

# UPRAVLJANJE SPORTSKIM KLUBOVIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Ćutuk, Vladimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:397433>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Vladimir Čutuk

**UPRAVLJANJE SPORTSKIM KLUBOVIMA U RH**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2020.

Vladimir Čutuk

**UPRAVLJANJE SPORTSKIM KLUBOVIMA U RH**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Ugostiteljstva

Kolegij: Turizam i sport

Mentor: dr.sc. Mateja Petračić

Broj indeksa autora: 061 861 6106

Karlovac, listopad 2020.

## **SAŽETAK**

Osnovni je cilj ovoga završnog rada prikazati razne modele upravljanja nogometnim klubovima u Hrvatskoj te inozemstvu. Cilj je prikazati na primjerima ustroj i djelovanje profesionalnih nogometnih klubova i u svijetu i kod nas. Nogomet je najpopularnija igra na svijetu te samim time ima velik gospodarski značaj, no unatoč tome nogomet ima svoje specifičnosti. U svijetu ima raznih načina upravljanja nogometnim klubovima te je teško reći koji je model najispravniji i najprofitabilniji. Analizom različitih kultura i zajednica te klubova koji im pripadaju saznat ćemo kako su oni uspjeli u naumu da stabiliziraju i ustroje svoj klub. Analizirat će se i načini financiranja klubova te moguća upletenost politike. Rad će ponuditi prednosti i nedostatke svakog modela. Uz usporedbu zakona o sportu Republike Hrvatske i zakona drugih država u istom polju djelatnosti dat će se uvid u pravnu materiju ustroja nogometnih klubova. Ovaj će rad sažeti modele upravljanja klubovima i ponuditi razne perspektive shvaćanja upravljanja u svijetu nogometa.

**Ključne riječi:** funkcioniranje, nogomet, organizacija, upravljanje, zakon

## **SUMMARY**

The main goal of this bachelor's thesis is to present various models of managing football clubs in Croatia and abroad. The aim is to show by examples the structure and operating of professional football clubs both in the world and in our country. Football is the most popular game in the world and therefore has great economic significance, but despite that, football has its own specifics. There are various ways of managing football clubs in the world and it is difficult to say which model is the most correct and most profitable. By analyzing different cultures and communities and the clubs that belong to them, we will find out how they managed to stabilize and organize their clubs. Ways of financing clubs and possible policy involvement will also be analyzed. The thesis will offer the advantages and disadvantages of each model. Along with the comparison of the sports law of the Republic of Croatia and the laws of other countries in the same field of activity, an insight into the legal matter of the organization of football clubs will be given. This thesis will summarize club management models and offer various perspectives on understanding management in the world of football.

**Keywords:** functioning, football, organization, management, law

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. SPORT I PROFESIONALNI SPORTSKI KLUBOVI .....	3
2.1. Nogomet .....	4
2.2. Nogomet i profesionalni nogometni klubovi u Republici Hrvatskoj .....	6
2.3. Sportska udruga za natjecanje u nogometu .....	8
2.4. Sportska dionička društva u nogometu .....	9
2.5. Nogometni klubovi u vlasništvu države.....	12
3. PRIVATNO VLASNIŠTVO NOGOMETNIH KLUBOVA .....	15
3.1. Hrvatska .....	16
3.2. Svijet.....	17
3.3. Pravno – organizacijski ustroj.....	19
4. SPORTSKI MARKETING .....	23
4.1. Struktura sportskog marketinga .....	23
4.2. Sponzorstvo.....	24
4.3. Vrste sponzorstva .....	25
5. UPRAVLJANJE SPORTSKIM KLUBOVIMA .....	27
5.1. Državna tijela .....	28
5.2. Hrvatski nogometni savez .....	28
5.2.1. Profesionalni nogometni klubovi i lige.....	29
5.2.2. Amaterski klubovi.....	30
5.2.3. Sudačka organizacija .....	30
5.2.4. Stručno osoblje u nogometu.....	31
5.2.5. Navijači .....	31
5.2.6. Odgojno – obrazovne ustanove.....	32
5.2.7. Mediji .....	32
6. POSLOVANJE NOGOMETNIM KLUBOVIMA.....	33
6.1. Modeli financiranja nogometnih klubova u Europi .....	33

6.1.1.	Španjolska.....	34
6.1.2.	Engleska.....	34
6.1.3.	Njemačka .....	35
6.2.	Modeli financiranja nogometnih klubova u Hrvatskoj .....	36
6.3.	Kritički osvrt na upravljanje nogometnim klubovima .....	41
7.	ZAKLJUČAK.....	42
	LITERATURA .....	44
	POPIS TABLICA I SLIKA .....	47

# 1. UVOD

Nogomet – najvažnija sporedna stvar na svijetu. Nogomet više nije samo igra, samo sport, postao je i više od toga. Postao je religija, život, kultura. Mnoge su priče ispričane i proživljene koje potvrđuju tu tezu. Od prve odigrane utakmice pa sve do danas pravila te ulogi su se mijenjali. S promjenom ne samo pravila nogometne igre nego čak i zakona dolazimo do teme ovoga završnog rada. Postoje dva bazna pravna modela upravljanja nogometnim klubom, a to su klub kao sportska udruga za natjecanje i klub kao trgovačko društvo. Ostali su modeli upravljanja varijacije na dva osnovna oblika. Uz modele upravljanja postoje i različiti modeli financiranja klubova koji su direktno povezani s modelom upravljanja. Pusti tekstovi nikad nam ne mogu predočiti niti objasniti nešto kao sam primjer iz prakse, a to će biti i nit vodilja ovog rada – da se sa što više primjera iz prakse objasni ova opsežna tema.

Jako je teško pronaći osobu koja se za života nije bavila sportom, barem rekreativno. Sport je jedan od najčešćih i najomiljenijih hobija na svijetu, međutim profesionalni sport odavno već nije hobi nego industrija, industrija u kojoj se svakodnevno priča o milijunima i milijardama.

Najpopularniji sport na svijetu je nogomet. U svom početku nogomet je bio rekreacijska zabava za radničku klasu. Danas to više nije tako, danas se nogomet prvenstveno promatra kroz prizmu gospodarske djelatnosti. Ono što je jako zanimljivo kod nogometa je to da usprkos naglašenoj gospodarskoj dimenziji, nogomet zadržava određene specifičnosti. Na svijetu postoji jako puno različitih načina i modela upravljanja nogometnim klubovima i jako je teško reći koji model je ispravan i najbolji za sve nogometne klubove.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada su nogometni klubovi u Hrvatskoj, ali i u svijetu. Bit će prikazan sportski marketing, te kako se upravlja nogometnim klubovima, najbitnije u RH, ali i u svijetu. Glavni cilj ovog završnog rada je prikazati razne modele upravljanja nogometnim klubovima u Hrvatskoj, te inozemstvu. Isto tako, cilj je prikazati na primjerima ustroj i djelovanje profesionalnih nogometnih klubova u svijetu i u RH. Analizirati će se i načini financiranja klubova, te moguća upletenost politike. Rad će ponuditi prednosti i nedostatke svakog modela uz



usporedbu Zakona o sportu RH i Zakona drugih država. U istom polju djelatnosti dati će se uvid u pravnu materiju ustroja nogometnih klubova.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Podaci su prikupljeni iz stručne literature i s internetskih stranica koje se bave samom tematikom. Korištena metoda prikupljanja podataka je za stolom, te su podaci obrađeni metodama analize, dedukcije i deskripcije.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u sedam poglavlja, od kojih je prvi uvod, a zadnji zaključak. Drugo poglavlje odnosi se na sport općenito i na profesionalne nogometne klubove. Treće poglavlje govori o vlasništvu nogometnih klubova u svijetu i u RH, te pravno – organizacijski ustroj. Četvrto poglavlje odnosi se na sportski marketing i na sponzorstvo. Peto poglavlje govori o upravljanju sportskim klubovima, te o dionicima. Šesto poglavlje odnosi se na poslovanje nogometnih klubova, te na modele financiranja u svijetu i u RH. U sedmom poglavlju autor donosi zaključak cijeloga rada.

## 2. SPORT I PROFESIONALNI SPORTSKI KLUBOVI

Sport po svojoj naravi ima primarno pozitivan utjecaj na razvijanje određenih motoričkih i fizičkih sposobnosti kako bi se pojedinac koji trenira osjećao bolje povećanjem svojih sposobnosti, te ostvario određene pozitivne učinke na zdravlje. Kroz cijelu povijest čovječanstva sport na određeni način prati ljudski razvoj. Od rasonode i uživanja sporta u rekreativnom smislu s vremenom su se granice značajno pomakle. Primjer za to su Rimski koloseumi. Međutim Rim nije bio jedini. Igre s loptom igrale su se još u drevnom Egiptu, Grci su 776. godine prije Krista stvorili Olimpijske igre, a Indijanci su na području današnjeg SAD-a igrali igru sličnu rukometu<sup>1</sup>.

Mnogi drevni sportovi kao što su streličarstvo, utrke dvokolica, jahanje, trčanje i hrvanje i dan danas su se održali na životu. Doduše, na skroz drugoj razini i sa skroz drukčijim ciljevima. Od mladih vojnika koji su se tada na taj način dodvoravali svojim političkim vođama i nadređenima kao amaterski sportaši, do sportaša danas koji od toga zarađuju za život.

Prvi sport koji je u SAD-u bio profesionaliziran je američki bejzbol, sport u kojem se danas uz nogomet i košarku okreće najviše novca. U Europi je to naravno nogomet. Ciljevi profesionalnih sportskih klubova danas se značajno razlikuju od ciljeva prosječnog sportaša rekreativca. Rekreativac koji teži jačanju tijela i duha bavljenjem sportom nije ni na tragu ciljeva današnje sportske industrije. Cilj profesionalnih sportskih klubova je naravno pobjeda u sportskom nametanju koja donosi čast, međutim danas ta pobjeda nije moguća bez značajnih financijskih ulaganja u svakodnevni život i trening samih sportaša kao i niza stručnjaka i suradnika koji su usko povezani u svakodnevnom radu s njima.

Sportska industrija, kako je stručnjaci često nazivaju, svoje prihode ostvaruje iz 4 izvora, a to su:

- Sponzorstvo,
- Ulaznice,
- medijska prava (tv kuće),
- prodaja suvenira<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Baade R.A., Matheson V.A.: Financing professional sports facilities. Working Paper Series, Paper No. 2011. 11-02

<sup>2</sup> Pwc, Changing the game [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf), 22.5.2020., str. 29

Te prihode industrija ulaže u sportaše kako bi njihovim potencijalnim uspjehom ostvarili dodatne prihode, ne mareći pritom nerijetko i za zdravlje samih sportaša koje nakon prestanka bavljenja sportom često zna biti itekako ugroženo i narušeno. Upravo to je samo jedna od niza činjenica koja pokazuje značajne razlike između pogleda na sport kao rekreaciju, i sport kao industriju i profesionalizam.

## 2.1. Nogomet

Povijest nogometa seže još u prapovijest. U srednjem vijeku ta igra s loptom služila je kao razonoda radničkoj klasi. Nogomet se kao sportska disciplina razvio u 19. stoljeću u Engleskoj. Korijene suvremenog nogometa nalazimo na terenima engleskih javnih škola. Sredinom 19. stoljeća učenici su počeli stvarati prve amaterske klubove unutar škola. Organizirale su se i utakmice protiv drugih škola, a budući je svaka momčad imala svoja pravila, to je dovodilo do čestih svađa. Nepremostive razlike stvorile su potrebu za stvaranjem prvog nogometnog saveza. The Football Association osnovan je u Londonu 26. listopada 1863. godine na inicijativu Ebenezer Cobba Morleyja. Savez se sastojao od dvanaest klubova osnivača. Cilj saveza bio je donijeti skup pravila kojih su se svi nogometni klubovi morali pridržavati.

Usporedno s Londonom, nogomet je razvijao i Sheffield, odakle dolazi službeno najstariji nogometni klub na svijetu, Sheffield F. C. Učinak stvorenog saveza nije bio značajan, jer još uvijek nisu postojali profesionalni klubovi. Radnička klasa, zbog koje je nogomet i nastao, preuzima vlast nad nogometom i tada nastaju prvi profesionalni klubovi. Neki su biznismeni tada uvidjeli priliku za zaradu te su započeli gledateljima naplaćivati prve ulaznice za utakmice. Na taj način nogometu se otvaraju vrata ka profesionalnoj razini, te se počinje širiti u cijelom Ujedinjenom Kraljevstvu.

