | 0 | 1.018.500 |
| **UKUPNO PASIVA** | 38.660.900 | 37.848.000 | 73.727.300 |

Izvor : Poslovna Hrvatska

Ako bi se uspoređivali primjeri Rudeša i Osijeka vidjelo bi se koliko je velika razlika u dugotrajnoj imovini. NK Osijek se odlučio za izgradnju nogometnog kampa i novog stadiona te se kroz bilancu vidi osjetno povećanje dugotrajne (materijalne) imovine. Nadalje što se može

primijetiti je osjetan rast potraživanja od kupaca koja se očekuju naplatiti u tekućem poslovnom ciklusu. Pretpostavka je da se taj dio odnosi na prihode od transfera. Trend u poslovanju nogometnih klubova su transferi koji se isplaćuju u ratama. Na taj način klub koji plaća igrača nije opterećen velikim iznosom koji mora uplatiti odjednom a klub koji prima novac može lakše planirati u budućnost ako ima konstantan priljev zagarantiranog novca. Treba isključiti mogućnost takvih transfera kada je klub u financijskim poteškoćama (kao što je Osijek bio) gdje će klub svakako tražiti da se uplati cijeli iznos u trenutku ostvarenja transfera što znači da će nekada morati pristati i na manji iznos nego što bi klub dobio ako bi išao na varijantu isplate u par godina.

Tablica 6. Račun dobiti i gubitka NK Osijek (2016.-2018.) u kn

| | 2016. | 2017. | 2018. |
|---|---|---|---|
| **POSLOVNI PRIHODI** | 32.430.300 | 68.081.900 | 106.168.100 |
| Prihodi od prodaje | 27.696.200 | 56.561.200 | 99.558.600 |
| Ostali poslovni prihodi | 4.734.100 | 11.520.700 | 6.577.700 |
| **POSLOVNI RASHODI** | 32.317.100 | 75.177.700 | 87.335.800 |
| Materijalni troškovi | 12.656.900 | 32.602.200 | 37.331.600 |
| Troškovi sirovina i materijala | 1.215.200 | 2.596.900 | 2.829.900 |
| Troškovi prodane robe | 29.000 | 148.100 | 84.500 |
| Ostali vanjski troškovi | 11.412.700 | 29.884.200 | 34.417.200 |
| Troškovi osoblja | 15.557.900 | 37.453.000 | 42.045.900 |
| Neto plaće i nadnice | 12.679.000 | 28.162.500 | 35.369.600 |
| Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 1.848.900 | 3.648.300 | 4.438.100 |
| Doprinosi na plaće | 1.030.000 | 5.642.200 | 2.238.100 |
| Amortizacija | 1.634.000 | 1.799.200 | 2.138.400 |
| Ostali troškovi | 1.968.400 | 3.290.200 | 5.748.000 |
| | | | |
| **FINANCIJSKI RASHODI** | 1.221.100 | 420.900 | 1.235.900 |
| Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi | 1.221.100 | 420.900 | 1.235.900 |
| Rashodi s osnove kamate i slični rashodi | 437.300 | 242.700 | 530.100 |
| Tečajne razlike i drugi rashodi | 783.900 | 178.200 | 705.800 |
| | | | |
| **UKUPNI PRIHODI** | 32.430.300 | 68.081.900 | 106.168.100 |
| **UKUPNI RASHODI** | 33.538.200 | 75.598.700 | 88.571.700 |
| **DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA** | -1.107.900 | -7.516.800 | 17.596.500 |
| Dobit prije oporezivanja | 0 | 0 | 17.596.500 |
| Gubitak prije oporezivanja | 1.107.900 | 7.516.800 | 0 |
| **POREZ NA DOBIT** | 0 | 0 | 0 |

Izvor : Poslovna Hrvatska

U poslovnim prihodima najviše upada u oči veliki rast prihoda od prodaje. Ne bi bilo fer reći da je za to isključivo odgovorna prodaja igrača. Klub je u zadnjih par godina uložio jako puno truda da se približi svojim korisnicima putem direktnih kanala prodaje poput web shopa. Prihodi od prodaje dresova i ostalih memorabilija kluba je nešto na što će se klub još više oslanjati u budućim razdobljima. Što se tiče rashoda osjetan je rast materijalnih troškova koji, pretpostavlja se, znače pripreme za izgradnju kampa i stadiona kao i povećanje troškova osoblja, neto plaća i nadnica koje su u direktnoj korelaciji sa povećanim zapošljavanjima u tim godinama. To su također stavke u kojima se očekuje rast sve dok se ne postigne optimalna zaposlenost kroz bolje strukturiranje cijelog kluba.

### 4.2.2 Društveni utjecaji

Kao što se već navelo kroz ovaj rad NK Osijek je oduvijek imao veliku povezanost sa zajednicom iz koje je nastao. „*Nakon što je NK Osijek izborio prvoligaški status u bivšoj državi, Gradski vrt je bivao sve puniji i polagano je stasala skupina najbučnijih navijača. Od 1972. do 1978. godine navijačka skupina djeluje pod imenom Šokci, od 1986. (na uzoru po tada najstariju i najpoznatiju navijačku skupinu Torcidu) pod imenom Osijek Torcida*“. (*Povijest navijačke skupine Kohorta preuzeto sa službene web stranice/ https://www.kohorta.net/kohorta/povijest.html*). Kada se 1988. dogovorilo neko jedinstveno ime po kojem će biti prepoznatljivi, izbor je pao na Kohorta[24]. Kao i većina nogometnih klubova i NK Osijek je prolazio kroz svoju povijest i uspone i padove kroz koji su ga pratili najvjerniji navijači. Kada je u klub 2016. ušao privatni kapital situacija u Osijeku i okolici je već bila dovoljno teška. Ovoga puta se radi o nenogometnim razlozima. Vrhunac financijske krize koja je krenula još krajem 2008. dovela je Osijek u nezavidan položaj. Sve više mladih ljudi je tražilo izlaz iz grada (države) nezadovoljni ponajviše nedostatkom posla i mogućnostima za adekvatan osobni razvoj. Neke brojke upućuju na to da se preko 3000 mladih osoba iselilo iz Osijeka u razdoblju od par godina. Kada je najteže obično svi zbiju glave i pokušavaju naći izlaz iz situacije. Klub je pokrenuo niz projekata kako bi pomogao gradu da mladi više ne odlaze iz njega nego da rade, razvijaju se i osnivaju obitelji u svom gradu. Može se reći da je krilatica „Pokrenimo grad“ koju je klub osmislio i plasirao kao svoju nit vodilju imala veliki utjecaj na

[24] Kohorta je u vrijeme Antičkog Rima bila vojna jedinica koja je funkcionirala kao dio legije. U sastavu jedne kohorte obično je bilo oko 480 legionara uključujući i šest centuriona kao komandire šest centurija koje su činile jednu kohortu.

to kako se sada promatra cijeli ovaj projekt. U takav slogan su utkane emocije koje svatko nosi u sebi o svom rodnom gradu pa nije bilo teško zaključiti da je to pokret koji će imati i dalekosežnije posljedice od ovih trenutnih koje se sada promatraju.

Slika 7. Poruka svima koji podržavaju klub




Izvor : https://nk-osijek.hr/pokrenimograd/bijelo-plavi-pokret/

Iz kratkog opisa bijelo – plavog pokreta jasan je cilj : „*Nakon što su novi vlasnici prepoznali NK Osijek kao klub bogate povijesti, neizvjesne sadašnjosti, ali i potentne budućnosti, odlučili su se na pokret. Pokret koji nogomet stavlja u funkciju razvoja grada i regije, kreiranja novih vrijednosti, zajedništva, nade i sreće, što je osnova društveno odgovornog poslovanja u zajednici! Suradnja koja je izrasla iz prijateljstva dva poduzetnika, nastavlja graditi prijateljstvo između Mađarske i Hrvatske, između NK Osijek i akademije Puškas, između sporta i zajednice, između nogometa i gledatelja. Danas je NK Osijek privatiziran klub u mađarsko-hrvatskom vlasništvu, s odgovornim vodstvom i snažnim fokusom na razvoj, uspjeh i budućnost! Najvažniji kratkoročni plan je ojačati Klub na organizacijskom i sportskom planu, a u srednjoročne planove ulazi i obnova ili izgradnja novog stadiona Gradski vrt, kako bi gledatelji mogli uživati u utakmicama u primjerenim uvjetima te plasman Nogometnog kluba Osijek među prva tri kluba u HNL-u. Navedeno je u cilju pokretanja grada, građana, ljubitelja sporta, nogometa, zajedništva. Vraćanje obitelji, druženja i ponosa na stadion, tribine, ulice...*“ (*Preuzeto sa službene stranice kluba NK Osijek/ https://nk-osijek.hr/pokrenimograd/bijelo-plavi-pokret/*).

Dio bijelo – plavog pokreta je i članski odjel gdje se može postati član kluba. Budući da je klub privatno vlasništvo ne postoji mogućnost odlučivanja o pitanjima kluba nego je članstvo isključivo navijačkog tipa gdje uz člansku iskaznicu dobiju određene pogodnosti pri kupovini u trgovinama partnera kluba. Pogodnosti koje član ostvaruje su :

- Aktivno sudjelovanje u bijelo – plavom pokretu
- Aktivna podrška i pripadnost klubu
- Pogodnosti pri kupnji kod brojnih partnera

- Pri kupovini se ostvaruje Cashback i Shopping points za bolje iduće ponude
- Dio iznosa od svake kupovine ide u razvoj mlađih selekcija NK Osijeka

Dojam nakon ovog dijela je da je NK Osijek na pravom putu da postane jedan ozbiljan klub. Uvijek kada se radi o ulasku privatnog kapitala u klub postavljaju se pitanja opstojnosti projekta jer u tom slučaju projekt ovisi isključivo o financijskoj isplativosti za investitora. Zbog toga je dobar znak kad investitor odluči ulagati u infrastrukturu jer nju nitko ne može odnijeti sa sobom. Novoizgrađeni tereni, popratni sadržaji i stadion ostaju Osijeku i njegovim građanima na konzumaciju. Potreban je veliki trud da klub prijeđe od ovog trenutka velikog rasta na svim poljima, preživi i padove koji su neminovni te postane samoodrživ klub što je krajnji cilj svih dionika. Ne treba se zavaravati da cilj investitora nije ponajviše zarada, radi toga je jedan od velikih izazova i pomirenje ciljeva investitora i sportskih rezultata kluba. Ne smije se zanemariti da klub napreduje isključivo kroz sportski segment poslovanja i rezultati kluba su uvijek lokomotiva promjene i prelaska na novu razinu poslovanja. Ukoliko to i dalje bude nit vodilja svima nema straha za razvoj NK Osijeka jer ogroman potencijal je uvijek ležao u tom klubu.

