

# Razvoj poslovnih modela profesionalnih nogometnih organizacija

---

Falamić, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:381526>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-30**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KULTUROLOGIJE  
SMJER: KULTURALNI MENADŽMENT

TOMISLAV FALAMIĆ

RAZVOJ POSLOVNIH MODELA  
PROFESIONALNIH NOGOMETNIH  
ORGANIZACIJA

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

izv. prof. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

SUMENTOR:

doc. dr. sc. Borko Baraban

Osijek, 2021.

## Sažetak

Ovaj rad bavi se područjem razvoja poslovnih modela profesionalnih nogometnih organizacija. Nogomet je jedan od najpopularnijih sportova na svijetu zbog svoje jednostavnosti, specifičnosti, rasprostranjenosti i pristupačnosti. Važnu ulogu u razvoju nogometa imaju razni elementi menadžmenta koji se primjenjuju prilikom rada nogometnih klubova. Negativni rezultati poslovanja hrvatskih nogometnih klubova su među najvećim problemima hrvatskog nogometa. Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 je u 2020. godini dodatno otežala financijsku situaciju posebice manjih klubova, budući da su natjecanja bila odgođena ili su održana bez publike. Nastavno na navedeno, postavljeno je istraživačko pitanje: *U kolikoj je mjeri pojava pandemije uzrokovane virusom COVID-19 utjecala na financijsko poslovanje nogometnih klubova?* Rezultati istraživanja pokazali su da je pojava pandemije negativno utjecala na prihode klubova. Međutim, pojava pandemije pokazala je koliko je bitna spremnost, odgovornost i predanost u radu organizacije kluba kako bi se stvorili preduvjeti za ekonomsku stabilnost kluba unatoč utjecaja vanjskih čimbenika. Cilj je ovoga rada proširiti dosadašnje spoznaje o razvoju poslovnih modela profesionalnih nogometnih organizacija posebice u izvanrednim okolnostima poput ekonomskih i zdravstvenih kriza dok se kao rezultat provedenog istraživanja ističe važnost integracije menadžmenta i nogometa te su u okviru rada predložena moguća rješenja s ciljem poboljšanja kvalitete nogometa.

Ključne riječi: menadžment, nogomet, financiranje, marketing, COVID-19

## Abstract

The topic of this paper is the development of business models of professional football organizations. Football is one of the most popular sports in the world because of its simplicity, specificity, distribution and accessibility. An important role in the development of football is played by various elements of management that are applied in the work of football clubs. The negative business results of Croatian football clubs are among the biggest problems of Croatian football. The pandemic caused by COVID-19 virus in 2020 further impeded financial situation in particular smaller clubs, since competitions were delayed or held without an audience. Further to that, a research question was raised: To what extent does the occurrence of a pandemic caused by COVID-19 virus affect the financial operations of football clubs? The results of the research have shown the occurrence of the pandemic negatively affected the income of the clubs. However, the emergence of a pandemic has shown the importance of readiness, responsibility and commitment in the work of the club organization to create the preconditions for the economic stability of the club despite the influence of external factors. The aim of this paper is to expand the current knowledge about the development of business models of professional football organizations, especially in extraordinary circumstances such as economic and health crises, while the research results highlights the importance of management and football integration and suggests possible solutions to improve football quality.

Key words: management, football, financing, marketing, COVID-19

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Tomislav Falamić, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom *Razvoj poslovnih modela profesionalnih nogometnih organizacija* te mentorstvom doc. dr. sc. Ivane Bestvine Bukvić rezultat isključivo mogega vlastitoga rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet, problem i cilj istraživanja.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. ULOGA MENADŽMENTA U NOGOMETU .....	3
3. FUNKCIJE UPRAVLJANJA MENADŽMENTOM U NOGOMETU .....	6
3.1. Planiranje .....	6
3.2. Organiziranje .....	7
3.3. Vođenje (odlučivanje, komuniciranje, inoviranje, motiviranje).....	8
3.4. Kontrola .....	9
4. ORGANIZACIJA NOGOMETA .....	11
4.1. Organizacija nogometa na svjetskoj razini .....	11
4.2. Organizacija nogometa na europskoj razini .....	12
4.3. Organizacija nogometa na nacionalnoj razini .....	13
5. ULOGA MARKETINGA U NOGOMETU .....	16
5.1. Tržište .....	17
5.2.1. Proizvod .....	19
5.2.2. Cijena .....	20
5.2.3. Distribucija .....	20
5.2.4. Promocija .....	21
5.3. Sponzorstvo .....	23
6. UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA NOGOMET .....	26
7. OBLICI FINANCIRANJA U NOGOMETU .....	29
7.1. Financijski izvještaji .....	31
7.1.1. Bilanca .....	31
7.1.2. Račun dobiti i gubitka .....	32
7.1.3. Izvještaj o novčanim tokovima .....	32
7.1.4. Izvještaj o promjeni vlasničke glavnice i bilješke uz financijsko izvješće .....	32
8. ISTRAŽIVANJE OBLIKA FINANCIRANJA U NOGOMETU.....	34
8.1. Metodologija istraživanja .....	34
8.2. Analiza financijskog izvještaja GNK Dinamo i NK Osijek.....	34
8.2.1. Bilanca .....	34
8.2.2. Račun dobiti i gubitka.....	35
8.2.3. Izvještaj o novčanim tokovima.....	37
8.2.4. Izvještaj o promjeni vlasničke glavnice.....	38
8.3. Sponzorsko financiranje GNK Dinamo i NK Osijek .....	39