Prvi derbi u povijesti nogometa odigran je između Sheffielda i Nottinghama pod vodstvom engleskog saveza. Drugi derbi Chesterfielda i Stokea značio je odvajanje nogometa od engleskih javnih škola. Glavnu riječ u nogometu i dalje ima radnička klasa. Ona prva uvodi i jedanaest igrača i okruglu loptu na teren. 1866. godine na utakmici Sheffield – London radnička klasa predlaže

stvaranje prvog domaćeg natjecanja. Prvo takvo natjecanje organizirano je 1872. godine pod imenom FA Cup. Finale FA Cupa odigralo se pred 2 000 gledatelja kojima su naplaćene ulaznice. Prva nogometna liga, The Football League, osnovana je 1888. godine kako bi se raspravilo o nekim bitnim pitanjima vezanim za tadašnji nogomet. Najbitnije pitanje odnosilo se na ispadanje klubova iz FA Cupa, što je donosilo okretanje navijača drugim skupinama i značajne financijske gubitke. Popularnost nogometa postajala je sve veća, pa je tako 1872. odigrana i prva međunarodna utakmica između Engleske i Škotske. Trinaest godina kasnije, 1885. odigrana je prva neeuropska utakmica SAD-a i Kanade.

U početku je bilo zabranjeno profesionalno bavljenje nogometom. Kako je sport stjecao sve veću popularnost, neki klubovi na sjeveru Engleske pozivaju profesionalce iz Škotske i zapošljavaju ih kao profesore nogometa. To je bio prvi slučaj profesionalizma u povijesti modernog nogometa<sup>3</sup>. Profesionalizam je kod igrača i dalje bio zabranjen. Ljudi iz srednje klase željeli su se prodati kao profesionalni nogometaši kako bi stekli dovoljno novca za normalan život.

Zbog toga neki klubovi bivaju optuženi za posjedovanje profesionalnih igrača. 1885. godine engleski savez dozvoljava profesionalizam pod uvjetom da plaće ne smiju biti više od normalne građanske plaće. Povećanom popularnošću međunarodnih utakmica javlja se potreba za upravnim tijelom koje bi bilo iznad svih ostalih nogometnih tijela. 21. svibnja 1904. u Parizu utemeljena je FIFA ili Fédération Internationale de Football Association. FIFA je najviša svjetska nogometna organizacija koja je odgovorna za organizaciju međunarodnih nogometnih natjecanja. Najpoznatije takvo natjecanje je FIFA Svjetsko prvenstvo koje se održava od 1930. godine. Prvo prvenstvo koje je FIFA organizirala održano je 1930. godine u urugvajskom gradu Montevideu.

FIFA danas broji 209 članova nogometnih saveza, a sjedište organizacije je u gradu Zürichu. FIFA je organizator sljedećih natjecanja:

- Svjetsko prvenstvo u nogometu,
- Svjetsko prvenstvo nogometnih klubova,
- Svjetsko prvenstvo u nogometu za žene,
- Nogometno natjecanje na Olimpijskim igrama,

---

<sup>3</sup> Dobson S., Goddard J., (2003.): The Economics of Football, Cambridge University Press, UK, str. 15

- Svjetsko prvenstvo u nogometu za mlade (U-21<sup>4</sup>U-19<sup>5</sup>).

## 2.2. Nogomet i profesionalni nogometni klubovi u Republici Hrvatskoj

Prve tragove nogometa u Hrvatskoj nalazimo u Dubrovniku početkom stoljeća. Dubrovački puk ovu je igru s loptom razvijao po uzoru na talijanski calcio fiorentino<sup>6</sup>. Tragovi modernog nogometa na naša područja prvi put stižu 1873. s engleskim mornarima i časnicima koji su boravili u Rijeci radi izgradnje tvornice. Prva utakmica odigrana je u Županji 1880. godine, a odigrali su je engleski mornari i domaći mladići protiv Mađara. Nogometna lopta kojom su odigrane te utakmice do danas je sačuvana. Može se reći da je Franjo Bučar ključna osoba za popularizaciju nogometa u Hrvatskoj. Dr. Franjo Bučar bio je ugledni sportski djelatnik u Hrvatskoj. 1892. godine u Hrvatsku donosi nogometnu loptu iz Stockholma. Prva Pravila igre u nogometu na hrvatskom jeziku tiskana su u Zagrebu 1896. godine. Izraz nogomet prvi je upotrijebio slavističar Slavko Rutzner Radmilović dok je promatrao zagrebačke studente kako nogama pokušavaju natjerati loptu u metu – gol.

Prvi hrvatski nogometni klubovi bili su PNIŠK i HAŠK. PNIŠK ili Prvi nogometni i športski klub osnovan je u ljeto 1903. godine. To je bio prvi klub na hrvatskim prostorima koji se svojim imenom opredijelio za nogomet. Prilikom osnivanja klub je najvjerojatnije uz naziv nosio i ime grada Zagreba, koje je kasnije (1905.) izostavio. Zanimljivo je da je svoje prve utakmice ovaj klub odigrao izvan domovine. HAŠK je osnovan u listopadu 1903. godine, a ime Hrvatski akademski športski klub je dobio na prvoj skupštini održanoj 1904. godine.

Ova dva kluba prvi susret odigrala su 1906. godine. Sljedeće godine tri igrača PNIŠKA-a i osam igrača HAŠK-a odigrala su u Pragu utakmicu protiv Slavije kao prva reprezentacija Hrvatske. PNIŠK prestaje s radom 1909. godine, a HAŠK biva ukinut 1945. Njegova igrališta, prostorije i tradiciju preuzelo je društvo koje se danas naziva Hrvatsko akademsko športsko društvo

---

<sup>4</sup> [www.fifa.com](http://www.fifa.com), Reprezentacija za igrače mlađe od 21 godine, 23.5.2020.

<sup>5</sup> [www.fifa.com](http://www.fifa.com), Reprezentacija za igrače mlađe od 19 godina, 23.5.2020.

<sup>6</sup> Novak, I., Sportski marketing i industrija sporta, Maling, Zagreb, 2006.

Mladost. Iako je postojala velika razlika između domaćeg nogometa i većih europskih sila, novi klubovi uskoro nastaju diljem cijele države.

Hrvatski nogometni savez osnovan je početkom 20. stoljeća, točnije 1909. godine. Kada su u Hrvatskoj počeli nicati nogometni klubovi, javila se potreba za stvaranjem vlastitog nogometnog saveza. Cilj saveza je objediniti sve nogometne pod saveze u Hrvatskoj, kao i izvršavanje obveza vezanih za promicanje hrvatskog nogometa. Danas, nakon ostvarivanja samostalnosti države pa tako i hrvatskog nogometa, savez teži stvoriti optimalno okruženje za procvat i razvoj ovog sve popularnijeg sporta. Pod definicijom profesionalnog sportskog kluba, pa tako i nogometnog, smatramo one klubove obvezno upisane u Registar profesionalnih sportskih klubova koji je pod vodstvom Središnjeg državnog ureda za šport. Nogometni klubovi u Hrvatskoj koji su upisani u Registar profesionalnih sportskih klubova:

- NK Zagreb,
- NK Inter Zaprešić,
- HNK Rijeka š.d.d.,
- NK Osijek š.d.d.,
- HNK Cibalia Vinkovci š.d.d.,
- NK Slaven,
- HNK Šibenik š.d.d.,
- HNK Hajduk š.d.d.,
- GNK Dinamo,
- NK Istra 1961. š.d.d.,
- NK Lokomotiva,
- RNK Split š.d.d.,
- NK Hrvatski dragovoljac,
- NK Dugopolje.

Pod pojmom športskog dioničkog društva smatra se trgovačko društvo registrirano za obavljanje sportskih djelatnosti propisanih ovim Zakonom. Ako trgovačko društvo obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima mora imati pravni oblik društva (š.d.d.) sukladno ovome Zakonu. (Zakon o sportu, čl. 15., st. 1)

### 2.3. Sportska udruga za natjecanje u nogometu

Prema Zakonu o sportu temeljem članka 14. stavka 1. o Sportskim udrugama, u smislu ovoga Zakona, radi se o udrugama koje se osnivaju radi obavljanja sportskih djelatnosti propisanih ovim Zakonom. Nadalje, u Zakonu stoji da prema članku 19. stavku 1. Sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju mogu obavljati fizičke osobe koje obavljaju samostalnu djelatnost sudjelovanja u sportskom natjecanju i pravne osobe koje su za to posebno registrirane (sportski klubovi), a to mogu biti sportske udruge za natjecanje i sportska dionička društva.

Sportska udruga osnovana radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju obvezno u nazivu sadrži riječi sportski klub ili ispred riječi klub naziv sporta u kojem obavlja djelatnost. Iznimno, sportski klub-udruga za natjecanje, koji se tradicionalno naziva društvom, a osnovan je za natjecanje u jednom sportu, može koristiti i taj naziv uz naziv sporta u kojem se natječe. Prema zakonu članka 27. stavka 3. članovi tijela sportskog kluba-udruge za natjecanje, osobe ovlaštene za zastupanje te osobe ovlaštene za vođenje poslova na temelju odluke ovlaštenog tijela ili na temelju općih akta sportskog kluba-udruge za natjecanje ne mogu biti osobe:

- koje ne mogu biti članovi uprave, odnosno nadzornog odbora dioničkog društva prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima i zakona kojim se uređuje sprječavanje sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti,
- koje su u posljednje tri godine pravomoćno kažnjene za kaznena djela ili prekršaje u sportu i u vezi sa sportom, kao ni osobe iz članka 13. ovoga Zakona,
- koje su članovi drugih sportskih klubova-udruga za natjecanje istoga sporta,
- koje su dioničari s. d. d. istoga sporta,
- koje su članovi tijela, osobe ovlaštene za zastupanje te osobe ovlaštene za vođenje poslova prema odluci ovlaštenog tijela ili na temelju općih akta sportskog kluba-udruge za natjecanje istoga sporta,
- koje su članovi tijela s.d.d istoga sporta,
- koje svojim djelovanjem mogu neposredno utjecati na sustav natjecanja u odgovarajućem sportu, a osobito sportaši koji su profesionalni prema članku 8. ovoga Zakona, menadžeri u sportu, kao i osobe koje su to bile u razdoblju od posljednjih godinu dana,

- članovi pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to obavljale posljednje tri godine,
- članovi tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to bile posljednje tri godine,
- koje s menadžerima u sportu i članovima pravnih osoba te članovima tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica djeluju zajednički u smislu članka 34. stavka 3. ovoga Zakona,
- ovlaštene za zastupanje u pravnoj osobi koja sukladno članku 12. stavku 2. ovoga Zakona ima sklopljene ugovore o ulaganju u fizičke osobe u sustavu sporta.<sup>7</sup>

Kako je u Zakonu i navedeno te ranije u radu napisano, sportske udruge za natjecanje većinom su momčadi amaterskog statusa koje ne zadovoljavaju zakonske uvjete da postanu profesionalni klubovi. Preporučljivo je da klubovi nižeg ranga i manje sposobnosti u privlačenju većeg broja zainteresirane publike budu osnivani i vođeni modelom sportske udruge koju kontroliraju ili bar podržavaju lokalne vlasti. Na primjer, od deset Hrvatskih prvoligaša čak ih je šestero formirano kao udruga. To je više od polovice naše najelitnije lige. Klubovi-udruge iz Prve hrvatske nogometne lige (1. HNL) su:

- NK Inter Zaprešić,
- GNK Dinamo Zagreb,
- NK Lokomotiva,
- NK Slaven Belupo,
- HNK Gorica i
- NK Rudeš<sup>8</sup>.

#### 2.4. Sportska dionička društva u nogometu

Suprotnost je modelu udruge model trgovačkog društva. Pod trgovačkim društvima smatramo komanditno društvo, javno trgovačko društvo, dioničko društvo, gospodarsko interesno udruženje, i društvo s ograničenom odgovornošću. Zakonodavac je u Hrvatskoj naveo da je samo

<sup>7</sup> Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), članak 27.

<sup>8</sup> <https://sdus.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/tablice%20SDU%C5%A0%20NOG%20nova.pdf>, 24.5.2020.



sportsko dioničko društvo (s. d. d.) prihvatljivo, dok osnivanje drugih oblika trgovačkih društava nije. To potvrđuje i zakon članka 15. stavka 1. o Trgovačkom društvu, a u smislu ovoga Zakona o sportu društvo je registrirano za obavljanje sportskih djelatnosti propisanih ovim Zakonom.<sup>9</sup> Ako trgovačko društvo obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima, mora imati pravni oblik dioničkog društva (s. d. d.) sukladno ovome Zakonu. U stavku dva navedeno je koji se zakon tiče tih društava, a za osnivanje trgovačkih društava iz stavka 1. ovoga članka primjenjuje se Zakon o trgovačkim društvima, osim u dijelu koji je ovim Zakonom drugačije određen.<sup>10</sup>

Dva su načina nastanka sportskoga dioničkog društva, a to su osnivanjem novog društva ili preoblikovanjem sportskih klubova-udruga za natjecanje u s. d. d. Nastanak novog društva kod nas i nije toliko zamijećen koliko je uobičajeno preoblikovanje postojećih klubova. Država je tu intervenirala donošenjem ovog zakona da bi se posrnule klubove upravo preoblikovanjem spasilo od bankrota, to jest gašenja kluba.<sup>11</sup> Preoblikovanje sportskih klubova-udruga za natjecanje u s. d. d. može biti obvezno ili dragovoljno. Obvezno je kada regulative natjecanja tako nalažu ili zakon, dok se dragovoljno može preoblikovati svaki sportski klub-udruga za natjecanje, bez obzira na to ima li taj sportski klub-udruga za natjecanje profesionalni ili amaterski status i bez obzira na sport u kojem se natječe.<sup>12</sup>

U Prvoj hrvatskoj ligi (1. HNL) 60 % klubova uređeno je kao sportski klub-udruga, dok je drugih 40 % uređeno kao sportsko dioničko društvo. Klubovi uređeni kao dioničko društvo su: HNK Rijeka s. d. d, NK Osijek s. d. d., HNK Hajduk s. d. d. i NK Istra 1961 s. d. d..<sup>13</sup>

Temeljni kapital s. d. d. iznosi najmanje 500 000 00 kuna. Dionice u s. d. d. izravno, neizravno ili preko povezanih osoba ne mogu imati osobe čiji poslovi i djelatnosti mogu neposredno utjecati na sustav natjecanja u odgovarajućem sportu, a osobito sportaši, sportski suci, menadžeri u sportu i osobe koje su članovi pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica. Dionice mogu imati domaće i strane, fizičke i pravne osobe. Uz osobe koje ne mogu

---

<sup>9</sup> Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), članak 15.