**#pampas2020**

Nedugo nakon dolaska u klub novi vlasnici su prepoznali potencijal ove regije i odlučili uložiti u potrebnu infrastrukturu kako bi klub mogao prijeći na novu razinu u rezultatskom, organizacijskom i svakom drugom smislu. Iz te potrebe je nastao projekt Pampas 2020 koji obuhvaća izgradnju trening kampa kao i novog stadiona na kojem će klub igrati svoje utakmice (Gradski vrt – stari stadion bi trebao biti iskorišten u neke druge namjene). U suradnji sa gradskim čelnicima odlučilo se iskoristiti zemljište uz Dravu, poznatog pod nazivom Pampas. Projekt je predstavljen početkom 2018. a ovako je o projektu govorio čelni čovjek kluba : „*Prestali smo sanjati, sada smo ovo živimo. Vrijednost cijele investicije procjenjujemo na 35 milijuna eura, a financijer je, dakako, NK Osijek. Želim da stadion živi 365 dana godišnje, zato smo se, između ostaloga, odlučili za Pampas. Također i zbog spoznaje da je u „prstenu" javnog gradskog prijevoza, kao i uslijed činjenice da je jednostavno bolji od svih ostalih lokacija koje smo razmatrali. Jasno je da će pritom biti otvorena i brojna nova radna mjesta, NK Osijek već sada zapošljava oko 120 ljudi, a vjerujem da će ta brojka biti i 50 posto veća s budućim sadržajima na novom stadionu i pripadajućem Kampu*". (*Preuzeto sa službene stranice kluba NK Osijek, 2018./ https://nk-osijek.hr/vijesti/14949/prestali-smo-sanjati-poceli-smo-zivjeti/*)

Slika 8. Projekcija novog kompleksa uz Dravu, #pampas2020



Izvor : https://nk-osijek.hr

Svi u klubu naglašavaju da ovaj projekt nije isključivo nogometni nego će pomoći cjelokupnoj društvenoj zajednici. Oplemenjen je prostor koji je dotada bio zapušten i neugledan, te u smislu investicija – nepoželjan. Projekt će pomoći da kvart dobije na atraktivnosti kako bi se i taj dio grada mogao razvijati kroz nove objekte i sadržaje. Cilj je pozicionirati Osijek kao nogometno središte ovog dijela Europe, postaviti ga kao primjer drugim klubovima ili kako na stranicama kluba ističu : „*Pritom je ne samo poželjno nego i vrlo bitno da svi imaju i pronađu zajednički interes kako bi jedna ovakva investicija postala ne samo novi sadržaj za Osječane nego i njihov istinski ponos. I pred onima koji će dolaziti u središte Slavonije i iskoristiti posjet Osijeku. Ne dvojimo da će to podrazumijevati i obilazak buduće nogometne arene i cjelovitog kompleksa koji će imati i svoj mali trg za koji vjerujemo da će također postati mjesto okupljanja naših brojnih sugrađana. I utakmice Bijelo-plavih tada će biti više od sportske predstave jer će dolazak na stadion ponuditi i neke druge sadržaje za druženje i zabavu, općenito. Zbog svega toga, NK Osijek svakako zaslužuje respekt jer se, osim značajnih natjecateljskih i organizacijskih pomaka i uspjeha, uspio pozicionirati, pa i preuzeti lidersku ulogu u globalnim, uistinu kapitalnim investicijama ovoga podneblja.*“ (*Preuzeto sa službene stranice kluba NK Osijek, 2018./ https://nk-osijek.hr/vijesti/16840/koristi-ce-imati-zajednica-u-cjelini/*)

Slika 9. Radovi na Pampasu




Izvor : Facebook stranica NK Osijek

Veliki dio novca kojim se planira izgraditi kamp i stadion dolaze iz stranih investicija. Po riječima čelnika NK Osijek, mađarska vlada im godišnje pomaže sa oko 3 mil. €. Paradoksalno je da na svaku investiciju klub mora državi platiti PDV. Isto tako ne postoji instrument kojim bi se država odrekla tog novca kako bi pomogla investiciju. U jednu ruku vapimo za investicijama a u drugu kao država nismo sposobni postaviti okvir u kojem bi privlačili više investicija. Budući da je NK Osijek dosad dobio oko 10 mil. €, okvirno se da izračunati da je 2,5 mil. € morao uplatiti u državnu blagajnu. Za izgradnju potrebne infrastrukture je izabrana osječka tvrtka Eurokamen što je još jedan dokaz intencijama kluba da novac što više ostane u lokalnoj zajednici. Kako ističu u klubu, nit vodilja za izabiranje partnera je bila kvaliteta rada u što su se uvjerili jer su imali prilike sa tvrtkom surađivati na projektima sanacije starog stadiona. Cilj izgradnje stadiona kao i cilj postojanja kluba je samoodrživost. Da bi se to postiglo sa stadionom nastojali su se komercijalizirati sadržaji u sklopu istog. Tako će na stadionu postojati restorani, ugostiteljski objekti, saune itd. koje će navijači moći konzumirati prije, za vrijeme i nakon utakmice. Moramo naglasiti da u svijetu sporta ovo nije ništa novo. Usporedili bi ovaj pristup sa pristupom sportskih franšiza u SADu koje su odavno stavile

navijača u središte svih zbivanja na i oko stadiona. Dobar osjećaj koji navijač ponese sa sobom nakon određene sportske priredbe je odavno prepoznat kao najveći mogući potencijal za daljnji razvoj kluba.

## 4.3 Analiza financijske uspješnosti bez utjecaja privatnog kapitala: NK Hajduk

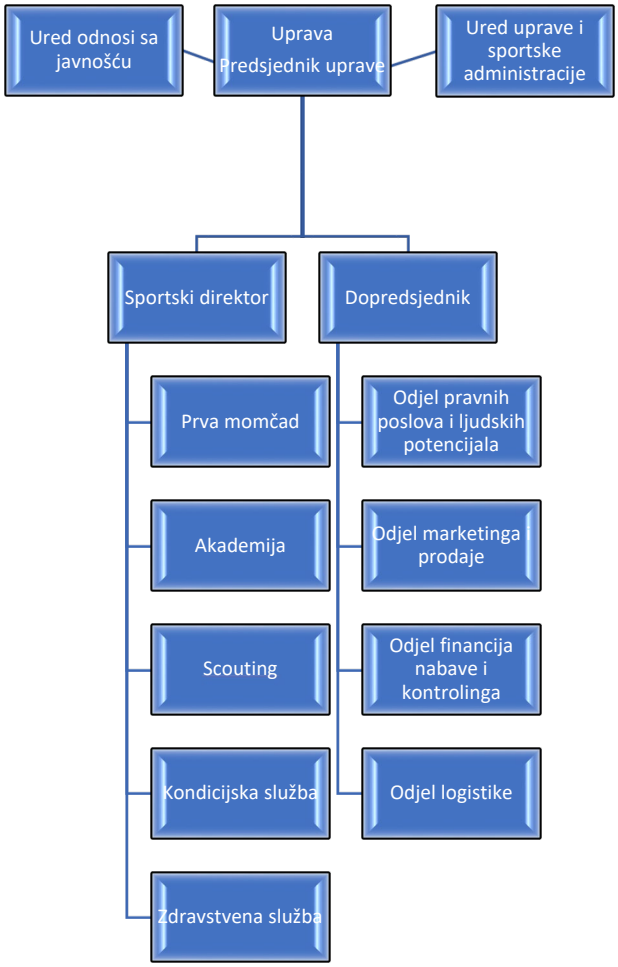
Hajduk se oduvijek smatrao jednim od najvećih klubova sa ovih prostora. Nekada dok je postojala Jugoslavija – Hajduk je smatran klubom velike četvorke (uz Hajduk tu su bili Partizan, Crvena Zvezda i Dinamo). Mnogo je čimbenika koji određuju veličinu kluba a jedan od najbitnijih je baza vjernih navijača koji prate klub. Hajduk je oduvijek bio vrlo povezan sa svojom zajednicom. U Hrvatskoj je sasvim sigurno jedini klub koji ima takav odnos sa svojim navijačima koji nadilazi sportski segment, često kažu da se za Hajduk živi. Dokaza tome je bilo puno kroz povijest, jedan od najznačajnijih je odbijanje igranja talijanske lige za vrijeme okupacije u drugom svjetskom ratu. Hajduk je uvijek crpio energiju iz puka i puk ga nikada nije napuštao. Kada je klub upao u financijske poteškoće početkom 2010. dotad je već osjetio kako je biti u privatnom vlasništvu. Godine loših odluka i poslovnih i rezultatskih neuspjeha su došli na naplatu. Preoblikovanje koje je započelo u 2008. nije donijelo ništa dobroga, dionice su se raspršile u previše interesnih skupina i bilo je vrijeme da se donese odluka u kojem smjeru će klub krenuti. Kako bismo to stavili u jasniji kontekst dajemo kratki presjek događaja od 2008. i pretvorbe kluba.

U konačni organizacijskog prijedloga trebalo je ubaciti i lokalne okolnosti u kojima Hajduk djeluje. Prvo ćemo krenuti od činjenice da je Hajduk športsko dioničko društvo sa jasnom vlasničkom strukturom: Grad Split ima 56% dionica, dok prvi sljedeći ima malo manje od 10% i to državna Agencija za sanaciju banaka, zatim vlasnik pojedinac (Jako Andabak) sa 5% učešća u kapitalu, dok ostatak opada na 20-ak manjih dioničara koji imaju udjele od 0,5% do 5% i oko 6.000 dioničara sa simboličnim brojem dionica (od 1 do 10).

„*Za razumijevanje stanja u Hajduku i ovolike zainteresiranosti navijača za pronalaženjem idealnog modela upravljanja bitno je znati okolnosti u kojima je klub djelovao zadnjih 20-ak godina. Hrvatska je nakon tranzicije iz socijalizma u demokraciju doživjela temeljite promjene (na žalost, uz ratne žrtve). Promjene su zahvatile sve sfere društva od društvenog uređenja, ali i ekonomije – posebno načina rada trgovačkih društava. Stjecajem okolnosti mnogi od njih nisu preživjeli tu tranziciju. Sam Hajduk je prije preoblikovanja u dioničko društvo (proces je*

*završen 2008.) godinama imao blokiran račun najviše zbog poreznog duga državi (napominjemo još jednom da mu država bila i vlasnik). Iako zakoni Republike Hrvatske (usklađen sa europskom legislativom) zabranjuju višegodišnje poslovanje u blokadi – Hajduku je to „uspijevalo" skoro 10 godina. Na koncu pravnom gimnastikom iscrpljen i netransparentnim poslovanjem osiromašen – Klub je sve dužnike koji su pristali pretvorio u dioničare (a država je bila najveći vjerovnik). Samo preoblikovanje odrađeno je u nekoliko krugova (slično kao IPO – Initial public offering) i njime se Klub rasteretio dugova, te mu se uplatilo oko 80 milijuna kuna svježeg kapitala (čime se podmirio 30-ak milijuna kuna duga vjerovnika koji nisu željeli pretvoriti dug u udjele, te mu se dao početni kapital za daljnji rad). Glavni problem Kluba je i dalje ostao isti – loše upravljanje. Isti vlasnik i isto loše kadroviranje unutar bazena stranačkih poslušnika, te rijetkih stručnjaka. Napomena je da je do preoblikovanja Hajdukom u njegovoj Skupštini (tada je bio organiziran kao udruga građana) većinu mjesta imali Grad Split i Županija splitsko-dalmatinska, a sada je kontrolni paket prebačen isključivo na Grad Split.*" (*Preuzeto sa službene stranice udruge NAŠ HAJDUK/ https://www.nashajduk.hr/novosti/kako-je-osmisljen-projekt-naseg-hajduka/*)

Slika 10. Organizacijska struktura NK Hajduk




Izvor : https://www.24sata.hr/sport/iz-juga-stigao-specijalist-za-trofeje-zelimo-kvalifikacije-lp-629737

## Udruga NAŠ HAJDUK

Zbog svega navedenog, bitno je istaknuti da Grad Split nije do udjela došao kupnjom ili ulaganjem, već je Hajduk (osnovan 1911. godine i tretiran do sada kao javno dobro) dobio od države. Kako gradski vijećnici upravljaju, između ostalog, i Hajdukom, navijači koji ne žive u Splitu ne mogu sudjelovati u upravljanju klubom niti posredno preko lokalnih izbora.

U analizi stanja detektirana su dva problema, upravljački kadar i redovno financiranje. Kao rješenje za ta dva problema predložilo se :

- Potraga za upravljačkim kadrom izvan domene politike, kao i uključivanje svih navijača u direktno odlučivanje (bez obzira na mjesto življenja)

- Odluka o obveznoj registraciji navijača sa pravom glasa – plaćanjem članarine klubu na godišnjoj razini

Daljnji koraci su bili analiza Zakona o trgovačkim društvima koji je na snazi u Republici Hrvatskoj od 1993. godine (i imao je dvije veće korekcije i usklađivanje sa EU regulativom 2007. i 2009.) i prema kojem hrvatsko tržište kapitala prilično uređeno posluje više od desetljeća (što se ne bi moglo reći za udruge građana, pogotovo one koje se bave sportom tj. profesionalnim sportom). Upravo iščitavajući pravila društava kapitala došlo se na ideju da se iskoriste prava glavnog vlasnika Grada Splita i pokuša njegovih 56,10% udjela u Hajduku iskoristiti za model navijačkog upravljanja. Zakon je tu jasan – dioničari, među kojima je najveći Grad Split, na Glavnoj skupštini Društva biraju Nadzorni odbor koji dalje bira Upravu Društva, te nadzire i potvrđuje njeno poslovanje. S druge strane Gradsko vijeće (sastoji se od 25 vijećnika) koje su izabrali građani Grada Splita na demokratskim izborima upravljaju Hajdukom. U duhu demokracije zaključeno je da bi oni pravo biranja Nadzornog odbora mogli prenijeti na udrugu, direktno zainteresiranih, navijača. Kako je odluka pala da se baziraju na Nadzorni odbor (u dotadašnjoj konstelaciji snaga Grad Split je predlagao 7 od 9 članova) krenuli su pregovori sa radnim timom kojeg je imenovao Gradonačelnik. Trebalo je predložiti Gradskom vijeću Grada Splita da pravo odabira ljudi u Nadzornom odboru prepuste navijačima.