8.4. Analiza financijskog izvještaja Hrvatskog nogometnog saveza.....	44
8.5. Analiza financijskih uspjeha nogometnih klubova tijekom pandemije COVID-19.....	45
8.5.1. Analiza financijskih uspjeha europskih nogometnih klubova tijekom pandemije COVID-19 .....	45
8.5.2. Analiza financijskih uspjeha hrvatskih nogometnih klubova tijekom pandemije COVID-19 .....	47
9. ANALIZA TRŽIŠNOG POLOŽAJA NK OSIJEK.....	51
9.1. SWOT analiza.....	51
9.2. PEST analiza.....	52
9.2.1. Političko okruženje.....	52
9.2.2. Ekonomsko okruženje .....	53
9.2.3. Socijalno okruženje .....	53
9.2.4. Tehnološko okruženje .....	53
10. RASPRAVA .....	54
11. ZAKLJUČAK .....	56
LITERATURA .....	57
POPIS ILUSTRACIJA .....	62
PRILOZI .....	63

## 1. UVOD

Nogomet jedan je od najpopularnijih sportova na svijetu koji zabavlja nogometne simpatizere već više od 150 godina. Mnogi će reći najvažnija sporedna stvar na svijetu. Nogometom se profesionalno bavi preko 250 milijuna ljudi širom svijeta. Svaka tvrtka mora imati kvalitetne zaposlenike koji će znati planirati, organizirati, voditi i obavljati kontrolu prilikom rada. Ista situacija je i u upravljanju menadžmentom u nogometu. Može se reći da je zarada jedan od bitnijih faktora takve popularnosti nogometa. Osim financija, sport predstavlja i način zdravog života koji se stavlja u drugi plan zbog ekonomskih aspekata sporta. Osim menadžmenta, marketing je odigrao veliku ulogu u današnjem svijetu nogometa. Sponzorski ugovori dosegli su astronomske vrijednosti. S obzirom na vrtoglavi rast cijena transfera i ugovora, smatralo se da nitko i ništa ne može zaustaviti rast profita u nogometu. Međutim, pojava pandemije COVID-a 19 pokazala je koliko je bitan način upravljanja kako bi klub što bezbolnije pretrpio posljedice ne predviđene situacije.

### 1.1. Predmet, problem i cilj istraživanja

Predmet istraživanja rada je financijsko poslovanje i izvori financiranja klubova Prve hrvatske nogometne lige (1. HNL) te utjecaj pandemije COVID-19. Problem istraživanja su klubovi 1. HNL koji ukupno ostvaruju gubitak od iznosu od 52 milijuna kuna, što je u prosjeku gubitak od 5,2 milijuna kuna po klubu. Samo četiri od deset klubova ostvarili su pozitivan rezultat poslovanja u 2019. godini. Istraživačko pitanje glasi: U kolikoj je mjeri pojava pandemije uzrokovane virusom COVID-19 utjecaja na financijsko poslovanje nogometnih klubova? Provedena je analiza poslovanja (financijskog i tržišnog položaja) dva kluba koja su ostvarila pozitivne rezultate poslovanja, te je provedena njihova usporedba s ciljem identificiranja dobrih primjera poslovne prakse koji bi se mogli implementirati i u poslovanju ostalih klubova.

### 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prilikom izrade diplomskoga rada prikupljani su sekundarni izvori podataka. Korištena je literatura Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek, članci objavljeni u znanstvenim i stručnim časopisima, diplomski i završni radovi, financijska izvješća klubova i ostali internetski izvori podataka koji su povezani s temama menadžmenta, marketinga i financiranja sporta i nogometa. Prikupljena literatura je s hrvatskog i engleskog jezičnog područja. Korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda analize, sinteze, deskripcije, generalizacije, klasifikacije i komparacije, pojedine metode financijskih analiza (vertikalna i



horizontalna analiza), SWOT i PEST analiza. Sredstvo korišteno u izradi diplomskog rada je prijenosno računalo s programskim paketom za obradu teksta (MS Word).

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u 11 poglavlja, od kojih je prvi uvod. Drugo i treće poglavlje bavi se ulogom menadžmenta u radu nogometnih klubova, odnosno četiri glavne funkcije menadžmenta. Sljedeće poglavlje govori o nogometnim organizacijama i njihovoj važnosti prilikom organiziranja nogometnih natjecanja. U idućem poglavlju definira se uloga marketinga na nogometnom tržištu. Šesto poglavlje govori o utjecaju pandemije COVID-19 na nogometni svijet. Teorijski dio završava poglavljem o oblicima financiranja u nogometu. Empirijski dio započinje analizom financijskih izvještaja GNK Dinamo i NK Osijek. U istom poglavlju ukratko je analizirano financijsko izvješće Hrvatskog nogometnog saveza, kao i sponzorsko financiranje GNK Dinamo i NK Osijek, te financijsko poslovanje navedenih klubova tijekom pandemije. Empirijski dio završava analizom tržišnog položaja NK Osijek, koristeći SWOT i PEST analizu. Rad završava poglavljima rasprave i zaključkom.

## 2. ULOGA MENADŽMENTA U NOGOMETU

Prije utvrđivanja uloge menadžmenta u nogometnim organizacijama, potrebno je znati definicije menadžmenta, sporta, organizacije i sportskog menadžmenta.