<sup>10</sup> <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/zakon-o-sportu-urednicki-procisceni-tekst-nn-br-712006-do-852015>, 23.5.2020.

<sup>11</sup> Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), članak 29.

<sup>12</sup> <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/zakon-o-sportu-urednicki-procisceni-tekst-nn-br-712006-do-852015>, 24.5.2020.

<sup>13</sup> Jelusić D., Sportsko dioničko društvo, Informator, Rijeka, www.informator.hr, 26.5.2020.

biti članovi uprave ili nadzornog odbora dioničkog društva prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima i Zakona o sprečavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti članovi uprave i nadzornog odbora s.d.d. ne mogu biti ni osobe:

- koje su u posljednje tri godine pravomoćno kažnjene za kaznena djela ili prekršaje u sportu i u vezi sa sportom, kao ni osobe iz članka 13. ovoga Zakona,
- koje su članovi sportskih klubova-udruga za natjecanje istoga sporta,
- koje su dioničari s. d. d. istoga sporta,
- koje su članovi tijela, osobe ovlaštene za zastupanje te osobe ovlaštene za vođenje poslova prema odluci ovlaštenog tijela ili na temelju općih akta sportskog kluba-udruga za natjecanje istoga sporta,
- koje su članovi tijela s. d. d. istoga sporta,
- koje svojim djelovanjem mogu neposredno utjecati na sustav natjecanja u odgovarajućem sportu, a osobito sportaši, menadžeri u sportu, kao i osobe koje su to bile u razdoblju od posljednjih godinu dana,
- članovi pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to bile posljednje tri godine,
- članovi tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica, kao i osobe koje su to bile posljednje tri godine,
- koje s menadžerima u sportu i članovima pravnih osoba te članovima tijela pravnih osoba koje obavljaju djelatnost organiziranja sportskih kladionica djeluju zajednički u smislu članka 34. stavka 3. ovoga Zakona.

Izbor s. d. d. između monističkog i dualističkog ustroja organa u potpunosti je proizvoljan i društvo ga čini statutom. To se može učiniti bilo odredbama prvog inicijalnog statuta koji donosi preoblikovatelj ili osnivač, bilo kasnijim izmjenama statuta o kojima odlučuje glavna skupština. U dualističkom ustroju organa, , uz glavnu skupštinu d. d. mora imati još dva organa: nadzorni odbor i upravu. Striktno se odvajaju nadležnosti između organa tako da su svakom organu pridodane zakonom utvrđene nadležnosti. Glavna skupština bira članove nadzornog odbora. Nadzorni odbor bira i opoziva članove uprave, nadzire vođenje poslova društva i u okviru nadzora može pregledavati i ispitivati poslovne knjige i dokumentaciju društva što uključuje blagajnu, vrijednosne papire i druge stvari, podnosi glavnoj skupštini izvješće o obavljenom radu

te može sazvati glavnu skupštinu. Uprava je organ d. d. koji vodi poslove društva i obavlja funkciju zastupanja društva. Dioničko društvo s monističkim ustrojem organa, ima glavnu skupštinu u kojoj se nalaze dioničari i upravni odbor kao organ u kojemu su osobe koje vode poslove društva, obavlja funkciju zastupanja društva i nadziru poslovanje. Upravni odbor izabire glavna skupština društva.<sup>14</sup>

U Hrvatskoj, kako je ranije i navedeno u radu, vrijedi zakon da bi profesionalni, u ovom slučaju nogometni, klubovi trebali biti definirani kao sportsko dioničko društvo. Kasnije je u radu i navedeno da je svega nekoliko klubova tako i ustrojeno što dovodi do zaključka da zakon nije sproveden u potpunosti.<sup>15</sup> Ta činjenica dovodi do nesrazmjera u tržišnom natjecanju te drugačijima administrativnim pravilima te zakonima za jedne i druge.<sup>16</sup>

## 2.5. Nogometni klubovi u vlasništvu države

Tijekom povijesti ovaj je način upravljanja nogometnim klubom bio znatno prošireniji, a dolaskom sve zahtjevnijih i rigoroznijih zakona te transparentnijih i moralnijih načina upravljanja ovaj je model gotovo nestao. U nekim se formama i dalje pojavljuje, pretežito u financijskom smislu, kao na primjeru gruzijskog kluba FC Dila Gore koji je bio pod pokroviteljstvom ministarstva policije<sup>17</sup> te singapurskog Home Uniteda FC koji je osnovala policija, a od 1996. kao klub predstavljaju ne samo policiju nego i ministarstva obrane, migracije te unutarnjih poslova. U moderno se doba jedan primjer više ističe nad drugima, a radi se o turskom klubu İstanbul Başakşehir F.K. Başakşehir je klub s malom bazom navijača, no ona je protresla nogometnu federaciju Turske jer je postala najuspješniji pokušaj poklonika predsjednika Recepta Tayyipa Erdogana da stvore klub koji će biti provladin.

Kao što je i spomenuto, tijekom povijesti ovakav je način funkcioniranja bio uobičajen, ali ne samo kod država nego i kod kraljevskih obitelji koje su bile na vlasti. Mnogi klubovi koji su svoje najveće navijače stekli upravo u kraljevskim obiteljima uživali su u blagodatima

---

<sup>14</sup> Ivkošić M., Pravni ustroj nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj, Split, 2010.

<sup>15</sup> Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), članak 24.

<sup>16</sup> <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/zakon-o-sportu-urednicki-procisceni-tekst-nn-br-712006-do-852015>, 24.5.2020.

<sup>17</sup> Slobodna Dalmacija, <https://www.slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/clanak/id/207155/>, 26.5.2020.

financijskih i organizacijskih beneficija te čak i privrženosti sudačkih tijela. Kao najpoznatiji primjer iz te kategorije možemo izdvojiti Real Madrid C. F. iz Španjolske te manje poznate koji uživaju kraljevsko pokroviteljstvo, a to su Real Betis Balompié, Real Oviedo, Real Sociedad i mnogi drugi koji u imenu kluba imaju Real (hrv. kraljevski). Mnogi Realu iz Madrida zamjeraju njegov raketni uspon od solidnoga španjolskog kluba do najboljega svjetskog kluba u eri španjolskog diktatora Francisca Franca. Malverzacijama i pomoću državnog novca Franco je „svom“ Realu pružio temelje o kojima su svi mogli samo sanjati. I danas je poveznica između Franca i Reala iz Madrida zabranjena tema.

Slika 1. Igrači Reala salutiraju Francu



Izvor: <https://www.vecernji.hr/tag/francisco-franco-91186>

U Belgiji klubovi koji postoje duže od pedeset godina mogu dodati svom imenu prefiks Royal ili Koninklijke (hrv. kraljevski), kao primjerice Club Brugge Koninklijke Voetbalvereniging, Cercle Brugge Koninklijke Sportvereniging, Royal Antwerp Football Club, Royal Sporting Club Anderlecht, Royal Charleroi Sporting Club i mnogi drugi. U drugim državama možemo izdvojiti klubove kao što su Real C. D. España iz Hondurasa, Real Cartagena iz Kolumbije te Real Garcilaso iz Perua.

U kategoriju gdje država upravlja klubovima i kontrolira ih možemo svrstati i one koji su pod upravom vojske. Takvih klubova nije malo, većina bivših komunističkih zemalja ima barem jedan klub koji je funkcionirao pod patronatom vojske. To je model koji funkcionira u zatvorenom krugu ljudi koji skrbe o njemu bez mogućnosti vanjskog utjecaja na njega. Predsjednike te dužnosnike klubova birao je vrh vojne hijerarhije. Primjere takvih klubova u moderno vrijeme na papiru ne možemo naći zbog UEFA-inih regulativa, no u praksi vojska i

dalje u tim klubovima drži većinu ili samo dio dionica ili pak ima bilo kakav drugi vanjski utjecaj na klub. Neke od tih klubova možemo naći pod vrlo poznatom skraćenicom CSKA ispred imena kluba, što je u prijevodu Central sports club of the army (hrv. centralni sportski klub vojske). FK Partizan, CSKA Moscow, CSKA Sofia, Steaua Bukuresti samo su neki od mnogih primjera iz te kategorije. Upravo je potonji klub, Steaua Bukuresti, najbolji primjer takvog upravljanja. Klub koji je 1986. osvojio Ligu prvaka osnovan je pod imenom Asociația Sportivă a Armatei București (vojna sportska udruga) 1947. godine, a Udruga je brojala brojne sportske klubove, ne samo u nogometu nego i u košarci, odbojci i drugim sportovima. Raspadom komunizma i otvaranjem Rumunjske zapadnoj Europi 1998. godine nogometni se klub odvaja od vojne sportske udruge. Kasnije se to odvajanje kluba proglasilo nelegalnim te je sva povijest nogometnog kluba praktički izbrisana zbog nemogućnosti dogovora između vojske i privatnih vlasnika koji su oteli ime Steaua.<sup>18</sup>

Amaterski klubovi nižih razreda diljem svijeta funkcioniraju prema istom principu. U vlasništvu su lokalnih zajednica, to jest lokalnih vlasti. To je i najbolji način funkcioniranja takvih ekipa jer njihov je primarni cilj okupljanje građana u zajednicu te pružanje osnovnih uvjeta mladeži za bavljenje sportom, u ovom slučaju nogometom. Najbolji su primjeri ovakvih klubova lokalni mali klubovi. Prilično jednostavno funkcioniraju: skupštinu kluba bira lokalna vlast koja onda upravlja klubom volonterski ili uz neke simbolične naknade. Financiraju se iz lokalnih proračuna.

---

<sup>18</sup> Wood T., Steaua Bucharest to FC FCSB – The History Behind the Name Change., <http://futbolgrad.com/steaua-bucharest-name-change/>, 27.5.2020.

### 3. PRIVATNO VLASNIŠTVO NOGOMETNIH KLUBOVA

„Kad je neki klub privatno vlasništvo, točno se zna kako i gdje se troši novac.“ – pomoću ovog citata možemo pobliže objasniti model funkcioniranja kluba u privatnom vlasništvu<sup>19</sup>. Kod privatnog vlasništva pojedinac ili pojedinci udruženi u zajednicu za upravljanje klubom koji imaju većinu paketa dionica (više od 50 %) praktički su vlasnici kluba, to jest imaju moć odlučivanja u svojim rukama. Vlasnici su sami ti koji upravljaju klubom, biraju suradnike te traže potencijalne sponzore ili pak financiraju sve iz svog džepa. Isto tako su i oni sami odgovorni za loše poslovanje i moguće dugove koji se mogu stvoriti te mogu biti tuženi po zakonu. Razlike u privatnom vlasništvu, kako je već prije u radu spomenuto, očituju se u monističkom i dualističkom ustroju. Monistički ustroj sastoji se od glavne skupštine (dioničara) te upravnog odbora (direktora), dok se dualistički ustroj sastoji od dva tijela, glavne skupštine i upravnog odbora te nadzornog odbora koji nadzire rad uprave. Nameće se zaključak da što više dionica kluba netko posjeduje, to je lakše donositi odluke u ovakvom modelu funkcioniranja kluba.<sup>20</sup>

Razlikujemo dvije glavne vrste vlasničkih struktura za nogometne klubove u privatnom vlasništvu: javno društvo s ograničenom odgovornošću koje je izlistano na burzi i društvo s ograničenom odgovornošću koje ima dioničare koji kontroliraju smjer u kojem nogometni klub ide. Većina se klubova vodi kao privatno društvo s ograničenom odgovornošću, a za primjer možemo navesti Chelsea pod Romanom Abramovičem. Chelsea u konačnici odgovara upravnom odboru i dioničarima. Mnogi vlasnici zauzimaju oba mjesta i kao takve malo tko ih sprječava u donošenju samostalnih odluka. Glavna je iznimka od ovog pravila Arsenal budući da ima matično društvo. Matično društvo je društvo s ograničenom odgovornošću – Arsenal Holdings

---

<sup>19</sup>Poslovni HR, <http://www.poslovni.hr/after5/milan-mandaric-ulaganje-u-nogometne-klubove-je-sport-ali-i-financijski-interes-37052>, 26.5.2020.