U međuvremenu je stupio na snagu kompletno novi Zakon o sprječavanju sukoba interesa kojim je u stavku 3 članka 15. definirano:

*(3) Članove upravnih tijela i nadzornih odbora trgovačkih društava u kojima jedinica lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave ima dionice ili udjele u vlasništvu (kapitalu društva) predlaže glavnoj skupštini, odnosno skupštini društva predstavničko tijelo jedinice lokalne i jedinice područne (regionalne) samouprave, na temelju prethodno provedenog javnog natječaja. (Zakon o sprječavanju sukoba interesa, preuzeto sa : https://www.zakon.hr/z/423/Zakon-o-sprje%C4%8Davanju-sukoba-interesa)*

Iz svega je razvidno da je Gradsko vijeće bilo dužno provesti javni natječaj za popunjavanje mjesta u Nadzornom odboru Hajduka. Stoga je konačan prijedlog rješenja izgledao da se raspiše javni natječaj i da navijači oformljeni u udrugu Naš Hajduk zajedno sa Gradskim vijećem definiraju uvjete budućih nadzornika. Kako je po istom Zakonu dužno oformiti povjerenstvo u kojem će sjediti članovi Gradskog vijeća – oformljen je tim u kojem su za vanjske savjetnike uvrstili članove Udruge. Povjerenstvo prima i provjerava zadovoljavaju li prijavljeni kandidati formalne uvjete natječaja. Sve one koji zadovoljavaju predaju se na glasanje članovima Udruge.

Po završetku izbora 7 kandidata sa najvećim brojem glasova se dostavljaju u Povjerenstvo koje od toga sačinjava prijedlog odluke o imenovanju članova Nadzornog odbora Hajduka i koje predaje na glasanje Gradskom vijeću. Gradsko vijeće prihvaća ili odbija prijedlog navijača. Ukoliko prihvati saziva se Glavna skupština Hajduka gdje će predstavnik Grada podržati prijedlog novih članova u Nadzornom odboru.

Prvi demokratski izbori za članove Nadzornog odbora Hajduka održali su se 5. studenog 2011. i za članove su odabrani Josip Paladino, Šime Luketin, Branka Ramljak, Vjekoslav Hrabar, Nikola Koceić Bilan, Ljubo Pavasović Visković i Ante Majić. Dana 22. studenog 2011. Skupština dioničara potvrdila je izbor navijača te su odabrani kandidati i službeno preuzeli svoju funkciju.

*„Udrugu vodi Upravni odbor kojeg čine predsjednik Udruge koji je ujedno i predsjednik Upravnog odbora Udruge, tajnik Udruge i još 3 člana Upravnog odbora Udruge. Upravni odbor djeluje putem sjednica Upravnog odbora.*

*Skupština je najviše tijelo Udruge i čine je svi članovi Udruge. Ona usvaja statut Udruge i njegove izmjene i dopune, bira i razrješava predsjednika, tajnika i Upravni odbor Udruge. Skupština Udruge djeluje na sjednicama. Glasovi članova na Skupštini Udruge vrijede u skladu s njihovim kontinuiranim, neprekinutim članstvom u Udruzi i to na sljedeći način:*

- *Od 1 do 3 godine – 1 bod*
- *Od 4 do 7 godina – 2 boda*
- *Od 8 do 12 godina – 3 boda*
- *Od 13 do 20 godina – 4 boda*
- *21 godina i više – 5 bodova“*

*(Preuzeto sa službene web stranice udruge NAŠ HAJDUK, www.nashajduk.hr)*

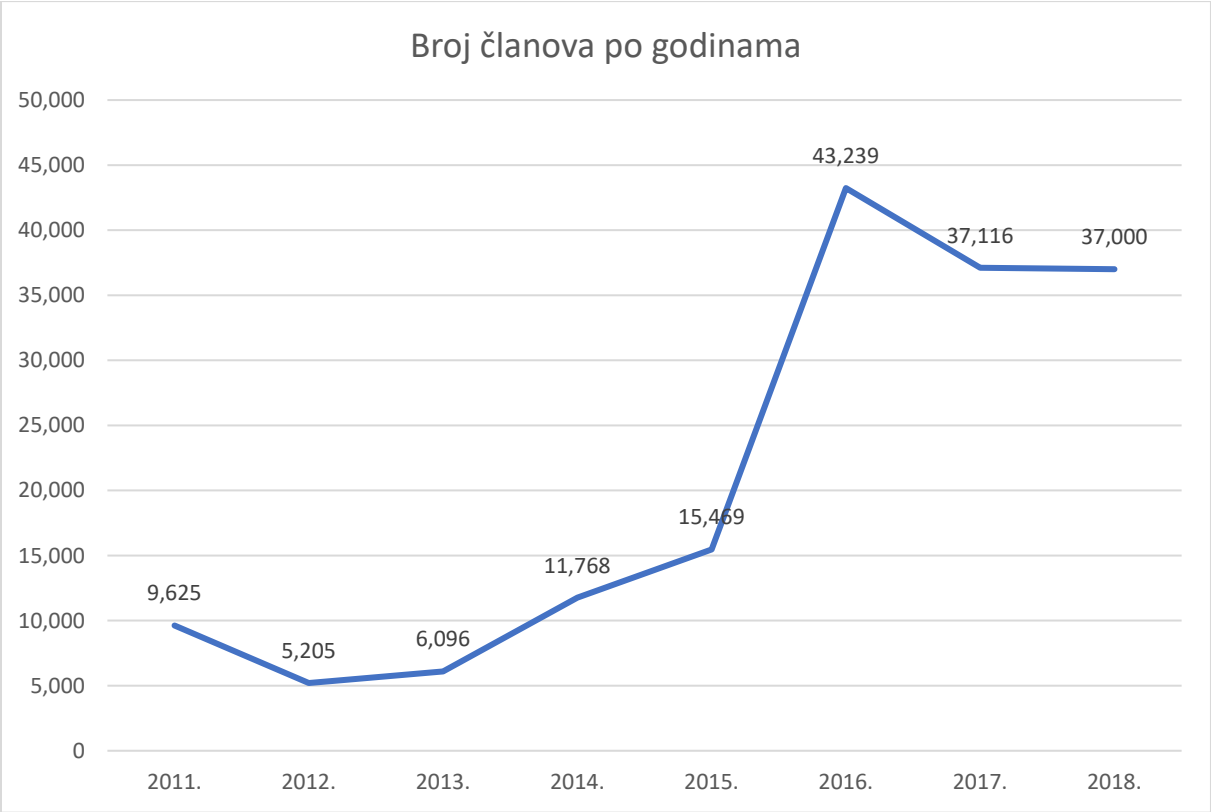
Za mjesto Predsjednika i Tajnika mogu biti izabrani samo članovi Udruge čije neprekinuto članstvo traje najmanje 4 godine.

Moramo naglasiti da srž udruge čine članovi najpopularnije navijačke skupine u Hrvatskoj - Torcide[25]. Osnivanju Torcide prethodilo je organizirano navijanje još od osnivanja Hajduka 1911. godine. Prvi organizirani odlazak navijača na domaće gostovanje zabilježeno je 1927. protiv HAŠK-a u Zagrebu, a na inozemno gostovanje 1936. protiv Rome u Rimu. Torcida je

[25] Torcida je navijačka skupina Hajduka, osnovana 28. listopada 1950. godine. Torcida je najstarija navijačka skupina u Europi.

osnovana 1950., uoči nogometne utakmice s Crvenom Zvezdom koju su pokrenuli dalmatinski studenti u Zagrebu Vjenceslav Žuvela i uz njega Ante Ivanišević, Ante Dorić i još neki, a prema riječima Ante Dorića glavni podstrek dao im je Bajdo Vukas[26] koji je oduševljeno pričao o atmosferi na brazilskim stadionima.

Graf 13. Kretanje broja članova udruge Naš Hajduk (2011.-2018.) u tisućama




Izvor : nashajduk.hr

Pravo članova udruge Naš Hajduk :

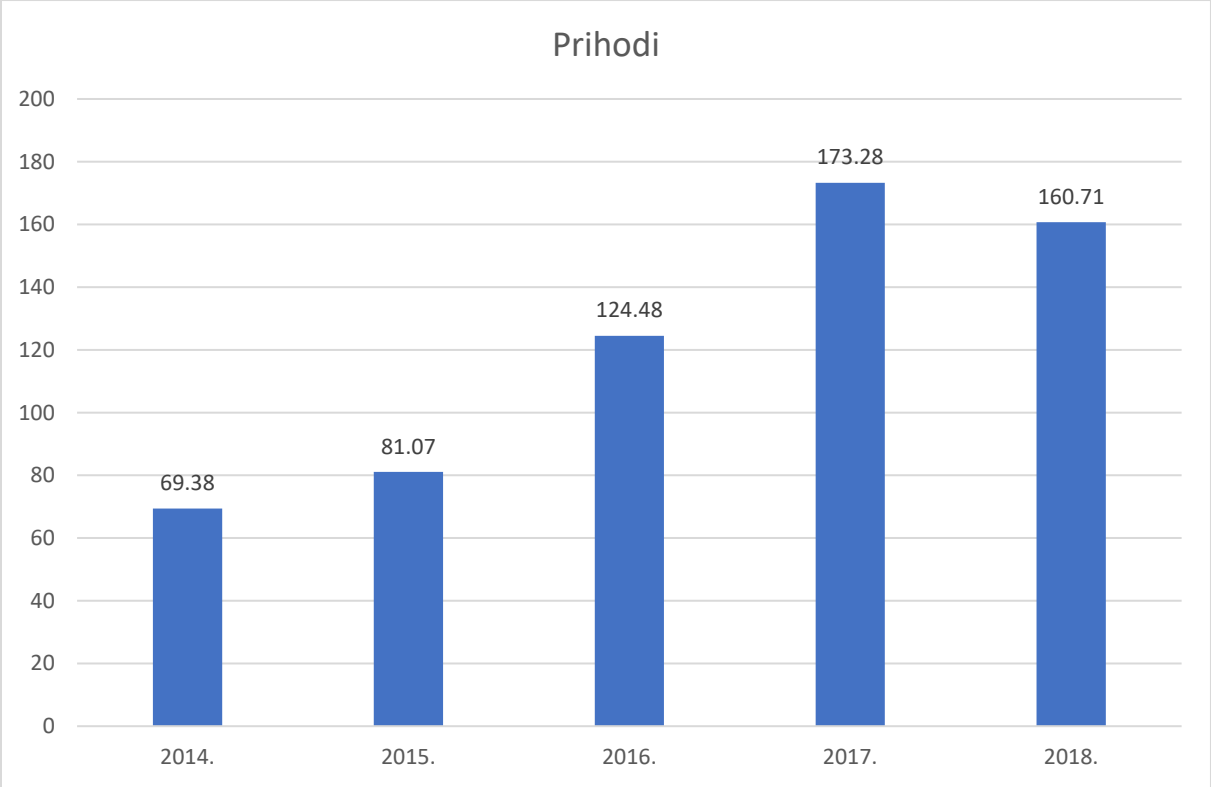
- Pravo glasa na izborima za Nadzorni odbor koje organizira Udruga
- Sudjelovanje na skupštini Udruge
- Sudjelovanje na ćakulama koje organizira Udruga i pravo na pisani izvještaj sa ćakule
- Sudjelovanje u raznim akcijama i događajima koje organizira udruga

[26] Najbolji igrač splitskoga Hajduka svih vremena i njegov prvi sportski direktor.

### 4.3.1 Financijski utjecaji

Kako bi svi navedeni primjeri ili jednaki tretman odlučili smo financijske pokazatelje tumačiti iz financijskih izvješća preuzetih sa Poslovne Hrvatske . Krenut ćemo od ključnih pokazatelja, napraviti analizu bilance i RDG-a te zaključiti prema nekim ključnim financijskim pokazateljima poput tekuće likvidnosti, stupnja zaduženosti te drugih. Nakon analize ćemo donijeti zaključke o tome što je preoblikovanje donijelo klubu te kakva je situacija sada i koja je perspektiva Hajduka u budućnosti.