Menadžment se definira kao „skup aktivnosti koje uključuju planiranje i odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontrolu, usmjerene na ljudske, financijske, materijalne i informacijske izvore radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva efikasan i učinkovit način.“ (Bartoluci et.al., 2004: 89) Sport se definira kao „skupni pojam za tjelovježbene aktivnosti u kojima dominira natjecateljski duh; njegovanje tjelesnih svojstava i sposobnosti, njihovo provjeravanje i unaprjeđivanje putem igre, borbe i natjecanja. Sport je raširena i društvena pojava, sastavni dio kulture suvremenoga društva.“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021: n.p.) Za organizaciju se može reći da „predstavlja proces organiziranja različitih aktivnosti, ali i rezultat procesa organiziranja, on je trajan i dinamičan proces mijenjanja, inoviranja i usavršavanja organizacije poduzeća, s osobitim koristima koje pruža optimalno organiziranje činitelja proizvodnje.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 58) Sportski menadžment se „zasniva na koordinaciji različitih aktivnosti, tehnologija i procesa usmjerenih u pravcu učinkovitog stvaranja sportskih rezultata i stvaralaštva.“ (Bartoluci et.al., 2004: 23)

Sportski menadžment počeo se pojavljivati devedesetih godina prošlog stoljeća. Uvijek je postojao u teoriji, međutim, u praksi se najčešće spajao s ulogom sportskog trenera ili nekog drugog stručnjaka koji je vezan za rad sportskih organizacija i organizaciju natjecanja. Sport je danas razvijen na klupskim, državnim i međunarodnim razinama. Zbog razvijenosti na svim razinama, pojam sportski menadžment počeo se sve više koristiti u svijetu. Sportski menadžment obuhvaća razne djelatnosti bez kojih nije moguće doći do uspjeha, a neki od njih su: marketing, psihologija, trening sportaša, razvoj i kvaliteta sportskih objekata i sl. (Bartoluci i Škorić, 2009: 71)

U svakom poslovanju moraju biti jasno definirane zadaće, obveze i ciljevi, kako bi se ostvario uspjeh. Organizacije imaju opće i specifične ciljeve, međutim, u sportu su to najčešće specifični ciljevi, zato što se odnose na ostvarivanje sportskih i poslovnih ciljeva u određenom vremenu za određenu sportsku organizaciju. Sportski se rezultat ne može ostvariti bez specifičnih poslovnih ciljeva (financije, materijalni resursi, organizacija, ...). Također, što je uspješniji sportski rezultat, to su uspješniji i poslovni ciljevi (plaće, prihodi, bolji sponzorski ugovori,...). (Bartoluci i Škorić, 2009: 71)

„Total Sportek“ je u obzir uzeo 13 faktora s pomoću kojih se određuju najpopularniji

sportovi na svijetu:

1. Globalna rasprostranjenost i publika
2. Televizijska gledanost
3. Broj profesionalnih liga širom svijeta
4. Televizijska prava
5. Ugovori i sponzorstva
6. Prosječna plaća u najjačim ligama
7. Najjača konkurencija (broj država u kojima se sport zastupljen na visokoj razini)
8. Prisutnost društvenih mreža
9. Promocija sporta kroz medije i zastupljenost istih na naslovnim stranama
10. Koliko je istaknut sport u godini
11. Regionalna dominacija
12. Spolna ravnopravnost
13. Dostupnost širom planete.“ (Mondo Portal, 2019: n.p.)

Sport je postao veliki izvor zarade u današnjem svijetu. Neki od najpopularnijih i najprofitabilnijih sportova su američki nogomet, bejzbol, košarka, hokej na ledu, tenis, formula 1, golf, boks, kriket, itd. Međutim, uzevši u obzir sve faktore, na samom vrhu je nogomet. (Mondo Portal, 2019: n.p.)

Nogomet ima najveći broj pratitelja, najviše u Europi i Južnoj Americi. Svakim danom sve je više profesionalnih igrača, a zarade i ugovori sve bolji. Nogomet broji najveći broj profesionalnih liga u sportu. TV gledanost raste iz dana u dan (svjetsko prvenstvo u nogometu je najgledaniji sportski događaj na svijetu (3,5 milijarde gledatelja pratilo je Svjetsko nogometno prvenstvo 2018. u Rusiji)), a TV prava su najskuplja. „Nogomet je jedan od prvih profesionaliziranih sportova u kojima su treneri i igrači počeli igrati za novac, a nogometni menadžment jedna od disciplina koje se aktivno proučavaju na akademskoj razini. Početkom 90-ih u menadžerskoj literaturi stvoren je i novi termin, bricolage, koji za objašnjenje menadžerskih termina koristi pojmove iz širokog niza društvenih interesa, među kojima značajno mjesto ima i nogomet.“ (Jurković, 2006: 1)

Menadžment je u nogometu odigrao veliku ulogu u stvaranju nogometa kakav je

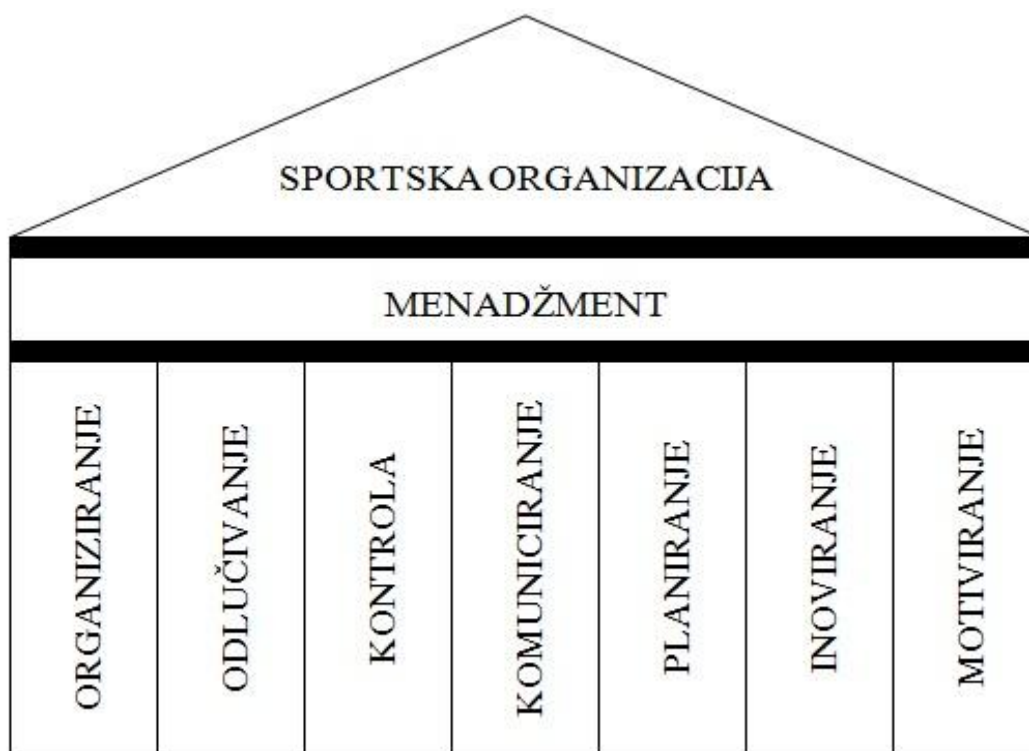
danas. Iz godine u godinu dižu se ljestvice prihoda od transfera, TV prava, sponzorstva, itd. Naravno, da nisu dobro postavljeni ciljevi, ne bi bilo ni uspjeha. Kratkoročni i srednjoročni ciljevi odnose se na ostvarivanje sezonskih ciljeva i stjecanju profita, dakle temelje se na financijskim rezultatima. S druge strane, dugoročni ciljevi odnose se na strateške, tj. nematerijalne ciljeve. To su najčešće ulaganje u kadar, tj. ljudske resurse i potencijal, unaprjeđivanje brenda kroz marketing, inovacije i sl.