<sup>20</sup>Ivkošić M., „Pravni ustroj nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj“, Split, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2010.

PLC. Javna su društva s ograničenom odgovornošću ona koja imaju svoje dionice na burzi i s kojima se trguje.<sup>21</sup>

Pozitivan je primjer privatnog vlasništva svakako klub PSG FC (Paris Saint-Germain) koji je 2011. godine kupio Nasser Ghanim Al-Khelaifi, vlasnik Qatar Sports Investments (QSI) grupacije koja se bavi ulaganjima u sport.<sup>22</sup> PSG je klub osnovan 1970. godine i bio je prosječni klub u Francuskoj sve do dolaska novih investitora. Od te je 2011. PSG postao najuspješniji francuski klub ovog desetljeća te je u nekoliko godina vladavine katarskih investitora nadmašio uspjehe kluba iz prijašnjeg razdoblja. Trenutno ima sedmi najveći prihod u nogometnom svijetu s godišnjim prihodom od 486,2 milijuna eura prema Deloitteu i jedanaesti je najvrjedniji nogometni klub čija je vrijednost procijenjena na 825 milijuna eura.<sup>23</sup>

Negativnih i pozitivnih primjera ima dosta, ali jedan se ističe kao možda i najveći problem ovakvog tipa funkcioniranja nogometnog kluba. Malaga CF 2010. preuzeo je katarski investitor Abdullah ben Nasser Al Thani<sup>24</sup>. Uslijedilo je snažno ulaganje u prvu ekipu, momčad je bilježila sve zapaženije rezultate, došla i do četvrtfinala Lige prvaka, no nogomet nije bio njegova jedina želja. Al-Thani želio je izgraditi posve novi stadion, hotel i marinu, no njegove želje nisu uslišale gradske vlasti. Tada se Al-Thani počeo osvećivati i prkositi ljudima iz Malage preko njihove svetinje, odnosno nogometnog kluba. Prestao je isplaćivati plaće te je sve manje novca izdvajao za funkcioniranje kluba. Danas je Malaga CF i dalje u njegovom vlasništvu, no daleko od svjetla pozornice Europe pa i Prve španjolske lige. Spomenuti slučaj dokazuje kako je surov ovaj model funkcioniranja kluba u kojem svu vlast ima jedan čovjek koji jednom odlukom može uništiti sve što je za lokalnu zajednicu od velikog značenja.

### 3.1. Hrvatska

U Hrvatskoj su samo četiri kluba u privatnom vlasništvu, a to su: NK Rijeka (u vlasništvu Teanna limited Damira Miškovića koji posjeduje 70 % dionica, dok 30 % drži Grad Rijeka), NK

---

<sup>21</sup> Earlby J., Corporate Governance and Firm Performance in English and Scottish Football: Making Football Sustainable., 2016.

<sup>22</sup> PSG, <https://www.psg.fr>, 21.5.2020.

<sup>23</sup> QSI, <http://www.qsi.com.qa/investments/paris-saint-germain/>, 21.5.2020.

<sup>24</sup> Malagaf, <https://www.malagacf.com/en/club/history>, 21.5.2020

Istra 1961 (u vlasništvu tvrtke Round Midnight Ulaganja (RMU) i ima oko 85 % dionica kluba, a Grad Pula oko 15 %), NK Osijek (s oko 90 % dionica u vlasništvu mađarskog poduzetnika Lorinca Meszarosa (60 %) i njegovog partnera, osječkog poduzetnika Ivana Meštrovića (30 %), ostatak dionica drži nekoliko manjih kompanija) i RNK Split (klub s najvećim udjelom privatnog vlasništva u Hrvatskoj od čak 99 % u rukama Skladgradnje, tvrtke u vlasništvu dvojice čelnih ljudi kluba, braće Slavena i Joze Žužula).<sup>25</sup>

### 3.2. Svijet

Kako smo ranije i naveli na primjeru Chelsea i Arsenala, u Engleskoj postoje dva privatna modela upravljanja nogometnim klubovima. Klub koji je izlistan na burzi i onaj koji nije. Također, možemo podijeliti vlasničku strukturu, to jest vlasnike na domicilne i strane, što uvelike utječe na kulturu upravljanja nogometnim klubom. Svi su engleski klubovi u Premier ligi u privatnom vlasništvu. Prvi klub koji je iz udruge prešao u trgovačko društvo jest Tottenham Hotspur zbog privlačenja svježeg kapitala i moderniziranja poslovanja kluba.

---

<sup>25</sup> <https://www.fininfo.hr/>, 22.5.2020.



Tablica 1. Premierligaši i njihovi vlasnici (prikazani su samo oni s najvećim udjelima)

KLUB	VLASNIK	DRŽAVA VLASNIKA
Arsenal	Stan Kroenke	SAD
Bournemouth	Max Denim	Rusija
Brighton & Hove Albion	Tony Bloom	Engleska
Burnley	Mike Garlic	Engleska
Cardiff City	Vincent Tan	Malezija
Chelsea	Roman Abramovich	Rusija
Crystal Palace	Steve Parish	Engleska
Everton	Farhad Moshiri	Iran
Fulham	Shahid Khan	Pakistan
Huddersfield Town	Dean Hoyle	Engleska
Leicester City	The Srivaddhanaprabha Family	Tajland
Liverpool	Fenway Sports Group	SAD
Manchester City	Mansour bin Zayed Al Nahyan	UAE
Manchester United	The Glazer Family	SAD
Newcastle	Mike Ashley	Engleska
Southampton	Gao Jisheng	Kina
Tottenham Hotspur	Joe Lewis	Engleska
Watford	Gino Pozzo	Italija
West Ham United	David Sullivan	Wales
Wolverhampton Wanderers	Fosun International	Kina

Izvor: <https://www.bloomberg.com>

U Španjolskoj su klubovi organizirani po načelu članova vlasnika. Povijest je ipak utjecala na takav model.<sup>26</sup> Krajem 1980-ih došlo je do velike financijske krize što je prouzročilo golemo dugovanje i nestabilnosti u članskom modelu. To je bio kraj članskog modela vlasništva za sve

<sup>26</sup> Buljan S., Utjecaj i značaj nogometnih klubova za lokalno gospodarstvo u RH“, Split, 2017.

osim za Real Madrid, Barcelonu, Athletic Bilbao i Osasunu. Danas većina od ukupno 42 španjolska profesionalna nogometna kluba nastaje kao Sociedades Anonimas Deportiva. Prevedeno na hrvatski to bi značilo sportsko društvo s ograničenom odgovornošću.<sup>27</sup>

U Italiji djeluje model obiteljskog vlasništva koji je za njih stvar prestiža i pitanje obiteljske tradicije. Klubovi su već generacijama u vlasništvu obitelji, a njihovi članovi predsjedavaju klubom do svoje smrti, a potom prenose vlasništvo na mlađe potomke te tako ukруг.<sup>28</sup> Najbolji je primjer Juventus koji je u vlasništvu obitelji Agnelli od davne 1923. Obitelji nisu samo vlasnici klubova, oni i aktivno sudjeluju u upravljanju. Posljednjih nekoliko godina ipak dolazi do promjena, klubovi se polako okreću engleskom stilu, vlasnici prodaju svoje udjele stranim investitorima. AS Roma prvi je klub koji je iz tradicionalnoga obiteljskog posla prerastao u multinacionalnu korporaciju. AS Romu 2011. kupuje (67 %) konzorcij na čelu kojeg je Thomas DiBenedeto, američki biznismen talijanskih korijena.<sup>29</sup>

### 3.3. Pravno – organizacijski ustroj

Pravo je ukupnost pravnih pravila, načela i instituta kojima se uređuju odnosi u određenoj društvenoj zajednici. Njima su uređeni životni odnosi među ljudima, ali i odnosi ljudi prema društvenoj zajednici u kojoj žive i čijim pravilima se podvrgavaju. U užem smislu sportsko pravo i pravna regulativa u sportu pokrivaju polje sportskih aktivnosti i određuje svijet sporta.<sup>30</sup> Pravna regulativa iznimno je značajan element sporta, a obuhvaća pravne propise kojima država uređuje društvene odnose u športu, kao i interne propise sportskih organizacija, klubova i udruga kojima se uređuje ponašanje sportaša, trenera, menadžera i drugih osoba u sportu. Sportsko pravo je jedna od novijih grana prava. Multidisciplinarnog je karaktera i obuhvaća načela, normativna rješenja i pravnu praksu niza drugih pravnih područja.

Organizacija je društveni poredak koji vodi kolektivne ciljeve, to obuhvaća i planiranje te izvršenje određenoga cilja ili zadatka.<sup>31</sup> Pod strukturom sportske organizacije kao sistema se podrazumijevaju njeni fizički elementi i informacijske veze koje proizvode njeno ponašanje. To

<sup>27</sup> Udruga Naš Hajduk, dodatak u pdf verziji, „Navijači i klubovi“, 22.5.2020., str. 4

<sup>28</sup> Buljan S., Utjecaj i značaj nogometnih klubova za lokalno gospodarstvo u RH, Split, 2017.

<sup>29</sup> Buljan S., Utjecaj i značaj nogometnih klubova za lokalno gospodarstvo u RH, Split, 2017.

<sup>30</sup> Borić A., Skripta: Osnove trgovačkog prava, Split, 2018.

<sup>31</sup> Sikavica P., Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011.

je način na koji su gradivni elementi sistema organizirani ili međuzavisni. U realnim sportskim sistemima - organizacijama, struktura se sastoji od više fizičkih elemenata i složene mreže informacijskih veza.

Poznavanje ove mreže elemenata i informacijskih veza omogućuje upravljanje sportskom organizacijom.

Pravne osobe koje sudjeluju u sustavu sporta su udruge (sportska udruga za natjecanje), trgovačka društva (sportsko dioničko društvo), i ustanove (sportska ustanova). Sportski klub iz članka 19. stavka 1. Zakona o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16) koji obavlja sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima, neovisno o pravnom obliku (sportska udruga za natjecanje ili s.d.d.), može imati profesionalni ili amaterski status. Izuzev ustanova u Hrvatskoj, nogometni klubovi mogu biti udruge, u pravilu su to najčešće amaterske momčadi u nižim ligama dok profesionalne ekipe su najčešće uređene kao trgovačka društva. Hrvatska država i po zakonu o sportu „tjera“ na neki način preoblikovanje profesionalni nogometni klubova iz udruga u trgovačka društva zbog što transparentnijeg i poštenijeg natjecanja i nadmetanja. Obveza preoblikovanja sportskog kluba-udruge za natjecanje u sportsko dioničko društvo prema Zakonu u sportu članak 41. stavak 1. sportski klub-udruge za natjecanje mora se preoblikovati u s.d.d. u skladu s odredbama članka 43. i 44. ovoga Zakona ako su kumulativno ispunjeni sljedeći uvjeti: 1. da se radi o profesionalnom sportskom klubu u smislu članka 24. ovoga Zakona u nogometu, košarci i rukometu. Svaki profesionalni klub u Hrvatskoj je sukladno članku 24. stavku 1. Zakona o sportu profesionalni status ima onaj sportski klub koji je osnovan radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju, ako ima sklopljene ugovore o profesionalnom igranju s više od 50% registriranih sportaša u seniorskoj konkurenciji u odnosu na broj prijavljenih sportaša za natjecateljsku godinu na listi koju vodi odgovarajući nacionalni sportski savez ili ako ispunjava uvjete za stjecanje profesionalnog statusa sukladno pravilima odgovarajućega nacionalnoga sportskog saveza. Profesionalni sportski klub iz stavka 1. ovoga članka obvezno se upisuje u Registar profesionalnih sportskih klubova koji vodi ministarstvo. O upisu u Registar donosi se rješenje u roku od mjesec dana od dana podnošenja zahtjeva za upis. Ako nakon upisa u Registar profesionalnih sportskih klubova profesionalni sportski klub prestane ispunjavati uvjete iz stavka 1. ovoga članka, ministar će donijeti rješenje o brisanju iz Registra. Profesionalni

sportski klub je obvezan Povjerenstvu za profesionalne sportske klubove iz članka 26. ovoga Zakona podnositi jednom godišnje :

- račun dobiti i gubitka,
- izvješće o registriranim sportašima seniorske momčadi,
- izvješće o članovima kluba i članovima tijela kluba,
- plan poslovanja u idućoj poslovnoj godini,
- godišnje financijsko izvješće
- revizorsko izvješće

Tablica 2. Profesionalni nogometni klubovi u RH  
**Nogometni klubovi upisani u Registar profesionalnih sportskih klubova**