Graf 14. Prihodi NK Hajduk (2014.-2018.) u mil. kn

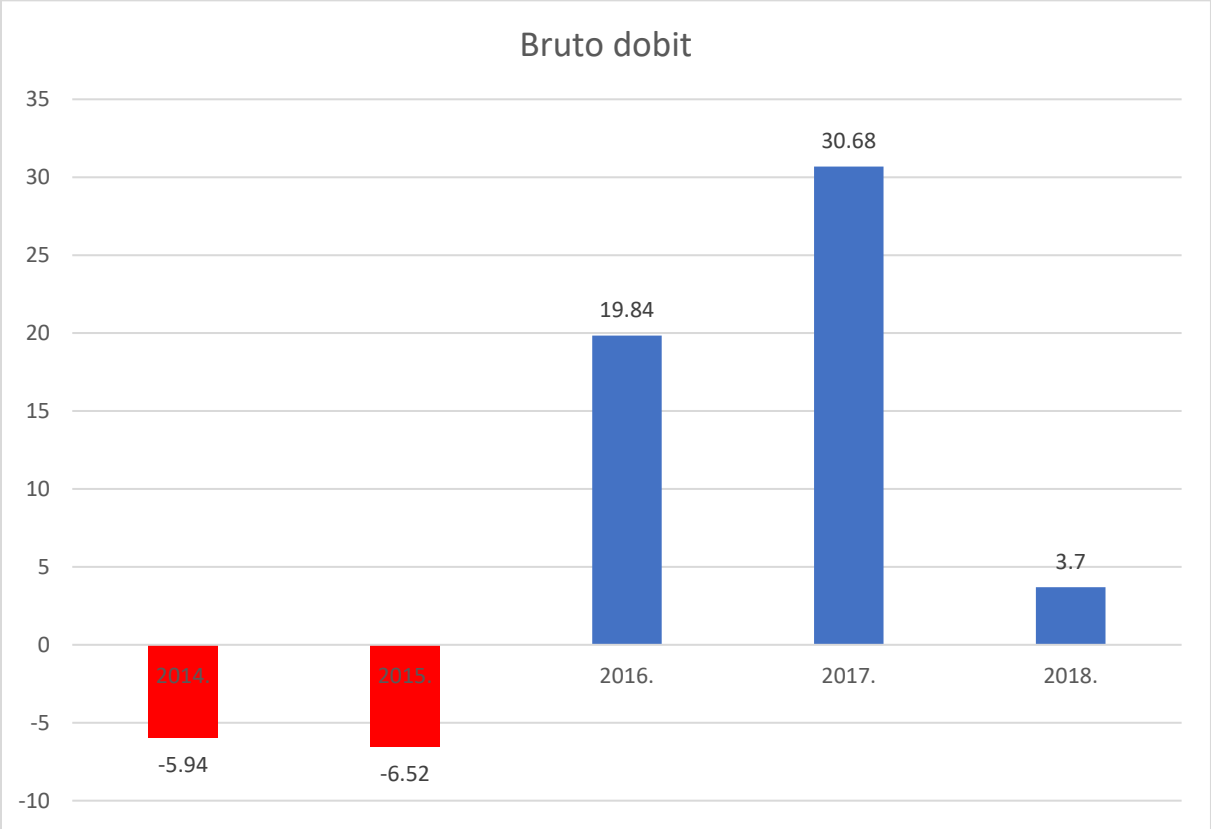



Izvor : Poslovna Hrvatska

Osjetni rast prihoda u 2016. možemo pripisati dvjema aktivnostima. Jedna od aktivnosti je povezana sa uplaćenim članarinama jer je te godine srušen rekord po broju upisanih članova. Isto tako 2016. su počeli razni društveni pokreti kojima je bio cilj uključivanje navijača u financiranje projekata o čemu ćemo malo više reći u nastavku rada. Drugi bitan faktor su izlazni transferi koji su išli do razine od blizu 9 mil. €. Budući da se broj članova stabilizirao na preko

30 tisuća godišnje Hajduk može računati na okvirno 2.500.000 kn na godišnjoj razini. Uz to, klub je dokazao da može proizvoditi igrače iz vlastitog pogona koje poslije može plasirati na tržište. Dokaz tome je 2017. u kojoj se uprihodilo preko 11 mil. € na izlaznim transferima igrača. Jasno je da klub ovisi o prodaji igrača kao i svi klubovi u Hrvatskoj. Proces je to kojem je cilj da se igrač prodaje kada se postigne optimalna cijena a ne kada se za to pruža prilika. Da je klub na pravom putu dokazuje i 2018. u kojoj je klub uprihodio preko 15 mil. € od prodaje igrača, te je u toj godini mogao biti aktivan i u kupovini igrača gdje je potrošeno oko 1 mil. €. Ovakav nesrazmjer je jasan i očekivan u prvim godinama stabilizacije kluba. Više je razloga tomu a svakako je najveći da najbolji igrači dolaze u HNL kako bi si podigli vrijednost zato se naša liga smatra razvojnom ligom. Teško je očekivati da će naši klubovi u skorijoj budućnosti moći dovoditi igrače za iste iznose za koje ih prodaju baš zbog jačine lige, medijske zastupljenosti pa i samog karaktera lige (slaba posjećenost, nedostatak neizvjesnosti u natjecanju).

Graf 15. Bruto dobit NK Hajduk (2014.-2018.) u mil. kn

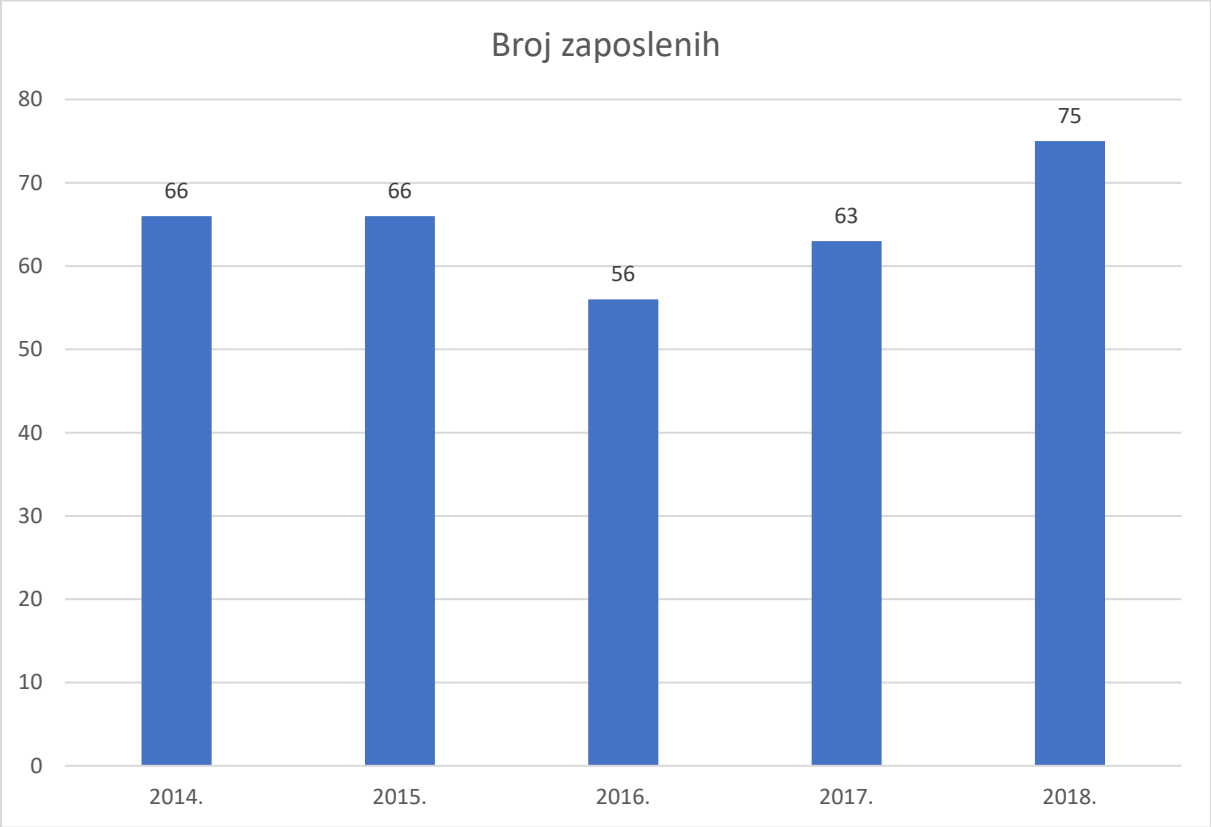



Izvor : Poslovna Hrvatska

Kako smo već naveli u analizi prihoda i kroz bruto dobit je vidljiv napredak u godinama kada su se ostvarivali osjetni izlazni transferi. Prateći i tekuću godinu očekuje se rast bruto dobiti i na kraju ovog razdoblja. Hajduk se opredijelio za dolazak mladih igrača koje će kasnije moći lakše plasirati na europsko tržište a ta politika se najbolje vidjela u ljetnom prijelaznom roku 2019. Valja naglasiti da je klub svojim mladim igračima ponudio dugoročne ugovore kako ih ne bi izgubio nakon par dobro odigranih sezona što se u prošlosti znalo događati upravama koje su se na taj način kockale sa vrijednostima igrača. Nemali broj igrača je na taj način otišao iz kluba istekom ugovora gdje bi klub dobio samo naknadu za razvoj igrača koju propisuje UEFA što je u većini slučajeva puno manji iznos od realne vrijednosti igrača. Neki od njih su se doduše znali ponovno vratiti u klub nakon par godina te na taj način ponovno podizali razinu svoje igre i učestalost nastupa kako bi si ponovno podigli vrijednost. Klub je shvatio da dugoročnim ugovorima mladim i perspektivnim igračima podiže vrijednost samom igraču stavljajući ga u okvir gdje je igrač neopterećen brigama o ugovoru usredotočen isključivo na svoje predstave na terenu. Prije bi igrači bili vezani na godinu ili dvije i jasno je zašto su bili u situaciji gdje su

željeli što prije riješiti svoju egzistenciju tražeći inozemni angažman pa, ponekad i na uštrb svog razvoja. Detaljnijim uvidom u transfere mladih igrača iz HNL-a lako je doći do zaključka da su bolje prolazili igrači koji su svoju karijeru postepeno gradili kroz našu ligu pa se na europsko tržište plasirali kao već izgrađeni igrači sa stotinjak seniorskih utakmica u nogama (primjer Luke Modrića[27]) nego oni koji su htjeli preskočiti pokoju stepenicu i kao mladi i neiskusni pokušali se probiti u nekim od europskih klubova.

Graf 16. Broj zaposlenih u NK Hajduk (2014.-2018.)



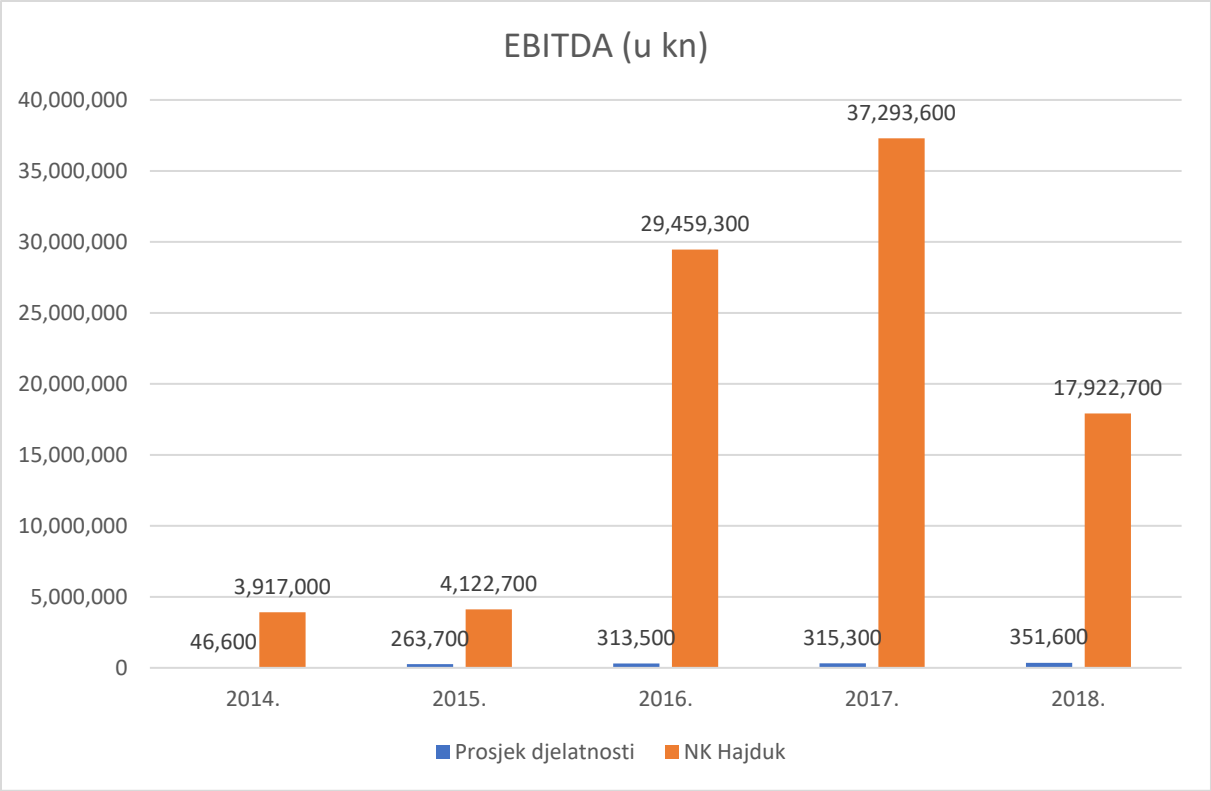

Izvor : Poslovna Hrvatska

Blagi pad broja zaposlenih u 2016. se može objasniti na način da se u toj godini promijenila uprava kluba. Kao što se događa u svakoj firmi sa novom upravom dolaze i nove ideje i određene reorganizacije. Kada se klub konsolidirao vidljivo je da se brojkom vratio na stare razine u idućoj godini te sada ima rast zaposlenih koji sugerira da se klub organizacijski strukturirao i spreman je za daljnji razvoj i primitak novih zaposlenika. Primjer je rast