„Menadžera u sportu možemo definirati kao organizatora, upravljača nekom sportsko-poslovnom organizacijom kojoj je cilj ostvarenje određenih sportskih i poslovnih rezultata.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 78) Menadžeri u sportu obavljaju različite djelatnosti. S obzirom na veličinu sportske organizacije ovisi i broj menadžera. U velikoj sportskoj organizaciji (npr. veliki profesionalni nogometni klub) ima veliki broj menadžera te je svaki od njih zadužen za svoje poslove i zadatke, dok u manjim nogometnim klubovima sve poslove i zadatke obavlja jedan ili nekoliko menadžera. Menadžeri u sportu pojavljuju se kao trener – menadžer, sportski direktor, direktor reprezentacije, glavni menadžer – direktor, direktor različitih sektora sportske organizacije, tajnik, poslovni tajnik, direktor sportske škole i javni djelatnici u sportu. (Bartoluci i Škorić, 2009: 78) Svaki menadžer mora naučiti uravnotežiti talent, vještinu i znanje. Kako bi menadžeri efikasno i efektivno obavljali svoje dužnosti, moraju posjedovati određene karakteristike kao npr. karizmatičnost, etičnost, moralnost, samouvjerenost, upornost, strpljivost. Menadžer mora racionalno upravljati vremenom, biti vizionar kako bi ostvario uspjeh, mora naučiti živjeti sa stresom, učiti i prenositi znanje, znati govoriti i slušati. (Bartoluci i Škorić, 2009: 79-83)

Budući sportski menadžeri u Hrvatskoj imaju prilike stjecati obrazovanje u raznim visokoobrazovnim ustanovama. Primjerice, Visoka škola Aspira (studij Sportski menadžment), Međimursko veleučilište u Čakovcu (studij Menadžment turizma i sporta), Libertas međunarodno sveučilište (studij Menadžment športa i športskih djelatnosti) i Kineziološki fakultet u Zagrebu (studij Kineziologije, modul Sportski menadžment pri upisu u VII. semestar studija). (Hrvatska asocijacija za sportski menadžment, n.d.: n.p.) Kada je riječ o sportskim menadžerima u nogometu, najčešće se pojam odnosi na trenere – menadžere koji su zaposlenici kluba ili saveza (primaju plaću od nogometne organizacije). Trenere – menadžere često se zamjenjuje s drugom vrstom poslovanja u sportskom menadžmentu, a to su sportski agenti koji su posrednici između igrača i kluba (naplaćuju se od honorara i transfera igrača). (Hrvatska asocijacija za sportski menadžment, 2020: n.p.)

### 3. FUNKCIJE UPRAVLJANJA MENADŽMENTOM U NOGOMETU

„U literaturi se najčešće spominju sljedeće funkcije menadžmenta koje je moguće slikovito prikazati u obliku menadžmentske kuće.“ (Bartoluci et.al., 2004: 137) Slika 1. daje ovaj prikaz.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci et.al., 2004: 137)

Slika 1. Funkcije menadžmenta prikazane u obliku menadžmentske kuće

Slika prikazuje temeljne funkcije i procese menadžmenta. Funkcije su simbolično prikazane poput stupova koji služe kao nositelji menadžmenta ka ispunjavanju misije, vizije, ciljeva i zadaća. Ako samo jedan stup, odnosno jedna funkcija nije stabilna, ruši se cijela kuća. Ako menadžment ispunjava svoju svrhu, tada i krovni dio kuće, tj. sportska organizacija, ostvaruje uspjehe i rezultate.