RB	Naziv kluba	Adresa	Ovlaštene osobe	Registarski broj upisa	Datum upisa u registar
1.	NK INTER ZAPREŠIĆ	10290 ZAPREŠIĆ Vladimira Novaka 25	Branko Laljak, Vladimir Pavetić	PŠ-01-0002/07	22.03.2007.
2.	HNK RIJEKA s.d.d.	51000 RIJEKA Rujevica 10	Damir Mišković, Dean Ščulac, Vlatko Vrkić, Zlatan Hreljac	PŠ-08-0003/07	22.03.2007.
3.	NK OSUJEK s.d.d.	31000 OSUJEK W. Wilsona 2	Igor Galić, Ivan Meštrović	PŠ-14-0006/07	22.03.2007.
4.	HNK CIBALIA VINKOVCI s.d.d.	321000 VINKOVCI H. D. Genschera 10 b	Josip Kuterovac	PŠ-16-0007/07	22.03.2007.
5.	NK SLAVEN	48000 KOPRIVNICA M.P. Miškine 10	Hrvoje Kolarić, Zvonimir Šimunović, Marin Pucar	PŠ-06-0008/07	22.03.2007.
6.	HNK ŠIBENIK s.d.d.	22000 ŠIBENIK Bana Josipa Jelačića 9/a	Jure Zoričić	PŠ-15-0009/07	23.03.2007.
7.	HNK HAJDUK s.d.d.	21000 SPLIT B. mediteranskih igara 2	Ivan Kos	PŠ-17-0010/07	23.03.2007.
8.	GNK DINAMO	10000 ZAGREB Maksimirska 128	Mirko Barišić, Tomislav Svetina, Igor Kodžoman, Krešimir Antolić, Vlatka Peras, Amra Peternel	PŠ-21-0012/07	27.03.2007.
9.	NK ISTRRA 1961 s.d.d.	52100 PULA Mate Balote 11	Mighael Remo Glover	PŠ-18-0013/07	27.03.2007.
10.	NK LOKOMOTIVA	10000 ZAGREB Radoslava Cimermana 3	Božidar Šikić, Tin Dolički	PŠ-21-0024/10	20.01.2010.
11.	RNK SPLIT s.d.d.	21000 SPLIT Hrvatske mornarice 10	Slaven Žužul	PŠ-17-0026/10	21.09.2010.
12.	NK HRVATSKI DRAGOVOLJAC	10020 ZAGREB Aleja pomoraca 25	Ivica Perković	PŠ-21-0014/07	22.03.2007.
13.	NK DUGOPOLJE	21204 DUGOPOLJE Matice Hrvatske 11	Jure Bosančić, Dragan Doždor	PŠ-17-0030/17	23.01.2017.
14.	HNK GORICA	10410 VELIKA GORICA Hrvatske bratske zajednice 80	Nenad Črnko, Renato Ivanuš	PŠ-01-0031/17	23.03.2017.
15.	NK RUDEŠ	10000 ZAGREB Rudeška cesta 25	Ivan Knežević, Tomislav Knežević	PŠ-21-0032/17	8.5.2017.
16.	NK VARAŽDIN	42000 VARAŽDIN Zagrebačka 94	Toni Dalić, Stjepan Cvek	PŠ-05-0034/18	16.1.2018.

Izvor: <http://sdus.hr/sport/profesionalni-sportski-klubovi/registar-profesionalnih-sportskih-klubova/>

Amaterske momčadi ne moraju podnositi detaljna izvješća te račune dobiti i gubitka, ali moraju također biti upisani u registar, no u Registar udruga. Situacija je nogometnih klubova u Hrvatskoj, što se tiče pravnog oblika, prilično jasna. Praktički u cijelom svijetu ova su dva pravna oblika i jedina. Međutim, tu dolazimo do varijacija upravljanja na osnovi tih pravnih oblika. Kod sportskih klubova-udruga upravljanje klubovima provodi se na nekoliko razina: od

države, kao najviše stepenice u hijerarhiji, preko šačice entuzijasta koji su željeli osnovati svoj vlastiti klub pa sve do slučajeva gdje vojska ili policija upravljaju nogometnim klubom. Što se tiče klubova koji su uređeni kao trgovačko društvo, varijacija je također mnogo, a pakete dionica mogu imati i već spomenuta država, kompanije, poslovni ljudi, konzorciji pa i obični građani.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), članak 24., 24.5.2020.

## 4. SPORTSKI MARKETING

Sportski marketing je podjela marketinga koja naglašuje promociju sportskih događaja i timova kako da bi se uspostavio odnos između sportske marke i njenih potrošača. Marketinške aktivnosti vezane uz vrhunski sport već odavno potvrđuju da sport nije samo igra ili zabava, već zahtjevna djelatnost kojom dominiraju profitne organizacije. Među natjecateljskim sportovima značajno mjesto zauzima nogomet. Suvremeni natjecateljski nogometni klub u velikoj mjeri ovisi o tržištu, zbog čega vodstva nogometnih klubova pri kreiranju poslovne politike trebaju uzimati u obzir marketing kao poslovnu koncepciju. Da bi nogometni klub osigurao kvalitetan nastup na tržištu, nužno je poznavati i stalno pratiti tržišne ciljne skupine koje su relevantne za određivanje strategije marketing miksa.<sup>33</sup>

Glavne ciljne skupine nogometnog kluba su gledatelji i simpatizeri nogometa, mediji, gospodarski subjekti i uspješni nogometni klubovi u zemlji i inozemstvu.

Sportski marketing podrazumijeva primjenu koncepta i principa općeg marketinga.<sup>34</sup>

- na sportske proizvode i usluge (npr. sportska odjeća i obuća, oprema, profesionalna natjecanja, sportska događanja, sportski klubovi), a u svrhu povećanja izvora prihoda za sport;
- na tržišno pozicioniranje drugih roba kroz stvaranje asocijacije na sport pri čemu je sport marketinški alat (npr. pozicioniranje energetskog pića Red Bull putem sporta i sponzoriranja sportaša; P&G kao sponzor Olimpijskih igara).

### 4.1. Struktura sportskog marketinga

Poput općeg marketinga, i sportski marketing poima se hijerarhijski, na više razina:

- filozofija (skup uvjerenja o pristupu marketingu) - postavljanje želja i potreba potrošača u središte pri donošenju odluka na svim razinama u organizaciji (ne samo u odjelu marketinga) i stvaranje obostrane koristi za potrošače i organizaciju;

---

<sup>33</sup> Kos Kavran A., Kralj A., Sportski marketing, Međimurko Veleučilište u Čakovcu, Čakovec, 2016.

<sup>34</sup> Novak, I., Sportski marketing i industrija sporta, Zagreb, 2006.

- proces - slijed koraka potrebnih kako bi se odredile tržišne prilike, osmislila strategija, planirale taktike te proveo i vrednovao marketinški plan;
- načela - primjena brojnih ideja i koncepata koji usmjeravaju provođenje aktivnosti sportskog marketinga;
- alati i tehnike za primjenu načela sportskog marketinga u svakodnevnoj praksi

Slika 2. Struktura sportskog marketinga



Izvor: prilagođeno prema Smith, A.C.T. (2008), Introduction to Sports Marketing, Elsevier Ltd., str. 7.

## 4.2. Sponzorstvo

Poslovni odnos u kojem privredni subjekt sudjeluje u organizaciji nekog događaja. To se sudjelovanje očituje kroz podmirivanje određenih troškova (u novcu, proizvodima ili uslugama) čime se stiče status sponzora u svrhu stvaranja vlastite promocije. Sponzorskim ugovorima potpisnici su jasno i nedvosmisleno vezani uz korištenje imena, lika ili robnog znaka (pravne osobe), njenog imidža, sportskih dostignuća i sportskih priredbi u svrhu promocije tvrtke, proizvoda, usluga ili ideja koje pruža kroz svoju djelatnost sponzor, a sve s određenim ciljem. Sportska sponzorstva nastaju kada sportska organizacija ili sportaš imaju određenu podršku

nekog poduzeća (sponzora).<sup>35</sup> Od sponzorskog odnosa koristi imaju obje strane: sportska organizacija (sponzorirani) dobiva novac ili proizvode, a sponzor dobiva koristi pozitivnog povezivanja s uspješnom sportskom ekipom ili sportašima. Ponekad je vrlo teško odrediti koje su koristi za sponzora. Zato sportske organizacije uvijek prve pristupaju poduzećima tražeći sponzorstvo. Sponzorstva u nogometu su aktivnosti koje klubu omogućuju stabilne izvore financiranja, a sponzorima mogućnost promocije svojih proizvoda, tvrtke, ideje ili usluge.

Uobičajene koristi koje se nude sponzoru su:

- pravo povezivanja s imenom sportske organizacije,
- isticanje znakovlja sponzora,
- prisutnost u medijima/neizravno oglašavanje,
- ugled kao posljedicu povezivanja sa sportskom organizacijom,
- mogućnost izravnog oglašavanja,
- pristup novim tržištima,
- mogućnost ostvarivanja prodaje (npr. posebne ponude članovima organizacije),
- demonstracije proizvoda (npr. prikaz korištenja proizvoda na sportskom događanju),
- političke koristi.<sup>36</sup>

#### 4.3. Vrste sponzorstva

- „Title“ sponzorstvo

Tip sponzorstva u kojem se tvrtki omogućuje korištenje naziva tvrtke ili marke u nazivu kluba ili događanja (RK Croatia osiguranje, HASTK Mladost Iskon, Čokolino kup...). Takav paket mora sadržavati najvišu financijsku vrijednost, te se ugovor ne bi trebao potpisivati na rok kraći od 2-3 godine (preporuča se 3-5 godina). S jedne strane sportska organizacija dobiva viši stupanj financijske sigurnosti, a s druge strane da bi javnost prihvatila naziv kluba ili događanja potrebno je minimalno 2-3 godine.

- Sponzor presenter (powered by)

---

<sup>35</sup>Vettorelli, D., Vettorelli, V., Kožulj, G., 2013. Kako do sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima, Zagreb, 2016.

<sup>36</sup> Vettorelli, D., Vettorelli, V., Kožulj, G., 2013. Kako do sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima, Zagreb, 2016.



Ako se organizacija odluči ponuditi ovakav vid suradnje, mora unaprijed osigurati ili zakupiti medijski prostor i upozoriti potencijalnog sponzora da nije u mogućnosti garantirati objave u medijima.

- Generalni sponzor

Predstavlja glavnog sponzora s najvećim koristima. Kako većina sportskih klubova ima značajnije i manje značajne mečeve/utakmice, uvijek preostaje i mogućnost da se ponudi sponzorstvo određenog meča ili posebnog klupskog događanja.

- Službeni dobavljači

Suradnje kod koje se, klub i/ili sportaš dobiva određenu uslugu i/ili proizvod po povoljnijim uvjetima od tržišnih, te se obvezuje da će ga oglašavati i nabavljati robu i/ili usluge upravo kod ugovornog dobavljača. Najrasprostranjeniji vid takvog sponzorstva je da klub za prvu momčad dobiva gratis sportsku opremu i popust za ostale klupske članove.

## 5. UPRAVLJANJE SPORTSKIM KLUBOVIMA

Dionici su pojedinci, organizacije, institucije ili skupine ljudi koji mogu imati značajan interes za uspjeh ili neuspjeh projekta i na koje projekt može utjecati svojim rezultatima, bilo pozitivno ili negativno i oni mogu utjecati na provedbu projekta, pozitivno ili negativno. U izgradnji boljeg sustava u hrvatskom nogometu važno je razmišljati o dionicima koji sudjeluju u funkcioniranju Saveza (izravno ili neizravno). Primarni dionici su: HNS, Središnji ured za Šport, malonogometni klubovi, nogometne škole, ženski nogometni klubovi, UEFA, FIFA, profesionalna liga, amaterske lige, profesionalni nogometni klubovi, profesionalni igrači, amaterski igrači, navijači, stručno osoblje u nogometu, nogometni sindikat, nogometni sudci, Sekundarni dionici su: Kineziološki fakultet, Hrvatski akademski sportski savez, odgojno – obrazovne ustanove, osobe s invaliditetom, mediji, sponzori, vlasnici sportske infrastrukture, jedinice lokalne i regionalne samouprave, roditelji.

Primarni dionici se dijele u nekoliko skupina:

- Državna tijela (Središnji državni ured za šport, ministarstva),
- Profesionalni nogometni klubovi i Profesionalna liga (Max TV prva liga),
- Amaterski nogometni klubovi (u ovo spadaju malonogometni, muški i ženski klubovi),
- Međunarodni dionici (UEFA i FIFA),
- Sudačka organizacija,
- Stručno osoblje u nogometu (treneri, igrači, fizioterapeuti, nogometni sindikat),
- Navijači.

Sekundarni dionici također se dijele u nekoliko skupina:

- Odgojno – obrazovne i znanstvene ustanove (Kineziološki i ostali fakulteti, škole i vrtići),
- Mediji,
- Jedinice lokalne i regionalne samouprave,
- Osobe s invaliditetom.