[27] Ostao je u hrvatskoj ligi do svoje 23. godine

marketinških aktivnosti i aktivnosti kluba na društvenim mrežama gdje je i klub priznao da u jednom trenutku nije imao dovoljno kvalitetne radne snage za održavanje jedne tako delikatne grane poslovanja. Za klub poput Hajduka odnos sa navijačima (kupcima) je od ključne važnosti. Stabilan klub koji svake godine raste ima prirodnu potrebu za rastom zaposlenika jer se ne očekuje da su dosegnuli zenit u razvoju. Svakako vidimo mogućnost rasta zaposlenih kroz otvaranje novih odjela unutar kluba poput primjerice odjela za istraživanje i razvoj kojima bi zadaća bila pripremiti klub za novu fazu koja bi uključivala nove tehnologije i komunikaciju sa mlađom populacijom kojoj tradicionalni kanali komunikacije nisu dovoljni.

Graf 17. EBITDA NK Hajduk (2014.-2018.)




Izvor : Poslovna Hrvatska

Kako smo već naglasili u analizi drugih klubova ovo je možda najbolji pokazatelj kvalitetnog upravljanja jer je rast vidljiv i u godinama koje su još uvijek bile financijski izazovne za klub. To pokazuje da klub do neke mjere može biti samoodrživ i u situacijama kada prodaja igrača izostane. Teško je očekivati i u puno većim klubovima da će svaka generacija koja dolazi iznjedriti dovoljno talenta da bi klub mogao živjeti od njihove prodaje. Najbolji primjer je

nogometni klub Ajax, u svjetskim okvirima možda najbolji primjer razvojnog kluba koji je imao par izuzetno dobrih generacija nogometaša koje su klubu donijele milijune eura. Isto tako su imali periode kada nisu stvarali dovoljno kvalitetnih nogometaša da bi se razvijali isključivo na osnovu prodaje igrača. Zato je bitno da klub stvara prihode koji nisu vezani isključivo za prodaju igrača kako bi osigurali stabilan rast u godinama kada prodaja igrača izostane. U ovom grafu je vidljivo da je ta razlika između godina još uvijek velika te se iz toga da zaključiti da, iako je Hajduk donekle samoodrživ, još je velik put ka tome da se smanje velike razlike između godina kada je prodaja prisutna i kada prodaja iz nekog razloga izostane. Također treba uzeti u obzir da kada klub želi napredovati ne želi prodavati svoje igrače nakon jedne dobro odigrane sezone. Kako bi bili u stanju diktirati kada će prodati igrača financijski moraju biti sigurni da neće narušiti stabilan rast na svim razinama. Hajduk dosada nije bio u toj poziciji ali se vidi konstantan napredak u tom smislu jer se već u ovom prijelaznom roku 2019. dogodila situacija da su uložena značajna novčana sredstva u pojačavanje momčadi (oko 5 mil. €) dok se prodao samo jedan igrač koji je postigao najbolju cijenu na tržištu. Kada prodajete nominalno najboljeg igrača očekuje se da ćete za njega dovesti i adekvatnu zamjenu. Budući da se klub opredijelio za razvoj mladih igrača klub je napravio najbolji mogući potez i tu poziciju zakrpao sa dva mlada, perspektivna igrača za koje se očekuje da će ih se moći dalje plasirati kada bude optimalno kako za klub tako i za igrača.

Tablica 7. Bilanca NK Hajduk (2014.-2018.) u kn

| | 2016. | 2017. | 2018. |
|---|---|---|---|
| **DUGOTRAJNA IMOVINA** | 168.740.800 | 165.169.100 | 183.442.800 |
| NEMATERIJALNA IMOVINA | 166.479.800 | 162.906.700 | 163.334.200 |
| Koncesije, patenti, licencije. Robne i uslužne marke, softveri | 166.479.800 | 162.906.700 | 163.334.200 |
| MATERIJALNA IMOVINA | 2.238.800 | 2.240.200 | 2.060.100 |
| Postrojenja i oprema | 1.694.300 | 425.900 | 643.500 |
| Alati, pogonski inventar i transportna imovina | 544.600 | 1.814.300 | 1.394.600 |
| POTRAŽIVANJA | 0 | 0 | 18.048.500 |
| Potraživanja od kupaca | 0 | 0 | 18.048.500 |
| **KRATKOTRAJNA IMOVINA** | 38.415.900 | 84.075.700 | 74.125.400 |
| ZALIHE | 3.562.000 | 3.480.700 | 4.021.700 |
| Sirovine i materijal | 3.281.400 | 3.279.800 | 3.868.100 |
| Trgovačka roba | 280.600 | 200.800 | 153.600 |
| POTRAŽIVANJA | 25.943.000 | 66.618.400 | 56.521.400 |
| Potraživanja od poduzetnika unutar grupe | 5.350.600 | 2.589.400 | 4.255.500 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Potraživanja od kupaca | 15.037.300 | 57.615.900 | 40.845.400 |
| Potraživanja od države i drugih institucija | 2.879.200 | 4.774.200 | 9.936.000 |
| Ostala potraživanja | 1.461.200 | 1.410.600 | 1.337.200 |
| KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA | 152.100 | 1.360.700 | 918.900 |
| Dani zajmovi, depoziti i slično | 152.100 | 1.360.700 | 918.900 |
| NOVAC U BANCI I BLAGAJNI | 8.758.700 | 12.616.000 | 12.663.300 |
| **PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI** | 16.488.500 | 8.495.200 | 10.867.500 |
| **UKUPNO AKTIVA** | 223.645.200 | 257.740.000 | 268.435.700 |
| **KAPITAL I REZERVE** | 148.390.400 | 173.377.300 | 175.628.400 |
| TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL | 268.216.000 | 268.216.000 | 268.216.000 |
| ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK | -139.668.500 | -119.825.600 | -94.838.700 |
| DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE | 19.842.800 | 24.986.900 | 2.251.700 |
| **REZERVIRANJA** | 6.552.200 | 6.576.200 | 5.688.000 |
| Rezerviranja za započete sudske sporove | 6.297.000 | 6.576.200 | 5.688.000 |
| | | | |
| **DUGOROČNE OBVEZE** | 40.500 | 147.500 | 17.206.700 |
| Obveze prema bankama i dr. fin. Institucijama | 0 | 0 | 16.328.500 |
| Obveze prema dobavljačima | 0 | 118.500 | 849.200 |
| **KRATKOROČNE OBVEZE** | 63.597.700 | 72.807.600 | 65.637.300 |
| Obveze prema povezanim poduzetnicima | 29.344.100 | 11.656.100 | 10.398.800 |
| Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi | 66.700 | 4.963.100 | 7.085.400 |
| Obveze za zajmove, depozite i sl. | 1.176.300 | 990.500 | 0 |
| Obveze prema bankama i dr. fin. Institucijama | 2.308.800 | 9.348.300 | 16.358.400 |
| Obveze prema dobavljačima | 25.114.200 | 38.684.700 | 23.929.300 |
| Obveze prema zaposlenicima | 384.400 | 490.800 | 544.400 |
| Obveze za poreze, doprinose i sl. davanja | 908.800 | 6.593.200 | 2.175.600 |
| Ostale kratkoročne obveze | 4.261.000 | 80.900 | 3.545.400 |
| **ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PROHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA** | 5.064.400 | 4.831.400 | 4.275.300 |
| **UKUPNO - PASIVA** | 223.645.200 | 257.740.000 | 268.435.700 |

Izvor : Poslovna Hrvatska

Još 2014. je Hajduk imao rezultate koji su sugerirali da je na putu neovisnosti o prodaji igrača. Dok su drugi klubovi poput Rijeke i Dinama imali izrazitu ovisnost o UEFI-nim nagradama i prodaji igrača Hajduk je 50,76% svojih prihoda ostvarivao kroz redovne prihode (prihodi od utakmica, prihodi od sponzora, prodaja suvenira i robe, prihodi od TV prava) što znači da je ostatak prihoda otpadao na prihode od UEFE, donacije i transfere. Bilanca pokazuje da je

Hajduk nastavio put oporavka i težnji da bude stabilan klub koji ne ovisi isključivo o jednom izvoru prihoda. Primjerice Dinamo je u istom periodu samo 9,8% svojih prihoda generirao iz redovnih prihoda što se može objasniti činjenicom da je imao najveći fond nagrada od UEFE. Čak i kada se izuzme taj čimbenik redovni prihodi su činili 20,62% ukupnih prohoda.

Tablica 8. Račun dobiti i gubitka NK Hajduk (2016.-2018.) u kn

| | 2016. | 2017. | 2018. |
|---|---|---|---|
| POSLOVNI PRIHODI | 124.332.300 | 168.677.300 | 160.157.500 |
| Prihodi od prodaje | 119.625.300 | 156.139.100 | 147.868.300 |
| Ostali poslovni prihodi | 4.707.000 | 12.538.100 | 12.289.300 |
| POSLOVNI RASHODI | 103.504.200 | 140.556.500 | 151.877.300 |
| Materijalni troškovi | 69.564.400 | 104.305.000 | 112.148.100 |
| Troškovi sirovina i materijala | 3.927.200 | 4.931.300 | 5.733.400 |
| Troškovi prodane robe | 4.997.100 | 4.658.100 | 4.656.700 |
| Ostali vanjski troškovi | 60.640.100 | 94.715.600 | 101.758.000 |
| Troškovi osoblja | 8.740.900 | 8.735.000 | 10.119.600 |
| Amortizacija | 8.631.200 | 9.172.900 | 9.642.500 |
| Ostali troškovi | 6.732.600 | 8.899.300 | 9.136.800 |
| Vrijednosna usklađenja | 1.630.100 | 5.678.700 | 4.982.900 |
| Rezerviranja | 3.528.500 | 313.600 | 250.800 |
| Rezerviranja za započete sudske sporove | 3.273.300 | 313.600 | 250.800 |
| Ostali poslovni rashodi | 4.676.600 | 3.452.100 | 5.596.700 |
| FINANCIJSKI PRIHODI | 151.400 | 4.603.100 | 549.500 |
| Kamate, tečajne razlike, dividende i sl. | 151.400 | 4.603.100 | 549.500 |
| FINANCIJSKI RASHODI | 1.136.600 | 2.047.300 | 5.134.400 |
| Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi | 956.500 | 1.319.600 | 4.811.300 |
| Ostali financijski rashodi | 180.100 | 727.700 | 323.100 |
| | | | |
| UKUPNI PRIHODI | 124.483.700 | 173.280.300 | 160.707.000 |
| UKUPNI RASHODI | 104.640.900 | 142.603.800 | 157.011.700 |
| DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA | 19.842.800 | 30.676.500 | 3.695.300 |
| POREZ NA DOBIT | 0 | 5.689.600 | 1.444.100 |
| DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA | 19.842.800 | 24.986.900 | 2.251.100 |

Izvor : Poslovna Hrvatska

Osjetniji je porast materijalnih troškova u 2017. koji se može djelomično objasniti činjenicom da su se dogodila značajna ulaganja u Stadion Poljud te godine. Isto tako je vidljivo da su značajna sredstva morala biti rezervirana za započete sudske sporove što nas opet vraća na činjenicu da klub vuče za sobom repove prošlih uprava koje nisu bile u stanju ispuniti financijske obaveze prema igračima i trenerima. Bitno je naglasiti da klub već tri godine zaredom financijsku godinu završava za dobiti što svakako ukazuje na ispravnost puta koji su si zacrtali.