#### 3.1. Planiranje

Planiranje je osnovna funkcija menadžmenta. Na temelju znanja, iskustva, procjene situacije i mogućnosti, postavljaju se željeni ciljevi. Biraju se smjernice. Nakon utvrđivanja smjernica nastaje pisani dokument, odnosno plan. Poput ciljeva, plan se dijeli na strateške, taktičke i operativne planove. Strateški plan se odnosi na dugoročne ciljeve (strategija, nematerijalni ciljevi), dok se taktički i operativni plan odnosi na kratkoročne i srednjoročne ciljeve (sezonski ciljevi i profit). Svaki cilj je jednako bitan pri ostvarivanju krajnjeg

rezultata. Svi su međusobno povezani i nadopunjuju jedni druge. Planovi prolaze kroz određene faze. Svaka faza predstavlja korak, tj. postupak s pomoću kojeg se stvara veća sigurnost i mogućnost da planovi budu ostvarivi. Faze u procesu planiranja su:

- sagledavanje mogućnosti,
- postavljanje ciljeva,
- utvrđivanje raznih mogućnosti,
- razvijanje pretpostavki na kojima se baziraju mogućnosti,
- izabiranje najbolje mogućnosti,
- formuliranje planova koje slijede izabranu mogućnost,
- budžetska podrška,
- puštanje plana u izvođenje. (Bartoluci et.al., 2004: 95-101)

S obzirom na to da je nogomet nepredvidiva igra, tako se i planovi mogu mijenjati. Primjerice, menadžment postavi za cilj završetak sezone među top 5 ekipa radi kvalifikacija za europske utakmice. Međutim, dogodi se veliki broj ozljeda igrača. Forma i rezultati opadaju i klub se nalazi na dnu ljestvice. Tada se planovi i prioriteti mijenjaju. Potrebno je prilagoditi se situaciji i cilj je zadržati se ili prijeći u viši rang natjecanja. Upravo radi takvih loših utjecaja, potrebno je što bolje planirati i predvidjeti mogući scenarij. Kao plan se postavlja dovođenje adekvatnog broja kvalitetnih igrača (2-3 na istoj poziciji), angažiranje što boljeg fizioterapeutskog tima i osiguravanje najboljih mogućih uvjeta za trening i pripremu igrača (teren, oprema, teretana).

### 3.2. Organiziranje

Nakon oblikovanja strategije u planu, slijedi organizacija ljudskih, materijalnih i financijskih resursa. Organizacijska struktura ovisi o utjecaju unutarnjih i vanjskih čimbenika. Unutarnji se čimbenici mogu mijenjati tijekom određenog vremenskog razdoblja, dok se na vanjske čimbenike ne može utjecati, ali se može ublažiti njihovo djelovanje na organizaciju i prilagoditi im se. Unutarnje čimbenike čine strategija, ciljevi, ljudski resursi i potencijal, tehnologija, proizvod i usluge, financijski resursi, informacije i lokacija. Vanjske čimbenike čine okolina (politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, pravni i okolišni utjecaji), kulturni običaji, konkurenti, kupci, dobavljači i distributeri. Zbog utjecaja čimbenika, organizacija se mora prilagođavati. Čimbenici utječu na potrebu za razvijanjem, zapošljavanjem ili promjenom radne snage, poboljšanjem tehnologije i proizvoda, mijenjanje

organizacijske strukture. Menadžeri moraju pronaći najbolja rješenja i najpovoljniji trenutak kada započeti s promjenama. Stupanj razvijenosti strukture organizacije ovisi i o veličini kompanije (mikro, malo, srednje, veliko). (Bartoluci et.al., 2004: 101-105) „Mnoge tvrtke su u posljednjih 15-ak godina morale promijeniti svoj ritam igre, zbog konkurencije, novih tehnologija i brzine globalnih promjena. Na današnjem tržištu profesionalnih menadžera transferi su uobičajeni kao i u nogometu, a ni brojke nisu mnogo manje. Radni vijek u jednoj tvrtki prosječno je manji od pet godina.” (Jurković, 2006: 1)

Organiziranjem se utvrđuju formalni odnosi ljudi i resursa, čija je svrha postići cilj. Osim toga, organiziranje je stalan i kontinuiran proces koji je jedino moguće ostvariti dobrim timskim radom. S obzirom na opseg posla, organiziranje u nogometu može biti vrlo jednostavno (npr. organiziranje treninga) ili vrlo komplicirano (npr. organiziranje svjetskog nogometnog prvenstva).

### 3.3. Vođenje (odlučivanje, komuniciranje, inoviranje, motiviranje)

Vođenje je sposobnost menadžera da potakne zaposlene na doprinos u rješavanju zadataka i ostvarivanju ciljeva organizacije. Da bi menadžer bio uspješan mora imati sposobnosti vođenja, odnosno odlučivanja, dobru komunikaciju radi boljeg protoka informacija, te znati motivirati zaposlene na inoviranje. Motivirati mogu na različite načine. Time potiču radnike na efikasniji i efektivniji rad. Načini motiviranja su najčešće bolja plaća, mogućnost napredovanja, dodatna školovanja, nagrade i priznanja, i sl. U stručnim literaturama najviše se kao stilovi vođenja navode autokratski i demokratski stil. Ima ih još mnogo, ali svaki od njih podsjeća svojim elementima na autokratski ili demokratski. Autokratski stil vođenja odnosi se na donošenje odluka i zapovijedi prema hijerarhiji od gore prema dolje. Ekstremno su autoritativni, ne potiču zaposlene na kreativnost, ne prihvaćaju se primjedbe i prigovaranja, a uspješnost se zasniva na principu kazne i nagrade. Opisuje ga se kao diktatorski način vođenja. Demokratski stil vođenja odnosi se na suradnji između zaposlenika bez obzira gdje su na hijerarhijskoj ljestvici, konzultiranje, potiče kreativnost, dvosmjerne veze, nudi alternativna rješenja. Demokratskim stilom služe se najuspješniji menadžeri. (Bartoluci et.al., 2004: 105)

Da bi menadžer bio uspješan mora imati određena tehnička znanja i vještine, socijalne vještine zbog uspostavljanja dobre komunikacije i konceptualne vještine, koje služe za stvaranje šire i cijele slike. Menadžerima je bitno stvoriti što ugodniju atmosferu kako bi rad bio zaposlenici mogli efikasnije raditi. Odabir stila vođenja često je rezultat odgoja, kulture, bontona i nasljeđa. Veliku ulogu igraju i emocije. Postoje nogometni menadžeri /

treneri koji su poznati po tome da se vrlo emotivno ponašaju tijekom utakmice. Svaki potez igrača, bio loš ili dobar, i gol rezultira skakanjem, motiviranjem i vikom uz aut-liniju (npr. Diego Simeone i Antonio Conte). S druge strane, postoje mnogo staloženiji menadžeri poput Carla Ancelottija i Claudia Ranierija, koji mirno daju upute igračima.