## 5.1. Državna tijela

Sport je društvena pojava koja na važan način doprinosi ostvarenju ciljeva EU i društvenim vrijednostima (vrijednost, tolerancija, mir, poštivanje ljudskih prava...). Integritet sporta je promicanje vjerodostojnosti i privlačnosti. Središnji državni ured za šport treba raditi na promicanju ovih vrijednosti i ustrajati na stvaranju odgovarajućeg zakonodavnog okvira. Kao osnova za ostvarenje toga cilja temelj je Zakon o sportu koji odgovara na potrebe dionika u sportu. Inicijativom jednog od dionika, udruge Naš Hajduk, potaknute su promjene koje su konkretizirane prihvaćenjem zakona u Saboru u kolovozu 2015. godine. Nakon usvajanja zakona Hrvatski nogometni savez ga nije htio provoditi ponašajući se kao država u državi.

Bitna je i uloga ministarstva zdravstva koje je povezano s pozitivnim efektima koje sport može imati na zdravlje ljudi. Aktivnost ljudi je veliki problem jer se pokazalo da ljudi nedovoljno bave fizičkim aktivnostima unatoč konkretnim dokazima da one poboljšavaju osobno zdravlje, uključujući i psihičko zdravlje.

Središnji državni ured za šport određuje pravila igre kroz zakonski okvir i sigurno je referentna točka koju je nužno razumjeti kako bi shvatili ulogu Hrvatskog nogometnog saveza u javnim politikama.

## 5.2. Hrvatski nogometni savez

Za bilo kakvo funkcioniranje nužno je ukazati na nepostojanje strategije razvoja hrvatskog nogometa. S obzirom na nepostojanje strategije razvoja hrvatskog nogometa potrebno je pristupiti njenoj izradi kako bi se stvorile pretpostavke za sustavnu analizu. U okviru izrade strategije svim dionicima je nužno pristupiti te ih uključiti poštujući pravila struke i određenu metodologiju, a ujedno se voditi smjernicama Europske komisije o dobrom upravljanju. HNS i Središnji državni ured za sport će uključiti ostale državne institucije i zainteresirane jedinice lokalne i regionalne samouprave, kao i sve druge primarne, odnosno sekundarne dionike. HNS kao krovna organizacija ima samo jedan dokument u kojem se spominju ciljevi rada, a to je Statut. Dokumenti poput strateškog plana, financijskog plana, poslovnog plana, strategija,

kratkoročnih i dugoročnih ciljeva ne mogu se pronaći na stranicama HNS-a. Hrvatski nogometni savez je kao i većina drugih dosta zatvoren po pitanju uključivanja drugih aktera u rad saveza i fokusiran je dominantno na elitnu razinu koja omogućuje stvaranje profita. Definiranjem strategije, potrebno je stvoriti uvjete u kojima se ta strategija razvija, na profesionalan i pošten način, a to je stvaranje kodeksa. HNS, kao krovna organizacija hrvatskog nogometa, treba djelovati u kreiranju novih vrijednosti. Kroz par primjera prikazano je da se kodeks ne poštuje. Odred iz Kodeksa glasi: „Ne smiju prihvatiti mito, što znači da moraju odbiti sve poklone ili druge prednosti koje im se ponude, obećaju ili pošalju, kako bi prekršili svoju obvezu ili se nepošteno ponašali u korist treće stranke.“ i „Odmah obavijestiti HNS ukoliko im bude ponuđeno mito.“

Primjer kršenja ove stavke je afera „Pošteno suđenje“ u kojoj su suci primali mito za „pošteno suđenje“. Kada je afera otkrivena i oni pravomoćno osuđeni, dio onih koji su sudjelovali u toj aferi i dalje su sudili u prvoj ligi. Drugi primjer je poklanjanje satova od strane Zdravka Mamića djelatnicima HNS – a.<sup>37</sup>

#### 5.2.1. Profesionalni nogometni klubovi i lige

Trenutno od 10 klubova koji se natječu u 1. HNL (hrvatskoj nogometnoj ligi), 5 su pravno ustrojani kao dioničko društvo, a 5 kao udruga građana.

##### 1. HNK Hajduk Split - športsko dioničko društvo

Klub ima jasno podijeljene izvršne i neizvršne funkcije (Upravu i Nadzorni odbor). Vlasnici potvrđuju Nadzorni odbor, koji kasnije bira Upravu. Nadzorni odbor se bira na demokratskim izborima koje organizira udruga Naš Hajduk koja bira 7 članova.

##### 2. GNK Dinamo - udruga građana

Izvršni odbor GNK Dinama bira 80 članova na Skupštini Udruge. Inicijativa Zajedno za Dinamo smatra da klub djeluje u skladu s privatnim interesima što se očitovalo kroz izostanak podrške i nedolazak navijača na utakmice.

##### 3. NK Istra 1961. - športsko dioničko društvo

Većinski vlasnik je Michael Glover koji ima 65%, a grad Pula 35% dionica kluba. Iako su novi investitori najavili neke promjene u upravljanju kluba, način izbora članova izvršnih funkcija

---

<sup>37</sup> Analiza upravljanja hrvatskim nogometom, [www.hajduk.hr](http://www.hajduk.hr), 2017., 27.5.2020.

je ostao isti tako da vlasnici biraju 5 članova Upravnog odbora (4 predstavnika većinskog dioničara i 1 predstavnika grada Pule) koji zatim biraju osobe ovlaštene za zastupanje. Ostali klubovi imaju sličan način upravljanja i nije potrebno ulaziti u daljnju analizu dionika vezano uz profesionalne klubove. Profesionalna liga je izdvojena unutar ostalih dionika jer ona zahtjeva posebnu pozornost HNS – a kao njen produkt koji može biti bolje zaštićen. U prošlosti je postojala Udruga prvoligaša koja je štitila interese klubova, makar u načelu. Klubovi koji su uređeni kao dionička društva uglavnom imaju problema s transparentnim odabirom stručnih ljudi. Oni klubovi koji su uređeni kao udruge građana često imaju problem s sukobom interesa.

### 5.2.2. Amaterski klubovi

U amaterske klubove ubrajaju se: muški nogometni klubovi, futsal, ženski nogometni klubovi i sl. Ovi dionici omogućuju kapilarnost. To znači da oni strateške odluke donose na razini Saveza preko ovih amaterskih klubova dolaze do ljudi. Amaterski sport treba biti podrška profesionalnom sportu, dok bi profesionalni sport istovremeno trebao pomagati uvjete amaterskom sportu. On ima veće efekte na ostale aspekte poput zdravstvene politike jer utječe na veći broj ljudi. U cilju horizontalne dimenzije upravljanja HNS – om važno je uključiti amaterske kolektive (muške, ženske i malonogometne) u sve procese izgradnje novog sustava utemeljenog na strateškom razmišljanju i principima dobrog upravljanja.

### 5.2.3. Sudačka organizacija

Ovakvoj organizaciji je potrebna cjelovita reforma jer se očigledno nikada nije pokušala boriti s nepravilnostima koje su se događale u njenom funkcioniranju. Događalo se nekoliko afera za koje nitko nije odgovarao poput afere „Pošteno suđenje“ koja je iznesena kao primjer kršenja odredbi Etičkog kodeksa. To dokazuje da je to postao način funkcioniranja. Osnivanje neovisnog tijela koje provodi natjecanje u prvoj ligi moglo bi blagotvorno utjecati i na kvalitetu sudaca. Sudac je sastavni dio igre koji mora biti neprimjetan da bi sve bilo u redu. U hrvatskom nogometu su oni često glavni akteri utakmica što pokazuje da je potrebna temeljita reforma koja započinje na transparentnosti i poštenju, a ostale stvari se nadograđuju. Ocjene dijeli kontrolor suđenja. S obzirom na utjecaje na sudce postoji mogućnost da se i međunarodni članovi nađu u

sudačkoj komisiji kao jamac transparentnosti dok se ne osigura unutrašnja transparentnost sustava.

#### 5.2.4. Stručno osoblje u nogometu

Pod stručnim osobljem u nogometu smatraju se treneri, igrači, fizioterapeuti, nogometni sindikat. Razlikuju se od kluba do kluba. Rad Nogometnog sindikata treba uvažavati i podržavati kako bi zaštitio interese igrača kao dionika bez kojih je nemoguće funkcioniranje i lige, a posljedično i Saveza. Postojanje Nogometnog sindikata je pretpostavka zaštite igrača i potrebno im je dati više prostora u izradi strategija HNS – a kako bi istaknuli potrebe igrača. Nogomet je prevelik biznis i previše novca je uključeno da glavni dionici ne primaju plaće. S druge strane, HNS mora uložiti u obrazovanje trenera.<sup>38</sup>

#### 5.2.5. Navijači

Dionik na kojeg bi trebao biti usmjeren nogomet su navijači. Hrvatski nogometni savez ignorira ih kao dionike u procesu etiketirajući ih i ističući isključivo negativne karakteristike. U Hrvatskoj postoji duga tradicija navijačkih skupina i njihovog posrednog utjecaja na nogomet. Navijači imaju specifičan način djelovanja i uglavnom su dio ultras subkulture koja svoje stavove gotovo isključivo artikulira izvan institucija. U Hrvatskoj se ističu dvije navijačke skupine, svojom brojnošću i društvenim utjecajem, a to su Torcida i Bad Blue Boysi. Uz njih je potrebno izdvojiti i Armadu, Kohortu, Ultrase, Demone i još neke manje navijačke skupine.<sup>39</sup> Kao jedna od tema koja se vezuje uz same navijače i njihove potrebe je i paljenje pirotehničkih sredstava. Takav način ponašanja spada u dio tradicije i potrebno je proučiti načine na koje su neke zemlje u Europi dozvolile paljenje baklji poput Norveške. Takav sustav donosi više slobode, ali i više odgovornosti za navijače. Uz same ultras skupine nužno je napomenuti i udruge koje svoje ciljeve pokušavaju ostvariti i institucionalnom borbom. Tu se ističu Naš Hajduk i Zajedno za Dinamo.

---

<sup>38</sup> <https://www.huns.hr/>, 28.5.2020.

<sup>39</sup> Šantek G.P., DINAMO - to smo mi! - Antropološki ogledi o Dinamu i njegovim navijačima, Filozofski fakultet u Zagrebu, 2017.

#### 5.2.6. Odgojno – obrazovne ustanove

Daljnje obrazovanje i stručno osposobljavanje sportaša ključan su dio pripreme za njihovu karijeru nakon završetka one sportske. Ističu se dva pilot-projekta koje je usvojio Europski parlament: „Sport kao instrument za integraciju i socijalnu uključenost izbjeglica” i „Korištenje sporta za praćenje i savjetovanje mladih u opasnosti od radikalizacije“ naglašava da je poticanje tjelesnog odgoja u školama bitno polazište za djecu kad je riječ o učenju životnih vještina, usvajanju stavova, vrijednosti, znanja, razvijanju razumijevanja i uživanju u fizičkim aktivnostima cijeli život.

#### 5.2.7. Mediji

Mediji prate sport, poglavito nogomet, u velikoj mjeri i nužno je imati s njima izgrađene odnose koji omogućuju slobodan rad medija i potiče ih za neovisno i transparentno izvještavanje. Europski parlament naglašava da bi sportska tijela neovisnim medijima trebala osigurati potrebne mogućnosti pristupa i prikupljanja informacija na svim sportskim događanjima kako bi oni mogli ispuniti svoju ulogu važnih i kritičkih promatrača sportskih događanja te upravljanja sportskim aktivnostima.

## 6. POSLOVANJE NOGOMETNIM KLUBOVIMA

Prema članku 24. stavku 1. Zakona o sportu, profesionalni status ima onaj sportski klub koji je osnovan radi obavljanja sportske djelatnosti sudjelovanja u sportskom natjecanju, ako ima sklopljene ugovore o profesionalnom igranju s više od 50% registriranih sportaša u seniorskoj konkurenciji u odnosu na broj prijavljenih sportaša za natjecateljsku godinu na listi koju vodi odgovarajući nacionalni sportski savez, ili ako pak ispunjava uvjete za stjecanje profesionalnog statusa sukladno pravilima odgovarajućega nacionalnoga sportskog saveza. Profesionalni sportski klubovi mogu biti organizirani kao sportske udruge za natjecanja ili kao sportska dionička društva. „Profesionalni nogomet stvarna je metafora neoliberalnog tržišta. On želi biti neovisan (autonoman) o državi, on je globalno organiziran, u njemu je sve roba (sustav natjecanja: igrači i sl.), u njemu krupni kapital želi stvarati profit i sl.“.

Nogometni su klubovi bili u obliku udruženja čija se organizacija temeljila na zajedništvu. Najčešće su bili vlasništvo mjesnih poduzetnika koji su pokrivali financije kluba.