### 4.3.2 Društveni utjecaji

Hajduk svoje projekte predstavlja kroz udrugu Naš Hajduk, s obzirom da smo gore već naveli kako je došlo do nastanka udruge ovdje ćemo spomenuti najbitnije projekte udruge. Kako bi dali valjan okvir zbog čega je došlo do ovakve organizacijske strukture kluba i udruge moramo se pozabaviti i društvenom klimom u tom periodu. Cijeli pokret je nastao kao protuteža tadašnjim nogometnim strukturama u Hrvatskoj. Budući da je oduvijek postojao sportski animozitet između Dinama i Hajduka on je u nekom trenutku prešao granice sportskog. Puno je faktora koji su utjecali na to. Ako pitate članove kluba i vodstvo Hajduka oni će reći da su (neopravdano) zapostavljeni u radu krovne nogometne organizacije. Animozitet je u zadnjih desetak godina narastao do te mjere da je reprezentacija Hrvatske izbjegavala igrati prijateljske i službene utakmice u Dalmaciji. Sve je kulminiralo kada je 2015. prije početka utakmice između Hrvatske i Italije na Poljudu netko iscrtao svastiku na terenu. Do danas se nisu našli počinitelji tog nemilog čina. Svakako se pretpostavlja da su to učinili pripadnici Torcide kao čin revolta prema vodstvu HNS-a. Činjenica je da ni danas odnosi nisu puno bolji iako se osjeti napredak u pregovorima oko funkcioniranja nogometnog saveza. Hajduk je krajem 2018. izrazio želju za ugošćavanjem jedne utakmice reprezentacije na Poljudu a odnosi se na kvalifikacije za EURO 2020. Uz izraženu želju dostavili su i set zahtjeva prema HNS-u čije bi prihvaćanje i implementacija značile aktivnije sudjelovanje Hajduka u radu saveza.

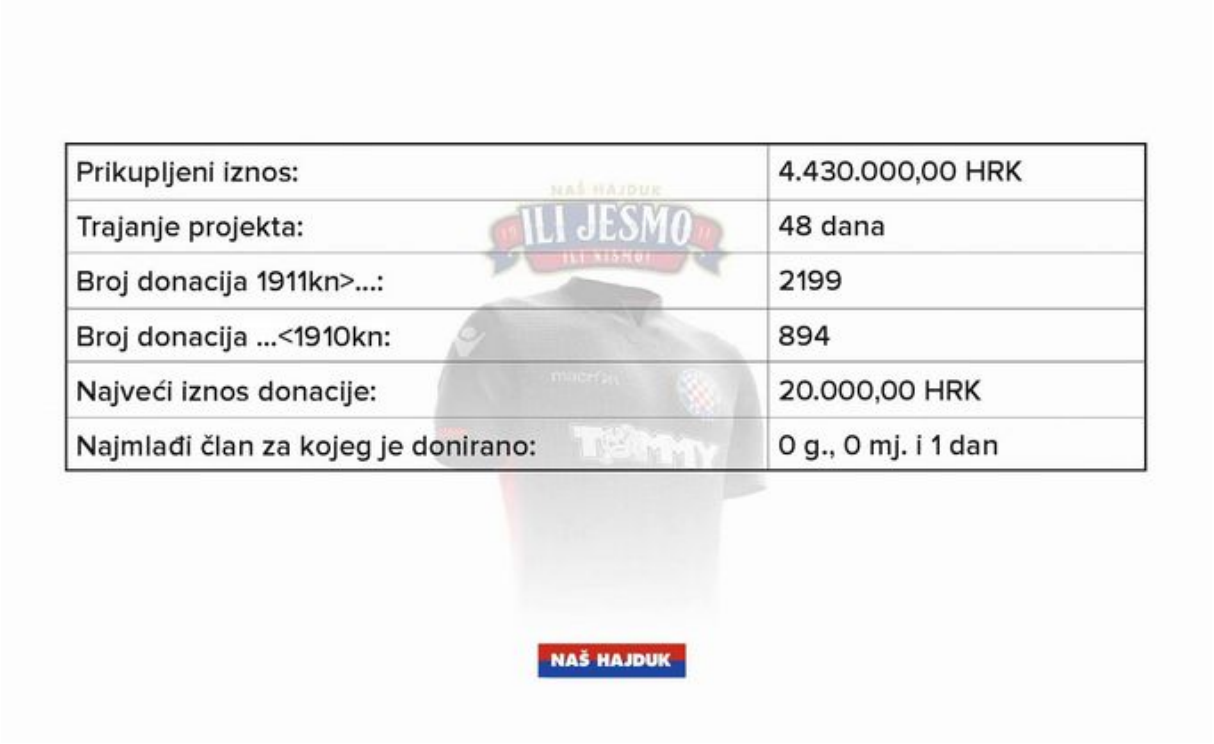
- Implementacija svih odredbi Zakona o sportu u rad HNS-a (na županijskoj i nacionalnoj razini) odmah i bez odgode
- Profesionalni angažman stranog Povjerenika za suđenje (na razdoblje od minimalno 3 godine, zbog potrebe neovisne reforme sudačke organizacije i revalorizacije sudaca na svim razinama natjecanja)

- Vraćanje Udruge klubova 1. HNL kao voditelja natjecanja 1. HNL (ili barem Planuma klubova sa samostalnim odlučivanjem)
- Transparentni financijski izvještaji
- Transparentno definiranje kriterija za izbor na sve upravljačke funkcije i operativna tijela HNS-a s uključivanjem kriterija regionalne zastupljenosti u samostalni odabir predstavnika na razini regije (kroz suradnju županijskih saveza unutar pojedine regije)
- Izrada strategije nogometa do 31. prosinca 2019.
- Provođenje novih izbora za upravljačka tijela HNS-a nakon izrade i implementacije svih odredbi Zakona o sportu.

**Ili jesmo ili nismo**

Projekt je osmišljen radi otkupa dionica udruge Naš Hajduk od tvrtke Tommy koja je u posjedu 24,53% dionica Hajduka. „*Projekt "Ili jesmo ili nismo" donacijski je projekt kojim počinje proces otplate stečenih 24,53% dionica. Početak tog procesa iznimno je bitan. Njime se pokazuje snaga i ozbiljnost, izvedivost ideje Kluba u vlasništvu navijača" (Preuzeto sa službene web stranice udruge NAŠ HAJDUK, www.nashajduk.hr)*. Svi navijači koji doniraju minimalni 1.911kn i više će imati ispisano ime na trećoj garnituri dresova sa kojom će klub nastupati u HNL-u. U manje od 50 dana, koliko je akcija trajala prikupljeno je 4,43 mil. kn te se na dresu našlo 2.200 donatora.

Slika 11. Rezultati projekta „Ili jesmo ili nismo“, 2016.g.



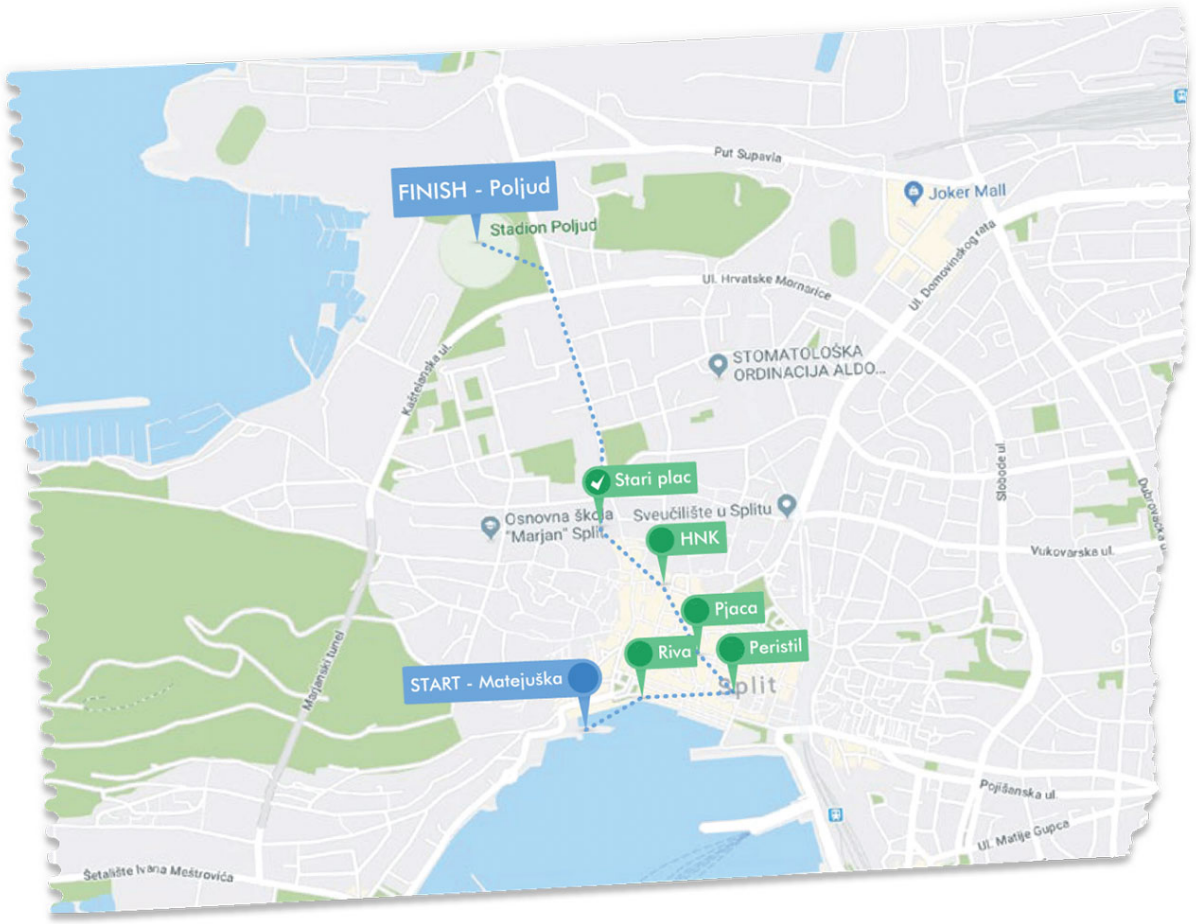

| | |
|---|---|
| Prikupljeni iznos: | 4.430.000,00 HRK |
| Trajanje projekta: | 48 dana |
| Broj donacija 1911kn>...: | 2199 |
| Broj donacija ...<1910kn: | 894 |
| Najveći iznos donacije: | 20.000,00 HRK |
| Najmlađi član za kojeg je donirano: | 0 g., 0 mj. i 1 dan |

Izvor : nashajduk.hr

## NH tour – dišpet tura

„*Dišpet tura je jedinstvena turistička tura kojoj je cilj ponuditi članovima, navijačima, ali i svim zainteresiranim građanima i turistima jednu originalnu koncepciju turističke ture o Splitu, s naglaskom na Hajduk i njegove navijače, ali ne na tipični stadionski način. Ideja je da jednim interaktivnim pristupom prikaže članovima, građanima i turistima ne samo historiografsku povijest kluba, već živi prikaz emocije koja se nezaobilazno odražava u staroj jezgri grada, koja je i sama po sebi zanimljiva turistička atrakcija*.