### 3.4. Kontrola

„Kontrola je funkcija menadžmenta koja omogućuje da se nešto ostvari na način kako je i planirano da se postigne. Ona, dakle, predstavlja mjerilo i korekciju izvršenja planova kako bi se osiguralo da se ciljevi organizacije i njima pripadajući planovi korektno i točno realiziraju. Zbog toga kontrola predstavlja osnovu za uspjeh poduzeća. Bez nje bi mogao zavladati kaos u kojem bi se i najbolje razrađeni planovi teško ostvarili.” (Bartoluci et.al., 2004: 105)

Kako bi se kontrola uspješno provela, potrebno je da prođe kroz određene procese. Prvi proces je postavljanje standarda. Svrha postavljanja standarda je kako bi organizacija mogla mjeriti svoj uspjeh, odnosno postaviti nivo vrednovanja uspjeha. Standardi se izvode iz ciljeva i strategije organizacije. Najčešći standardi organizacije koji se upotrebljavaju su: standardi produktivnosti, proizvodnje, usluga, tržišta, kvalitete, troškova, vremenski standardi, itd. Drugi proces je mjerenje ostvarenja. Mjeri se odstupanje od standarda. Postoje mjerenja gdje je jednostavno napraviti usporedbu, a i mjerenja gdje je složenije. Jednostavne usporedbe su u procesima mehaničke prirode, a složenije npr., mjerenje efikasnosti rada financijskog savjetnika. U složenim mjerenjima, najčešće se koriste uzorci, tablice i testovi. Treći proces je korekcija odstupanja. Navedeni proces služi za ispravljanje grešaka. Prije ispravljanja grešaka, tj. korektivnih akcija, ponovno se vrše mjere i provjeravaju standardi, kako se ne bi napravila još jedna greška. Korektivne akcije mogu biti, npr.: nova tehnologija i oprema, otpuštanje djelatnika i zapošljavanje novih, dodatna edukacija za zaposlene, itd. (Bartoluci et.al., 2004: 105-109)

„Da bi ostvarili efikasnu kontrolu, menadžeri koriste različite tehnike kontrole: budžeti, analiza standardnih troškova, statistički podaci, revizija poslovnih knjiga, Gantove karte, tehnike mrežnog planiranja, kontrola kvalitete, vrednovanje izvršenja radnih zadataka, analiza omjera, kontrola zaliha materijala, opisi radnih mjesta i druge tehnike kontrole.” (Bartoluci et.al., 2004: 109)

Kontrola je proces koji mora trajati od početka, do samog kraja projekta. Uspješnom kontrolom sprječavaju se moguće greške koje mogu utjecati na poslovanje organizacije,

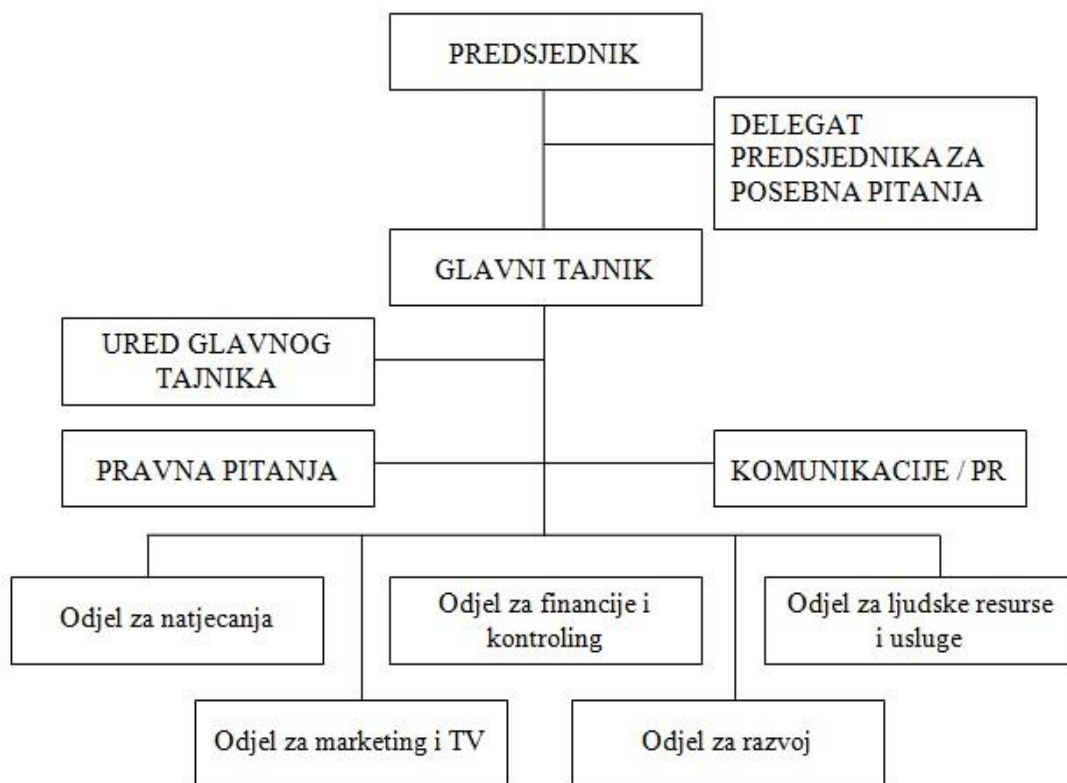


ljude, uspješnost projekta, i sl. Ako i postoji greška, kontrolom je potrebno na vrijeme je prepoznati i ispraviti. Za primjer kontrole u nogometu, može se uzeti nova VAR tehnologija (Video assistant referee), koja se koristi za provjeru situacija prilikom golova, penala, zaleđa i izravnih isključenja. Pomoću VAR-a, sudac može potvrditi ili promijeniti svoju odluku i ispraviti moguću grešku koja može bitno utjecati na ishod utakmice, a u konačnici i ishod prvenstva.