### 6.1. Modeli financiranja nogometnih klubova u Europi

Modeli financiranja klubova mogu se pratiti na razini države kroz modele vlasničkih struktura u državama. Vlasničke strukture odlučuju o novcu kluba, tj. ako je klub u privatnom vlasništvu ili je klub u vlasništvu lokalne zajednice koja izdvaja financije za taj klub.

Postoji nekoliko modela upravljanja nogometnim klubovima, a jedan je od njih socios model. On funkcionira po načelu „jedan član – jedan glas“ što znači da svaki punoljetni član nogometnog kluba, koji je ustrojen kao udruga ili kao dioničko društvo u vlasništvu svojih članova ili ako je statutom određen članski model, ima pravo glasa ako plaća klubu godišnju članarinu. Članovi mogu birati predsjednika, skupštinu ili upravni odbor i biti izabrani na nekoliko različitih načina u skupštinu i upravni odbor kluba te na mjesto predsjednika. Kao članovi kluba ostvaruju brojne



povlastice. Socios model razvija i održava blisku društvenu-kulturnu vezu između zajednice i kluba. Zbog svojih članskih prava, članovi se osjećaju kao dio kluba jer direktno ili indirektno kreiraju politiku istog. Rade pritisak na vladajuće strukture ako loše vode klub, a prikupljanjem potpisa članova iznad određenog postotka ukupnog punoljetnog članstva mogu tražiti izglasavanje nepovjerenja. Za razliku od privatiziranih klubova, klubovi koji su u vlasništvu svojih članova ne stvaraju nikome dobit osim sami sebi, sve što klub zaradi ostaje u klubu i dalje ulaže u vlastiti pogon za daljnji progres što klub čini financijskim jakim te stabilnim. Cijelo je poslovanje potpuno transparentno i svaki član ima pravo na uvid u poslovanje kluba. Velik broj članova kluba olakšava i poboljšava pregovore sa potencijalnim sponzorima. Socios klubovi su od velikog značenja za grad, regiju ili državu iz kojeg potječu.

#### 6.1.1. Španjolska

Klubovi su organizirani na načelu članova vlasnika. To znači da su klubovi financirani na način da se glavnina prihoda svodi na uplate od članarina, dok članovi zauzvrat dobivaju demokratsko pravo glasa o bitnim pitanjima u klubu. Krajem 1980-ih došlo je do velike financijske krize što je prouzročilo golemo dugovanje i nestabilnosti u takvom načinu financiranja klubova.

Barcelonin jednostavan model je najbolji primjer koji ostaje netaknut dugi niz godina, a zahvaljujući vlasništvu kluba - navijača. Barcelona ima 140.000 članova koji godišnje plaćaju oko 150 eura da ih zastupa skupina koja se sastaje s odborom za glasovanje o glavnim odlukama.<sup>40</sup> Samo punoljetni članovi mogu glasati na predsjedničkim izborima, a svaki predsjednik kluba služi četverogodišnji mandat koji obavlja poslove kluba u ime članstva. Sve odluke što uključuje financije, sportske poslove i slično mora se najprije odobriti od strane članova prije nego što se mogu prenijeti u statut kluba.

#### 6.1.2. Engleska

Supporter trusts ili navijački trustovi predstavljaju navijačka udruženja. To su neprofitne organizacije koje osnivaju navijači kako bi povezali nogometne klubove s lokalnom zajednicom i navijačima te na taj način upravljali klubom. Trenutno postoji preko 140 trustova u Engleskoj,

---

<sup>40</sup> Đurašin D., Organizacija profesionalnog nogometnog kluba, Čakovec, Repozitorij Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2016.

Walesu i Škotskoj, većina od njih se povezuju u navijačka udruženja nogometnih klubova. Prvi Supporter trust osnovan je 1992. u Northampton Townu. Osnovani su ga navijači kako bi tamošnji klub spasili od bankrota. Postoje dva osnovna načina na koja supporters trust modeli postaju utjecajni u klubovima. Prvi je putem vlasničkog udjela, a drugi ulaskom u upravljačke odbore.

Dobivanje utjecaja putem vlasničkog udjela pokazalo se najuspješnijim u situacijama kada su klubovi bankrotirali ili bili jako blizu bankrota. Najbolji je primjer za to Exeter City, klub koji je bio u velikim financijskim poteškoćama, a danas je u vlasništvu navijačkog udruženja. U ovome modelu su klubovi ovisni o donacijama od članova i te donacije se ne mogu mjeriti s iznosima u Premier ligi. Kao primjer se navodi pokušaja preuzimanja vlasničkog udjela i utjecaja MUST-a nad Manchester Unitedom. Malcolm Glazer je kupio većinski udio u Manchester Unitedu, iz MUST-a su agresivno prosvjedovali, ali bez značajnog uspjeha. Rezultiralo toga je da su navijači osnovali svoj vlastiti nogometni klub pod imenom United of Manchester, poluprofesionalni nogometni klub u vlasništvu navijača i krenuli se natjecati u Ligi sjeverozapadnih županija.

### 6.1.3. Njemačka

U Njemačkoj su svi klubovi Bundeslige sportske udruge građana, ali mogu izdvojiti profesionalnu sekciju i registrirati je kao dioničko društvo. Model ovoga njemačkog oblika temelji se na pravilu „50 % + 1“.<sup>41</sup> To znači da ako se klubovi odluče izdvojiti profesionalnu sekciju, većinski udio (50 % + 1 dionica) i kontrolu u tvrtkama mora zadržati klub/udruga članova. No postoji i pravilo da investitori imaju i više od dopuštenih 49 % udjela, ali bi pravo glasa i dalje imali svi članovi udruge, što nije popularno kod investitora niti ima onda previše smisla. Bayern München najuspješniji klub Bundeslige organiziran je kao dioničko društvo te njegovi članovi zajedno sa svojim Vereinom posjeduju 81,8% dionica. Ipak postoji nekoliko iznimaka u načinu upravljanja i financiranja nogometnih klubova u Bundesligi.<sup>42</sup> To su klubovi Wolfsburg i Leverkusen na koje se ovo pravilo ne odnosi radi toga što su osnivači navedenih klubova bili poduzeća, odnosno tvornice.

---

<sup>41</sup> <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>

<sup>42</sup> Brnabić R., Neka pitanja u svezi s pravnim ustrojem nogometnih klubova u SR Njemačke“ Split, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2015.

## 6.2. Modeli financiranja nogometnih klubova u Hrvatskoj

U Hrvatskoj je većina klubova uređena po pravnom modelu sportske udruge te kao takve imaju savršenu predispoziciju za funkcioniranje socios modela ili laički rečeno jedan član – jedan glas modela. Međutim, kod nas su klubovi udruge građana samo na papiru, dok su u stvarnosti pod kontrolom raznih skupina ljudi i njima podobnih pristalica.

Svaki bi klub formiran kao udruga trebao svojim statutom omogućiti svakom pojedincu koji je član ili koji želi postati članom pravo na glasanje. U Hrvatskoj postoji zavidan broj klubova koji aktivno promiču i žive socios model, a to su: NK Varteks Varaždin, NK Zagreb 041, RNK Sladorana Županja, NK Dračice Đakovo, NK Orijent Rijeka, ONK Metković i mnogi drugi. U to ne ulaze samo nogometni klubovi, nego i poneki futsal klubovi te kao zaseban primjer HNK Hajduk Split te MNK Futsal Dinamo.<sup>43</sup> Svi su osim Hajduka formirani kao udruge, a Hajduk je dioničko društvo s većinskim vlasnikom Gradom Splitom. Iako je klub u većinskom vlasništvu grada, članovi i dalje mogu utjecati na politiku kluba. Grad je dao pravo glasa skupini entuzijasta okupljenima u Udrugu „Naš Hajduk“ da demokratski upravlja nogometnim klubom. Navijači Hajduka koji su članovi kluba imaju privilegiju birati nadzorni odbor, biti birani te mnoga druga prava koja su im statutom propisana .

Uz Hajduk, koji je u najvišem rangu natjecanja, samo se još Futsal Dinamo može pohvaliti natjecanjem u najelitnijem rangu svoga respektabilnog sporta. Svi su ostali klubovi u nižim rangovima natjecanja. Ova dva kluba, unatoč svim podmetanjima i zavjerama o tome da ovaj model nije dobar i profitabilan, pokazuju upravo suprotno. Sinergija navijača i kluba ono je što socios klubove razlikuje od drugih, kao i poštenje te transparentnost.

U Hrvatskoj trenutno postoji sedam razreda nogometnih liga. To su prva (I), druga (II) i treća (III) hrvatska nogometna liga (HNL), te prva, druga, treća i četvrta županijska nogometna liga (ŽNL).

---

<sup>43</sup> Buljan S., „Utjecaj i značaj nogometnih klubova za lokalno gospodarstvo u RH“, Split, Ekonomski fakultet u Splitu, 2017.

Tablica 3. Struktura momčadi 2015. godine u HNL I i HNLII

Broj	Nogometni klub	Ukupan broj igrača	Prosjek godina	Broj stranih igrača	Ukupna tržišna vrijednost igrača (mil. kuna)	Prosječna tržišna vrijednost igrača (mil. kuna)
<b>HNL I</b>						
1.	Dinamo	41	23,8	18	415,12	10,16
2.	Rijeka	40	25,1	14	265,22	6,63
3.	Hajduk	35	22,9	9	181,21	5,18
4.	Split	32	24,9	4	94,78	2,96
5.	Lokomotiva	32	22,8	3	70,89	2,21
6.	Slaven Belupo	31	24,7	5	58,76	1,90
7.	Istra 1961	30	24,6	11	54,97	1,83
8.	Zagreb	24	22,8	4	54,21	2,26
9.	Osijek	31	24,4	5	45,49	1,47
10.	Inter Zaprešić	27	23,3	7	26,01	0,96
<b>UKUPNO HNL I</b>		<b>319</b>	<b>23,5</b>	<b>78</b>	<b>1.257,49</b>	<b>3,94</b>
<b>HNL II</b>						
1.	Zadar	26	27,1	4	38,67	1,49
2.	Hrvatski dragovoljac	27	24,4	5	22,22	0,82
3.	Gorica	27	25,7	1	20,70	0,77
4.	Šibenik	27	24,9	1	12,89	0,48
5.	Dugopolje	32	23,9	3	10,08	0,31
6.	Rudeš	29	24,3	2	9,86	0,34
7.	Lučko	30	22,3	3	9,86	0,33
8.	Sesvete	21	25,0	2	9,33	0,44
9.	Cibalia	19	23,3	4	7,96	0,42
10.	Imotski	23	26,3	1	6,26	0,27
11.	Segesta	28	24,9	1	4,93	0,17
12.	Dinamo II	11	19,7	1	1,52	0,14
<b>UKUPNO HNL II</b>		<b>300</b>	<b>24,0</b>	<b>28</b>	<b>154,14</b>	<b>0,51</b>
<b>UKUPNO HNL I i II</b>		<b>619</b>	<b>23,8</b>	<b>106</b>	<b>1.411,64</b>	<b>2,28</b>

Izvor: Bajo A., Primorac M.(2016.): Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj, Institut za javne financije, br. 1, Zagreb, str. 3

Prosječna vrijednost igrača u prvoj ligi je oko 4 mil. kuna, pri čemu najveću prosječnu vrijednost imaju igrači Dinama, a najmanju igrači Inter Zapešića. Prosječna vrijednost igrača druge lige je oko 0,5 mil. kuna pa je ukupna tržišna vrijednost klubova druge lige tek nešto veća od 154 mil. kuna, a klubova prve lige gotovo 1,3 mlrd. kuna.

Nogometni klubovi u Hrvatskoj posluju kao neprofitne organizacije ili kao dionička društva.

U HNL I su u jednakoj mjeri zastupljena oba pravna oblika. Klubovi HNL II uglavnom su ustrojeni kao neprofitne organizacije. Klubovi koji teže razvoju sportske infrastrukture, mladih sportaša i lokalne zajednice, stvaraju pozitivne vanjske učinke (eksternalije) promoviranjem sportskih vrijednosti u društvu i trebaju biti ustrojeni kao neprofitne organizacije. Takvi amaterski klubovi u većoj mjeri financiraju javnim sredstvima.