Slika 12. Dišpet tura na mapi grada Splita

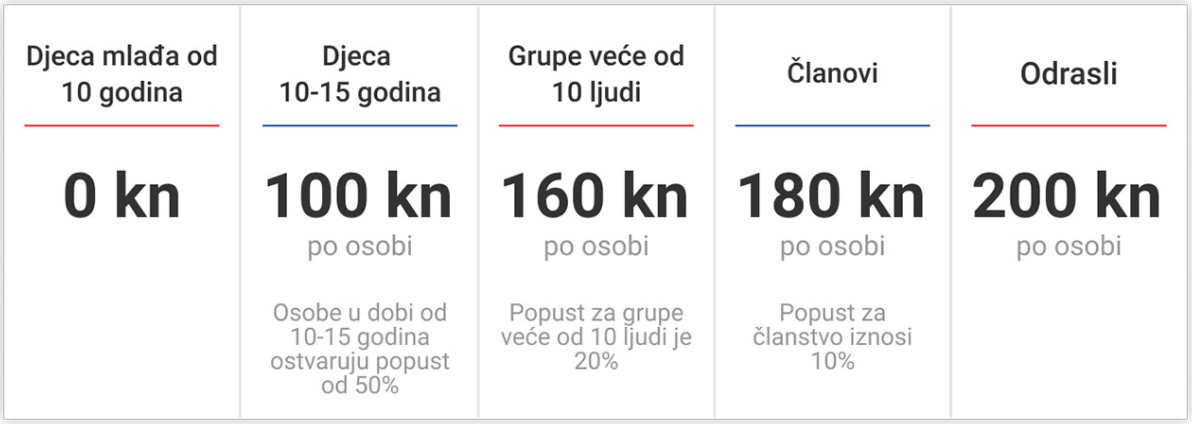



Izvor : nashajduk.hr

*Ova tura ima naglasak na Hajduk i njegove navijače, ali ujedno priča i neke osnovne stvari o Splitu. Kako je već rečeno, svaka splitska kala ima poveznicu s Hajdukom te se, obilazeći znamenitosti poput Peristila i Pjace, mogu ispričati priče koje vraćaju u prošlost. Što se tiče Pjace, ona je važna u kontekstu osnivanja Torcide i osvajanja prvenstva bez poraza 1950. godine, dok 2016. na istom mjestu navijači ponovno pišu povijest preuzimajući 24,53% dionica kluba. Što se Peristila tiče, to mjesto je bilo poprište raznih umjetničkih aktivnosti, kao što su "žuta kesa" i članska iskaznica preko cijele površine* trga.“ *(Preuzeto sa službene web stranice udruge NAŠ HAJDUK, www.nashajduk.hr)*

Sva dobit od ture iskoristit će se za otkup dionica u projektu “Za sva vrimena”.

Slika 13. Cjenik dišpet ture




Izvor : nashajduk.hr

**Za sva vrimena**

*„Za sva vrimena najvažnija je etapa projekta otkupa dionica, projekta kojim članovi betoniraju model demokratskih izbora za Nadzorni odbor. Taj je model spasio klub od financijskih dubioza i omogućio mu novi, čisti početak. Nakon što se uspješnim prvim projektom Ili jesmo ili nismo otplatila jedna godišnja rata u iznosu od 3,5 mil. kn, preostalo je otplatiti još 8 jednakih godišnjih rata. Kako bi se osigurao stabilan godišnji prihod, Za sva vrimena se temelji na kontinuiranim donacijama koje se kumuliraju, odnosno zbrajaju. Udruga se o svojim donatorima kontinuirano brine vrijednim zahvalnicama, a glavno veliko hvala je ime i prezime donatora u tematskom parku posvećenom svim donatorima. Park će se graditi u krugu stadiona Poljud.*

*Sugeriraju se četiri iznosa mjesečnih donacija :*

- *0,90 kn/dnevno, odnosno 27,00 kn/mjesečno*
- *1,65 kn/dnevno, odnosno 50,00 kn/mjesečno*
- *3,00 kn/dnevno, odnosno 91,00 kn/mjesečno*
- *5,00 kn/dnevno, odnosno 150,00 kn/mjesečno“*

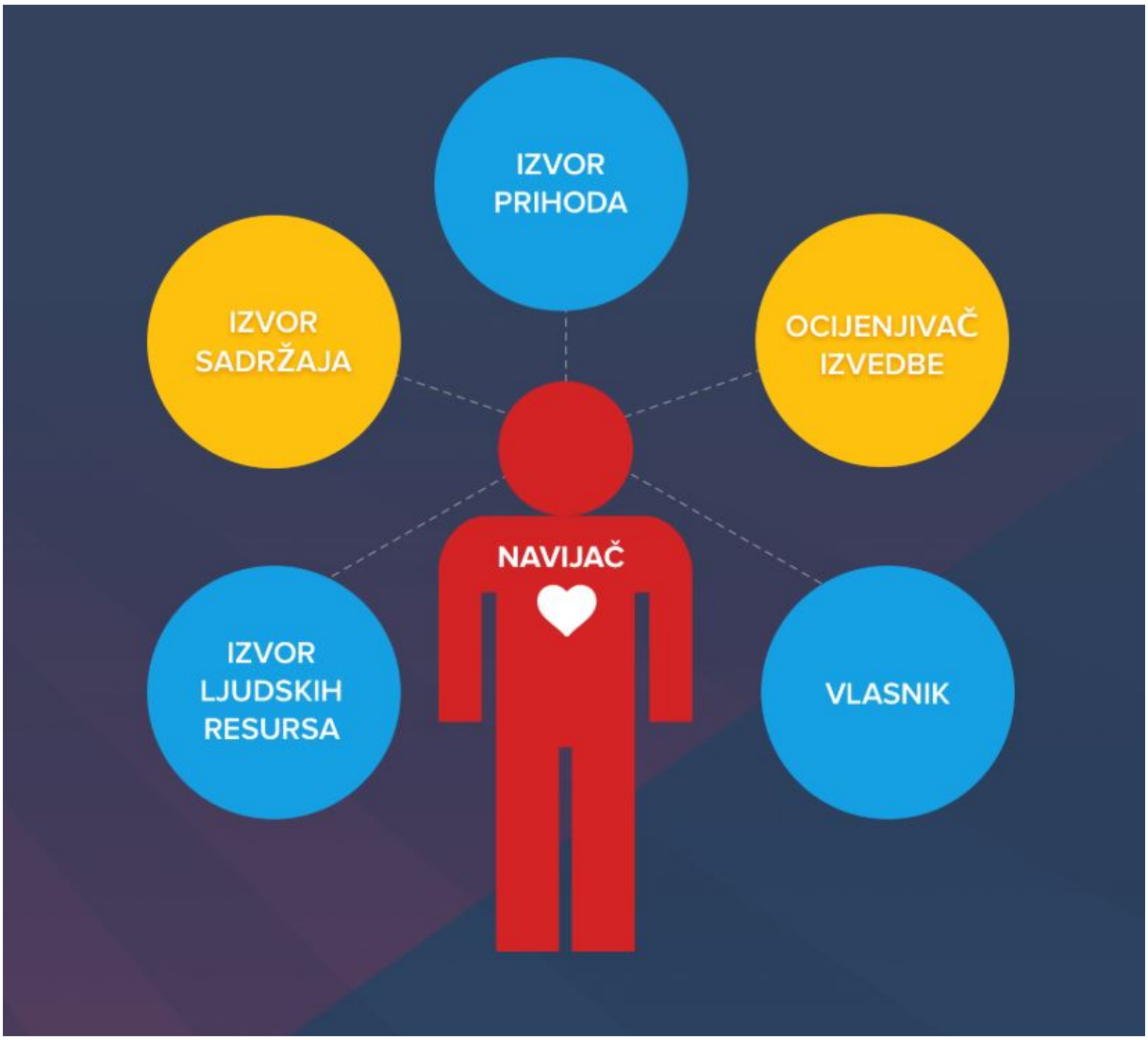
*(Preuzeto sa službene web stranice udruge NAŠ HAJDUK, www.nashajduk.hr)*

Ove godine je objavljeno da je ovim projektom u zadnje tri godine otplaćeno 10 mil. kn od ukupno potrebnih 35 mil. kn što znači da se u idućih sedam godina treba otplatiti dodatnih 25

mil. kn što ne bi trebalo predstavljati izazov ukoliko se novac nastavi sakupljati ovim tempom. Park se planira otvoriti u listopadu ove godine.

Hajduk je na svojim službenim stranicama ove godine objavio strategiju razvoja kluba. Usudili bi se reći da je dokument oglednog tipa jer se u dosta segmenata ne ulazi preduboko ali kao okvirni dokument strategije možemo ga pozitivno ocijeniti. Ako ni zbog čega drugoga onda zbog činjenice da su prvi hrvatski klub koji je takav dokument postavio na javni servis koji je svima dostupan. Jedan dio strategije bi i ovdje spomenuli jer se tiče direktno navijača i što navijač znači jednom klubu poput Hajduka.

Slika 14. Hajdukov hub, strategija razvoja nogometnog kluba Hajduk




Izvor : nashajduk.hr

Iako se često kaže kako slika govori više od 1000 riječi – u ovom slučaju to ne može biti točnije. Slika predstavlja ideal u kojem bi jedan nogometni klub trebao funkcionirati. Ovdje se naziv navijač može zamijeniti i staviti naziv korisnik ne bi se puno stvari promijenilo. Slika izvrsno predstavlja trend stavljanja korisnika u sredinu svih procesa, on nije vođen samo racionalnim postupcima nego, što je još važnije, emocijama.

# 5 Rasprava

Osvrnut ćemo se na hipoteze koje smo na početku postavili. Pokušat ćemo svaku hipotezu raščlaniti i dati mišljenje da li smo ju obranili i u kojoj mjeri.

**H1: Sport može biti lokomotiva pozitivnih društvenih promjena (kao što mnogi tvrde da je takva društvena promjena bila vidljiva i netom prije Domovinskog rata)**

Smatramo da je ovo vjerojatno teza koju je najlakše obraniti pogotovo ako se pročita cijeli rad. Najbolji primjer za to su dva kluba koja su bila predmet ovog rada Osijek i Hajduk. Svaki na svoj način i svojim putem su se morali boriti protiv različitih okolnosti koji im nisu išli u prilog. Možemo zaključiti da su oba kluba na najboljem putu da se zauvijek povežu sa zajednicom na način koji prije nije bio moguć. Osijek u situaciji odlijeva stanovnika je pomogao u borbi gradskim strukturama u očuvanju populacije i davanju prilika mladim ljudima, ne samo kroz generiranje novih radnih mjesta, nego i kroz emotivne poruke da se uvijek može naći utočište kada stvari ne idu po našoj volji. Hajduk u situaciji gdje je animirao svoje sljedbenike kroz zajednički cilj – borba za pravedniji nogomet (time posljedično i društvo) kroz sve raspoložive kanale.

**H2: Gradovi imaju više koristi od sportskih društava nego sportska društva od grada**

Ako gledamo grad u smislu sakupljanja poreza i kroz prizmu lokalne uprave teza je obranjena u oba slučaja koja imaju dugoročnu perspektivu. Osijek je kroz izgradnju nogometnog kampa već uplatio poveću količinu poreza u državnu blagajnu. Isto tako generiranjem većeg broja novozaposlenih pomogao je smanjiti broj nezaposlenih u zajednici. Odabirom domaćih tvrtki za izvođenje radova u izgradnji nogometnog kampa su pokazali smjer u kojem žele veću participaciju domaćih tvrtki što prije nije bio slučaj. Hajduk je kroz angažman udruge i navijača pokazao da uz gradsku pomoć može osoviti klub na zdrave noge. Hajduk za cijelu regiju ima veći značaj i marketinški potencijal kluba grad nije do kraja iskoristio. Umjesto toga je klub uzeo stvari u svoje ruke i kroz projekte kluba navijače i simpatizere upoznaje ne samo sa klubom nego i sa gradom u kojem se klub nalazi i sa kojim je tako neraskidivo povezan.

**H3: Ne postoji razlika između načina financiranja klubova i društvenog utjecaja kojeg ostvaruje u društvu**

Najbolje se to vidi kroz primjere klubova navedene u radu. U jednom klubu je privatni vlasnik prepoznao potencijal koji leži u regiji koja je na neki način bila sportski zapostavljena u smislu

razvoja i rezultata. Primjer Osijeka je zaista pravi primjer kako privatno vlasništvo ne mora nužno značiti ciljanje isključivo profita nego su pokazali strpljenje koje je nužno za razvoj kluba na svim razinama. Budući da su odabrali, po nama, ispravan smjer nesumnjivo je da rezultat tako dobrog rada neće izostati. Primjer Hajduka je puno prigodniji za ovakvu hipotezu jer u svojoj srži nosi društveni utjecaj koji ima na svoju okolinu. On je neraskidivo povezan sa svojom navijačkom bazom koja je sada više nego ikada angažirana u cilju očuvanja kluba u navijačkim rukama. Klub je imao loša iskustva dok je bio privatno vođen te je ovo postao jedini put u kojem je opstanak kluba siguran. Možda u budućnosti postoji sličan put i za Osijek.