## 4. ORGANIZACIJA NOGOMETA

### 4.1. Organizacija nogometa na svjetskoj razini

Najviša svjetska nogometna organizacija, *Fédération Internationale de Football Association* (u daljnjem tekstu: FIFA), osnovana je 21. svibnja 1904. godine u Parizu. Sjedište FIFA-e nalazi se u Zürichu. Svaka država ima vlastitu organizaciju koja je zadužena za organizaciju i kontrolu nogometa. Svaka organizacija može postati članicom FIFA-e. Članice se grupiraju prema kontinentu i formiraju sljedeće konfederacije: UEFA (Europa), CONMEBOL (Južna Amerika), CONCACF (Sjeverna Amerika), CAF (Afrika), AFC (Azija) i OFC (Oceanija). Postoje određeni izuzeci, pa su npr., Izrael i Armenija članice UEFA-e iako su azijske države, ili npr., Australija koja je članica OFC-a. Strukturu organizacije FIFA-e čine: Kongres (zakonodavno tijelo), Izvršni odbor (izvršno tijelo), Glavno tajništvo (administrativno tijelo) i ostali odbori. (Paragon House, 2017: n.p.) U nastavku se nalazi slika 2. koja prikazuje organizacijsku shemu FIFA-e.



Izvor: obrada autora (prema: Bartoluci i Skorić, 2009: 87)

Slika 2. Organizacijska shema FIFA-e

Slika prikazuje organizacijsku shemu FIFA-e s predsjednikom na čelu. Usporedivši shemu s razinama menadžmenta, predsjednik predstavlja strateški, tj. top menadžment. Predsjednik predstavlja i povezuje organizaciju s okolinom. Delegat, tajništvo, ured za

posebna pitanja i ured za komunikacije / PR predstavljaju koordinacijski, tj. srednji menadžment koji služi kao poveznica između strateškog i operativnog menadžmenta. Operativni, tj. niži menadžment predstavljaju različiti odjeli koji obavljaju zadatke i realiziraju ciljeve koje postavlja koordinacijski menadžment. Shema je vrlo jednostavno i jasno strukturirana.

“Prema Statutu, ciljevi poslovanja FIFA-e jesu:

- poboljšati nogomet i promovirati njegove edukacije, kulturne i humanitarne vrijednosti na globalnoj razini,
- organizirati međunarodna natjecanja,
- kontrolirati sve vrste organizacija u nogometu u smislu poštovanja Statuta, odluka i pravila, kako FIFA-e, tako i igre,
- spriječiti sve pokušaje ugrožavanja utakmica i natjecanja općenito.” (Bartoluci i Škorić, 2009: 86)

Kao i u svakoj vrsti posla, tako i u nogometu, a i sportu općenito, postoje mnoga kršenja integriteta u radu, odnosno etičnosti. Najčešća kršenja pravila vezana su uz korupciju, namještanje utakmica, doping, vrijeđanje po raznim osnovama (vjerskoj, nacionalnoj, ...), financijski fair-play i sl. Etička komisija FIFA-e ima pune ruke posla, a najbolji primjer toga je suspenzija bivšeg predsjednika FIFA-e Seppa Blattera i dopredsjednika Michaela Platinija zbog sumnjivih transakcija. Još jedan problem s kojim se FIFA bori jest politika. Sve više se politika i gospodarstvo upleću u sport, do tolike mjere da se sport koristi kao propaganda (npr.: Olimpijske igre u Berlinu 1936.). Sve vrste diskriminacija (rasna, religiozna, nacionalna) godinama su prisutne u sportu, pa često natjecanja budu bojkotirana (npr. bojkot SAD-a i zapadnih saveznica Olimpijskih igara u Moskvi 1980., te bojkot Rusije i istočnih saveznica Olimpijskih igara u Los Angelesu 1984.). I na samom kraju, najstrašnji čin, terorizam (npr. teroristički napad tijekom Olimpijskih igara u Münchenu 1972., teroristički napad u Parizu 2015. nedaleko od stadiona Stade de France prilikom odigravanja prijateljske utakmice između francuske i njemačke nogometne reprezentacije). Ljubitelji i prijatelji sporta samo žele uživati, navijati i podržavati svoga favorita, klub ili reprezentaciju. Politička pitanja potrebno je rješavati na sjednicama Sabora, a ne u sportu.

## 4.2. Organizacija nogometa na europskoj razini

Organizacijom nogometa na europskoj razini bavi se *Union of European Football*

*Association* (u daljnjem tekstu: UEFA). Osnovana je 15. lipnja 1954. godine u Baselu, a sjedište se nalazi u Nyonu. UEFA je jedna od konfederacija FIFA-e. Strukturu organizacije UEFA-e čine: Kongres, Izvršni odbor i Izvršni ured. (Bartoluci i Škorić, 2009: 88)

Ciljevi UEFA-e su: „rješavanje svih pitanja koje se odnose na europski nogomet, promicanje nogometa u duhu jedinstva, solidarnosti, mira, razumijevanja i pravedne igra, bez ikakvih političkih, rasnih, vjerskih i spolnih diskriminacija, radi zaštite vrijednosti europskog nogometa, promicanje i zaštita etičkih standarda i dobro upravljanje u europskom nogometu, održavanje odnosa sa svim dionicima koji sudjeluju u europskom nogometu te podrška i zaštita svih članova za dobrobit europskog nogometa.“ (Union of European Football Association, 2019a: n.p.)