Tablica 4. Struktura rashoda nogometnih klubova u 2014. godini

Broj	Nogometni klub	Vrsta	Ukupni	Poslovni	Financijski	Izvanredni
<b>HNL I</b>						
1.	Dinamo	npo	211.373	190.097	7.738	13.538
2.	Zagreb (2013.)	npo	14.438	12.696	1.055	688
3.	Lokomotiva	npo	33.044	30.527	174	2.343
4.	Slaven Belupo	npo	16.208	16.050	155	3
5.	Hajduk	d.d.	75.329	70.127	3.200	2.002
6.	Rijeka	d.d.	81.799	81.463	336	0
7.	Split	d.d.	36.920	35.614	1.306	0
8.	Osijek	d.d.	14.002	13.949	53	0
9.	Istra 1961	d.d.	17.353	16.673	680	0
10.	Inter Zaprešić	npo	8.351	8.273	78	0
<b>UKUPNO HNL I</b>			<b>508.817</b>	<b>475.468</b>	<b>14.775</b>	<b>18.574</b>
<b>HNL II</b>						
1.	Cibalia	d.d.	10.285	8.781	1.504	0
2.	Zadar	d.d.	9.180	3.292	2.036	3.853
3.	Dugopolje	npo	2.795	2.689	21	85
4.	Gorica	npo	3.609	2.754	19	835
5.	Hrvatski dragovoljac	npo	4.501	4.217	21	262
6.	Imotski	npo	1.332	1.282	32	18
7.	Lučko	npo	1.698	1.620	78	0
8.	Rudeš	npo	2.083	1.646	52	385
9.	Segesta	npo	1.440	1.422	1	17
10.	Sesvete	npo	1.320	1.311	8	0
11.	Šibenik	d.d.	2.721	2.390	332	0
<b>UKUPNO HNL II</b>			<b>40.962</b>	<b>31.403</b>	<b>4.104</b>	<b>5.455</b>
<b>UKUPNO I i II</b>			<b>549.780</b>	<b>506.872</b>	<b>18.879</b>	<b>24.029</b>

Izvor: Bajo A., Primorac M.(2016.): Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj, Institut za javne financije, br. 1, Zagreb, str. 10

Može izgledati neobično da se igrači nogometnih klubova evidentiraju u bilanci kao imovina, no igrači se kupuju na tržištu, gotovo jednako kao i bilo koja druga imovina. Kako ne bi mijenjali klub tijekom sezone, engleski nogometni savez (engl. Football Association – FA) je još 1885. propisao registraciju svih igrača. Kao posljedica te odredbe razvilo se tržište pravima na igrače. U klubovima su najznačajniji poslovni rashodi (za djelatnike, materijalne rashode, amortizaciju i donacije). Od ukupno 550 mil. kuna rashoda nogometnih klubova prve i druge lige u 2014., Dinamo je ostvario gotovo polovicu.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Bajo A., Primorac M., Insitut za javne financije, Fiscus, Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj, Br. 1,Zagreb, 2016.

U strukturi financiranja nogometnih klubova dominiraju obveze. Ukupne obveze klubova prve lige iznose preko 600 mil. kuna, dok su vlastiti izvori financiranja nešto manji od 125 mil. kuna.

Tablica 5. Struktura kapitala i izvori financiranja nogometnih klubova u 2014.

Broj	Nogometni klub	Pasiva	Kapital i rezerve	Obveze		Prihodi budućih razdoblja
				Kratkoročne	Dugoročne	
<b>HNL I</b>						
1.	Dinamo	318.733	46.629	103.728	167.534	842
2.	Zagreb	2.770	-12.531	4.696	10.605	0
3.	Lokomotiva	18.669	5.543	10.342	2.782	1
4.	Slaven Belupo	4.924	778	3.259	886	0
5.	Hajduk	219.444	135.063	63.405	17.053	3.922
6.	Rijeka	60.600	10.508	49.693	239	161
7.	Split	42.528	-30.659	10.087	63.101	0
8.	Osijek	41.544	-33.584	11.613	63.516	0
9.	Istra 1961	20.937	4.061	16.877	0	0
10.	Inter Zaprešić	1.250	-1.401	1.476	1.175	0
<b>UKUPNO HNL I</b>		<b>731.399</b>	<b>124.407</b>	<b>275.176</b>	<b>326.891</b>	<b>4.925</b>
<b>HNL II</b>						
1.	Cibalia	14.029	750	11.629	1.650	0
2.	Zadar	12.130	4.322	7.808	0	0
3.	Dugopolje	402	-106	508	0	0
4.	Gorica	761	19	189	552	0
5.	Hrvatski dragovoljac	917	-400	1.087	230	0
6.	Imotski	46	-249	91	204	0
7.	Lučko	6.712	5.085	1.435	192	0
8.	Rudeš	550	-1.230	292	1.488	0
9.	Segesta	298	-726	1.017	0	6
10.	Sesvete	4.890	4.573	317	0	0
11.	Šibenik	1.403	-5.550	6.953	0	0
<b>UKUPNO HNL II</b>		<b>42.137</b>	<b>6.489</b>	<b>31.326</b>	<b>4.315</b>	<b>6</b>
<b>UKUPNO HNL I i II</b>		<b>773.536</b>	<b>130.896</b>	<b>306.502</b>	<b>331.206</b>	<b>4.931</b>

Izvor: Bajo A., Primorac M.(2016.): Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj, Institut za javne financije, br. 1, Zagreb, str. 15

U 2014. godini Zagreb, Split, Osijek i Inter Zaprešić iz 1. HNL, te Dugopolje, Hrvatski Dragovoljac, Imotski, Rudeš, Segesta i Šibenik iz 2. HNL imaju negativnu vrijednost kapitala. Potrebno je odrediti status nogometnih klubova, njihov ustroj, razgraničiti njihovo poslovanje te prema istom se ravnati kako bi se uspostavio pravilniji sustav javnog financiranja.

### 6.3. Kritički osvrt na upravljanje nogometnim klubovima



Nepovoljne financijske pozicije nogometnih klubova u Hrvatskoj ukazuju da što prije treba uspostaviti stabilnu zakonodavnu i institucionalnu infrastrukturu za dugoročnu održivost. Zakon o sportu u Hrvatskoj govori o tome da pravne osobe u sustavu sporta mogu biti udruge, trgovačka društva i ustanove. Hrvatski nogometaši su poznati po cijelome svijetu i njihova kvaliteta je neupitna. Ali u Hrvatskoj, većinu financija razrađuje HOO (Hrvatski Olimpijski Odbor) i HPO (Hrvatski Paraolimpijski Odbor). Oni imaju kompletnu vlast u Hrvatskoj što se tiče upravljanja sportom.

## **7. ZAKLJUČAK**

Često možemo čuti da je nogomet najvažnija sporedna stvar na svijetu. Ovisi kako za koga, ali ono u čemu će se svi složiti jest to da je nogomet postao industrija kroz koju se provlači prevelika količina novca koju nažalost većina, pa čak i državnih proračuna ne može niti zamisliti. Nogomet u Hrvatskoj prati svjetske trendove, ali sa dosta godina zaostatka. Primarni uzrok toga je loša kvaliteta nogometa u odnosu na uspješnije nogometne države. To nadalje implicira slabiju posjećenost stadiona, manji broj sponzora, manje plaće igračima i tu dolazi do začaranog kruga.

Ono po čemu je hrvatski nogomet specifičan su izdvajanja lokalnih zajednica za isti.

Vidjeli smo da se u europskim državama ljudi identificiraju sa svojim nogometnim klubovima, te da najuspješniji nogometni klubovi imaju navijači koji redovito dolaze na utakmice nogometnih klubova. Isto tako smo vidjeli da to u Hrvatskoj nije slučaj kroz prosječni broj gledatelja na utakmicama 1. HNL. Literatura je za ovu problematiku jako slabo istraжена, međutim određena istraživanja su pokazala da uspješni nogometni klubovi višestruko doprinose svojim lokalnim regijama i lokalnom stanovništvu.

Prema prikazanim podacima sve što lokalne zajednice osjećaju od postojanja nogometnih klubova su troškovi bez kojih bi realno mogli živjeti. Izuzetak za prikazane godine su RNK Split i HNK Hajduk. HNK Hajduk i grad Split kopirali su uspješne europske upravljačke modele i unatoč prosječnim sportskim rezultatima ostvaruju iznad prosječne financijske rezultate za hrvatske prilike. Možda je to recept svim ostalim klubovima. Financijski rezultati i stvorene obveze ukazuju na činjenicu da je nogomet prerastao iz financijski manje važne društvene aktivnosti s javnim koristima u ozbiljnu gospodarsku granu sa zastupljenijim privatnim interesima.

## LITERATURA

- 1) Bajo A., Primorac M., Institut za javne financije, Fiscus, Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj, Br. 1, Zagreb, 2016.
- 2) Borić A., Skripta: Osnove trgovačkog prava, Split, 2018.
- 3) Brnabić R., Neka pitanja u svezi s pravnim ustrojem nogometnih klubova u SR Njemačke Split, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2015.
- 4) Buljan S., „Utjecaj i značaj nogometnih klubova za lokalno gospodarstvo u RH“, Split, Ekonomski fakultet u Splitu, 2017.
- 5) Dobson S., Goddard J., (2003.): The Economics of Football, Cambridge University Press, UK
- 6) Đurašin D., Organizacija profesionalnog nogometnog kluba, Čakovec, Repozitorij Međimorskog veleučilišta u Čakovcu, 2016.
- 7) Earlby J., Corporate Governance and Firm Performance in English and Scottish Football: Making Football Sustainable., 2016.
- 8) Ivkošić M., „Pravni ustroj nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj“, Split, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2010.
- 9) Kos Kavran A., Kralj A., Sportski marketing, Međimurko Veleučilište u Čakovcu, Čakovec, 2016.
- 10) Novak, I., Sportski marketing i industrija sporta, Maling, Zagreb, 2006.
- 11) Sikavica P., Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, 2011.
- 12) Šantek G.P., DINAMO - to smo mi! - Antropološki ogledi o Dinamu i njegovim navijačima, Filozofski fakultet u Zagrebu, 2017.
- 13) Vettorelli, D., Vettorelli, V., Kožulj, G., Kako do sponzora? Priručnik za sportske organizacije i sportaše koji žele poslovati na tržišnim principima, 1. izdanje, CiV Savjetovanje d.o.o., Zagreb. 2013.

## OSTALI IZVORI

- 1) Football Clubs, Private versus Public Ownership, [www.the18.com](http://www.the18.com), 27.5. 2020.
- 2) Jelušić D., „Sportsko dioničko društvo“, [www.informator.hr](http://www.informator.hr), Rijeka, 26.5.2020.
- 3) Poslovni hr, Mandarić M., Intervju: Ulaganje u nogometne klubove je sport ali i financijski interes, <http://www.poslovni.hr/after5/milan-mandarić-ulaganje-u-nogometne-klubove-je-sport-ali-i-financijski-interes-37052>, 26.5.2020.
- 4) Financial Times, Pitel L., Political Football: „pro-government“ club shakes up Turkish league, <https://www.ft.com/content/d18a2dc4-2dfe-11e8-a34a-7e7563b0b0f4>, 20.5.2020.
- 5) Slobodna Dalmacija, Radica R., <https://www.slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/clanak/id/207155/>, 26.5.2020.
- 6) Smith M., Qatari sheikh’s ownership of La Liga’s Malaga: When a football dream turns sour. <http://www.arabnews.com/node/1248651/sports>, 4.6.2020.
- 7) Narodne novine, Zakon o sportu (Narodne Novine, broj 71/06, 150/08, 124/10, 124/11, 86/12, 94/13, 85/15, 19/16), 24.5.2020.
- 8) Wood T., Steaua Bucharest to FC FCSB – The History Behind the Name Change., <http://futbolgrad.com/steaua-bucharest-name-change/>, 27.5.2020.
- 9) Poslovni savjetnik, <http://www.poslovni-savjetnik.com/propisi/zakon-o-sportu-urednicki-procisceni-tekst-nn-br-712006-do-852015>, 23.5.2020.
- 10) The Tifo Football Podcast, <https://www.tifofootball.com/features/football-clubs-private-versus-public-ownership/>, 1.6.2020.
- 11) PSG, <https://www.psg.fr>, 21.5.2020
- 12) Qatar Sports Investments, <http://www.qsi.com.qa/investments/paris-saint-germain/>, 21.5.2020.
- 13) Málaga CF, <https://www.malagacf.com/en/club/history>, 21.5.2020.
- 14) Fininfo, <https://www.fininfo.hr/>, 22.5.2020.
- 15) Naš Hajduk, <http://www.nashajduk.hr/>, 27.5.2020.
- 16) Futsal Dinamo, <http://www.futsal-dinamo.hr/>, 6.6.2020.
- 17) Bundesliga, <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>, 2.6.2020.

18) FIFA, [www.fifa.com](http://www.fifa.com), 23.5.2020.

19) Središnji državni u red za sport,

<https://sdus.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/tablice%20SDU%C5%A0%20NOG%20nova.pdf>, 24.5.2020.

20) Udruga Naš Hajduk, dodatak u pdf verziji, „Navijači i klubovi“, [www.hajduk.hr](http://www.hajduk.hr), 27.5.2020.

21) Hrvatska udruga nogometni sindikat, <https://www.huns.hr/>, 28.5.2020.

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Igrači Reala salutiraju Francu.....	13
Tablica 1. Premierligaši i njihovi vlasnici (prikazani su samo oni s najvećim udjelima) .....	18
Tablica 2. Profesionalni nogometni klubovi u RH .....	21
Slika 2. Struktura sportskog marketinga.....	24
Tablica 3. Struktura momčadi 2015. godine u HNLI i HNLII .....	37
Tablica 4. Struktura rashoda nogometnih klubova u 2014. godini .....	38
Tablica 5. Struktura kapitala i izvori financiranja nogometnih klubova u 2014.....	39