**H4: Jedini ispravan put u sportu je uključenost zajednice u klubove, klub crpi sve resurse iz zajednice**

Smatramo da je cijeli rad najveći dokaz ovoj tezi. Vidljivo je da bez obzira u kojoj ligi ili jačini natjecanja se klub natječe – bez uključenosti zajednice nema dugoročnog opstanka. Nažalost ovo je jedina hipoteza gdje ćemo upotrijebiti primjer Rudeša kao kluba koji nema jaku poveznicu sa zajednicom a pokušao je preskočiti par stepenica u razvoju. Vidljivo je da privatni kapital u tom slučaju ne garantira uspjeh jer jednom kada se povuče, ako klub nije samoodrživ, događa se neminovan pad koji je poslije teško zaustaviti. Puno je takvih primjera bilo kako u Hrvatskoj tako i u puno jačim i financijski prosperitetnijim zemljama.

# 6 Zaključak

Kroz rad je prikazan presjek aktivnosti nogometnih klubova iz različitih dijelova Europe. Počeli smo sa najrazvijenijim nogometnim ligama kako bi dali i polazište i cilj prema čemu bi svi nogometni klubovi trebali težiti. Ne uspoređujući se trenutno sa onima najmoćnijima i najbogatijima orjentirali smo se na tri najbitnija primjera u Hrvatskoj, svaki sa svojim različitim putem. Cilj je bio prikazati realnu sliku tri različite ambicije i dati konačan rezultat trenutnog stanja jer nije moguće pretpostaviti kako će se oni razvijati u budućnosti. Za vrijeme pisanja ovog rada mnoge stvari su se promijenile. Klubovi su promijenili par trenera, sportskih diretkora, neki su čak promijenili i cijeli upravni odbor. Promjene su, floskulativno, jedina konstanta. Isto tako bi i napredak tih klubova trebao biti jedina konstanta, no to je puno teže ostvariti nego napisati. Kao i u svakom poslu trebat će puno rada, odricanja, pameti i strpljenja kako bi se klupske strategije održale na životu kada stvari i ne ideu u željenom smjeru. Tu smo, rekli bismo, kao društvo puno puta pali i to je nešto na čemu kao društvo moramo raditi. Jedna vizija ne smije pasti nakon prvog niza loših rezultata, ne smije pasti niti nakon par godina nezadovoljavajućih rezutata jer se ništa ne događa preko noći. Samo ustrajnost na putu ispravnih vrijednosti će nas dovesti do željene razine a nekada ni to nije jedino što je potrebno kako bismo jedan klub proglasili uspješnim. Vraćamo se uvijek na kriterije što znači uspješnost jednog kluba? Možda je pogrešno gledati uspješnost kluba isključivo kroz prizmu rezultata jer samo jedan klub na kraju može pobijediti, osvojiti naslov, kup ili neko drugo natjecanje. Iz tog razloga je bitno u tu jednadžbu ubaciti i društevnu korist koju klub ostvaruje kroz svoje djelovanje. Neki sportski kolektivi su čekali i 50 godina da osvoje neki naslov što ne znači da nisu bili na dobrom putu, da nisu bili ambiciozni i da nisu dali svoj maksimum kako bi uspjeli. Pobijediti možete na više polja. Ukoliko vam konstantno raste baza navijača, ukoliko svake godine ostvarite sve projekte koje ste zacrtali, ukoliko pomažete svoju lokalnu zajednicu – to su sve parametri koji vam daju za pravo da kažete da ste dio uspješnog kolektiva – nevezano da li je taj kolektiv sportski ili ne.

Nogometni klubovi u Hrvatskoj većinom ne mogu računati na veliku bazu navijača iz prostog razloga jer smo mala zemlja. Ne mogu svi prvoligaši imati tribine za 15 tisuća ljudi jer se ekonomski ne isplati održavati stadion koji ćete napuniti možda dva puta godišnje. To su samo neki od razloga zašto je potrebno imati realna očekivanja i plan za buduće razdoblje. Isto tako ne postoji niti jedan valjani razlog da u sportskom nadmetanju nemate šansu radi toga što vas dolazi gledati manje navijača ili što nemate teren sa umjetnom travom. Samo ispravna sportska

politika vas može dovesti na viši nivo – na kojem ćete biti spremni suprostaviti se bogatijem i jačem protivniku. Puno puta je dokazano a dokazuje se i svaki vikend da novac ne igra na terenu, na terenu je to uvijek 11 protiv 11 igrača koji igraju utakmicu na pobjedu.

Svaki klub želi biti najbolji na svijetu ali nemaju svi istu startnu poziciju. Engleska PL nije preko noći postala ovo što je danas nego je to sustavni rad – preko 120 godina jačanja svoje pozicije i praćenja trendova. HNL je liga koje je tek ušla u punoljetnost i samo ispravnim smjernicama možemo ići naprijed. Ovdje moram naglasiti da se puno veća uloga očekuje od krovne nogometne organizacije HNS-a koji se dosad nije postavljao kao da im je primarni interes razvoj lige već im je primarni interes bio rezultat reprezentacije po kojoj smo najpoznatiji u svijetu. To je lakši put, to je put bez odgovornosti i taj put nikako ne bi trebali slijediti. Vrijeme je da se napravi zaokret u prioritetima, da se postavi HNL kao liga koncentrirana kvalitetom i ravnopravnim natjecanjem. To znači da treba zasukati rukave i raditi na tome jer klubovi sami će trebati puno više vremena i novaca ukoliko im krovna organizacija ne priskoči u pomoć. Ovi projekti koje je HNS dosad pokrenuo su samo početak, nedovoljno dobri i nedovoljno razrađeni kako bi imali širi utjecaj na kvalitetu lige.

Sa druge strane svim klubovima bi trebao biti cilj trošiti isključivo onoliko koliko i prihoduju. Tome je svakako trebao pomoći financijski fair play – set pravila koje je UEFA zadala svim klubovima koji se natječu pod njenom kapom. Nakon par godina od uvođenja pokazalo se da taj set pravila ima previše rupa koje su bogatiji klubovi znali zaobići. Čak su neki plaćali i velike kazne koju se sa vremenom ipak u većini slučajeva smanjivale ili ukidale. Pobornici ovog modela naglašavaju da su ovo sve pripreme za nogometni salary cup – nešto što već postoji godinama u profesionalnoj američkoj košarkaškoj ligi (NBA). Time bi se pokušalo dati svim klubovima jednaka šansa za privlačenje najboljih nogometaša u svoje klubove. Ipak to je nešto što dugoročno ne vidimo da će utjecati na kvalitetu HNL-a.

# 7 Literatura


KNJIGE:

- Nakić, J., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2015). Istraživanje interesa za razvoj poduzetništva u sportu. *Zbornik veleučilišta u Rijeci*, *3*(1), 1-14.
- Radaić Tomislav, (2018) Financiranje sporta u RH na primjeru nogometa, Ekonomski fakultet u Splitu

ZNANSTVENI I ISTRAŽIVAČKI RADOVI:

- Kuliš, D., Franić, J.,(2013) Financiranje sporta u Republici Hrvatskoj, Institut za javne financije
- Lombardo G., Mazzocchetti A.,Rapallo I., Tayser N., Cincotti S.; DIME, University of Genoa,2019/Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies
- Varoz Devon, 2018. Philosophy, Politics and Economics

WEB PUBLIKACIJE:

- CEBR, 2013. The macroeconomic benefits of investment in Grass Roots Facilities
- Ernst & Young, 2015. The economic impact of the Premier League and Economic impact analysis
- http://www.poslovnahrvatska.hr
- https://hns-cff.hr/news/19361/proveden-projekt-obnove-prvoligaskih-terena/
- https://nk-osijek.hr/klub/povijest/bijelo-plavi-kroz-povijest/
- https://nk-osijek.hr/pokrenimograd/bijelo-plavi-pokret/
- https://nk-osijek.hr/vijesti/14949/prestali-smo-sanjati-poceli-smo-zivjeti/
- https://sportnet.rtl.hr/vijesti/175119/nogomet/osnovana-profesionalna-udruga-prvoligasa/
- https://www.24sata.hr/sport/ukida-se-udruga-prvoligasa-klubovi-su-sad-briga-hns-a-358421
- https://www.24sata.hr/sport/iz-juga-stigao-specijalist-za-trofeje-zelimo-kvalifikacije-lp-629737

- https://www.index.hr/sport/clanak/spanjolci-izlaze-iz-rudesa-hit-hnla-napustila-osmorica-igraca/2004280.aspx
- https://www.nashajduk.hr/novosti/kako-je-osmisljen-projekt-naseg-hajduka/
- https://www.tportal.hr/sport/clanak/kako-je-maleni-zagrebacki-klub-nk-rudes-postao-dio-elite-i-koja-je-tajna-njihova-uspjeha-20170704
- https://www.tportal.hr/sport/clanak/zakljucen-milijunski-projekt-hns-a-jedan-od-najvecih-u-povijesti-hrvatskog-nogometa-foto-20180426
- https://www.transfermarkt.com/nk-osijek/transfers/verein/327/plus/0?saison_id=2018&pos=&detailpos=&w_s=
- https://www.zakon.hr/z/423/Zakon-o-sprje%C4%8Davanju-sukoba-interesa
- https://www.scena.hr/dogadjanja/nogomet-u-skole-u-osnovnim-skolama/
- KPMG, 2012. Planning for a Sustainable Future
- KPMG, 2017. The Europian Elite

## Popis tablica

Tablica 1. Ustroj hrvatskih nogometnih klubova u sezoni 2018/19

Tablica 2. Konkurentnost Premier League

Tablica 3. Bilanca NK Rudeš (2016.-2018.) u kn

Tablica 4. Račun dobiti i gubitka NK Rudeš (2016.-2018.) u kn

Tablica 5. Bilanca NK Osijek (2016.-2018.) u kn

Tablica 6. Račun dobiti i gubitka NK Osijek (2016.-2018.) u kn

Tablica 7. Bilanca NK Hajduk (2014.-2018.) u kn

Tablica 8. Račun dobiti i gubitka NK Hajduk (2016.-2018.) u kn

## Popis slika

Slika 1. Premier League kao ciklus rasta

Slika 2. Ekonomski pokazatelji PL

Slika 3. Zanimljivi podaci o engleskoj Premier League

Slika 4. Piramida engleskog nogometa

Slika 5. Utjecaj engleske Premier League na škole u Engleskoj

Slika 6. Rezultati nogometne zaklade

Slika 7. Poruka svima koji podržavaju klub

Slika 8. Projekcija novog kompleksa uz Dravu

Slika 9. Radovi na Pampasu

Slika 10. Organizacijska struktura NK Hajduk

Slika 11. Rezultati projekta „Ili jesmo ili nismo“

Slika 12. Dišpet tura na mapi grada Splita

Slika 13. Cjenik dišpet ture

Slika 14. Hajdukov hub, strategija razvoja nogometnog kluba Hajduk

## Popis grafikona

Graf 1. Broj premierligaških klubova koji u vlasničkoj strukturi imaju stranog investitora

Graf 2. Iskorištenost kapaciteta stadiona u najvećim europskim ligama, sezona 2016/17

Graf 3. Ekonomski utjecaj klubova na BDV, poreze i zaposlenost

Graf 4. Međunarodna prava velikih sportskih liga, 2016/17, u mlrd £

Graf 5.  Prihodi NK Rudeša (2014.-2018.)

Graf 6. Bruto dobit NK Rudeš (2014.-2018.)

Graf 7. Broj zaposlenih NK Rudeš (2014.-2018.)

Graf 8. EBITDA NK Rudeš (2014.-2018.)

Graf 9. Prihodi NK Osijek (2014.-2018.)

Graf 10. Bruto dobit NK Osijek (2014.-2018.)

Graf 11. Broj zaposlenih NK Osijek (2014.-2018.)

Graf 12. EBITDA NK Osijek (2014.-2018.)

Graf 13. Kretanje broja članova udruge Naš Hajduk (2011.-2018.) u tisućama

Graf 14. Prihodi NK Hajduk (2014.-2018.) u mil. Kn

Graf 15. Brutto dobit NK Hajduk (2014.-2018.) u mil. Kn

Graf 16. Broj zaposlenih u NK Hajduk (2014.-2018.)

Graf 17. EBITDA NK Hajduk (2014.-2018.)

# Popis kratica i simbola

BAME – Black, Asian and minority (nacionalne manjine)

BDP – bruto domaći proizvod

EBITDA – dobit prije kamata, poreza i amortizacije

PL – Premier League

PDV – porez na dodatnu vrijednost

RDG – račun dobiti i gubitka

SROI – social return of investment