UEFA je 2019. godine objavila strategiju po nazivom „*Together for the Future of Football*“, koja se temelji na 4 elementa a to su: nogomet, povjerenje, konkurentnost i prosperitet. Prioriteti strategije su: ženski nogomet, dobro upravljanje, konkurentska ravnoteža i doprinos navijača. Strategija obuhvaća razdoblje između 2019. i 2024. godine. (Union of European Football Association, 2019b: 1-15)

Usporedbom ciljeva FIFA-e i UEFA-e, vidi se da su im ciljevi slični i usko povezani. Vrlo je bitno što potiču nacionalne nogometne saveze na razvoj mladih i amaterskih nogometaša i nogometašica. Organiziraju svjetska i europska natjecanja za mlade na kojima često skauti prate potencijalne talente za seniorski nogomet. Natjecanja su iz godine u godinu sve jača, zanimljivija i dinamičnija, te su i novčane nagrade sve veće. Kako se povećava atraktivnost nogometa, tako je i sve više gledatelja. Također, pružaju i financijsku pomoć preko svojih programa solidarnosti. Primjerice, kada igrač ostvari transfer, prethodni klub dobiva odštetu. Međutim, postotak profita od svakog transfera dobiva i njegov matični klub, odnosno klub gdje je prvi put igrač bio službeno registriran.

### 4.3. Organizacija nogometa na nacionalnoj razini

Krovna organizacija nogometa u Hrvatskoj je Hrvatski nogometni savez (u daljnjem tekstu: HNS). Osnovan je 13. lipnja 1912. godine u Zagrebu, gdje mu je i danas sjedište. Član je FIFA-e i UEFA-e. Strukturu organizacije HNS-a čine: Skupština, Izvršni odbor, predsjednik i pravna tijela. (Hrvatski nogometni savez, 2019a: 1-9)

„Hrvatski nogometni savez je neprofitna pravna osoba, upisana u Registar udruga Republike Hrvatske pri Gradskom uredu za opću pravu Grada Zagreba, Registar sportskih

djelatnosti pri Gradskom uredu za obrazovanje kulturu i sport i Registar neprofitnih organizacija pri Ministarstvu financija Republike Hrvatske.“ (Hrvatski nogometni savez, 2019a: 1)

Ciljevi koje Hrvatski nogometni savez želi postići svojim djelovanjem su predstavljanje hrvatskog nogometa u inozemstvu, te unapređenje i promicanje nogometnog sporta u Republici Hrvatskoj. (Hrvatski nogometni savez, 2019a: 3) „Djelatnosti kojima Savez ostvaruje svoje ciljeve su:

- a) organiziranje i provođenje sustava natjecanja,
- b) uređivanje odnosa u vezi s registracijom igrača i klubova, statusa nogometaša i drugih djelatnika, disciplinskoj odgovornosti igrača i drugih nogometnih djelatnika,
- c) utvrđivanje uvjeta koje nogometni klub treba ispunjavati za obavljanje nogometnog sporta,
- d) skrb o unapređenju stručnog rada i osposobljavanje stručnih djelatnika, o unapređenju sportskih dostignuća, te o vrhunskim sportašima,
- e) organiziranje utakmica nogometnih reprezentacija Republike Hrvatske,
- f) stalno unapređenje nogometne igre i njeno promoviranje u skladu s načelima Fair-Playa,
- g) vođenje međunarodnih sportskih odnosa vezanih uz nogomet u svim njegovim oblicima,
- h) osiguravanje izvora novčanih sredstava za financiranje nogometnog sporta,
- i) obavljanje zadaća iz Nacionalnog programa sporta i sudjelovanje u planiranju i provedbi Godišnjeg programa provedbe tog Programa,
- j) sudjelovanje u planiranju i provedbi godišnjih programa javnih potreba u sportu,
- k) razvijanje nogometa na najširoj osnovi (Grassroots) i koordiniranje svih aktivnosti i subjekata vezanih uz program nogometa,
- l) promicanje i provođenje anti-doping kontrole i aktivnosti vezane uz prevenciju dopinga i korištenja supstanci i zabranjenih postupaka u sportskim aktivnostima i natjecanjima Saveza, sukladno sa Svjetskim kodeksom protiv dopinga,
- m) upravljanje sportskim objektima,
- n) obavljanje i drugih poslova i djelatnosti određenih zakonom, Statutom i pravilima Saveza.“ (Hrvatski nogometni savez, 2019a: 3-4)

Iako je HNS službeno osnovan 1912. godine, rezultatski uspjeh, kao i članstvo FIFA-e potvrđeni su tek devedesetih godina prošlog stoljeća. Naime, najveće uspjehe

reprezentacija bilježi na Svjetskom nogometnom prvenstvu 1998. u Francuskoj (3. mjesto) i Svjetskom nogometnom prvenstvu 2018. u Rusiji (2. mjesto). Takvi uspjesi garantiraju i veliku zaradu za nogometne saveze.

„Vodstvo HNS-a i igrači još prije Svjetskog prvenstva dogovorili su se da 60 posto FIFA-ine nagrade ide Savezu, a 40 posto igračima i stožeru. Taj iznos koji ide igračima i stožeru dijeli se u omjeru (80:20 u korist igrača). U prijevodu, od ove ukupne zarade od 28 milijuna dolara, 16 milijuna i 800 tisuća dolara će pripasti HNS-u (to je nešto više od 106 milijuna kuna), a nogometašima i članovima stručnog stožera 11 milijuna i 200 tisuća dolara. U kunama je to malo iznad 70 milijuna, od čega će igrači među sobom podijeliti 56 milijuna, a stožer 14 milijuna kuna.“ (M.Č. / HINA, 2018: n.p.)

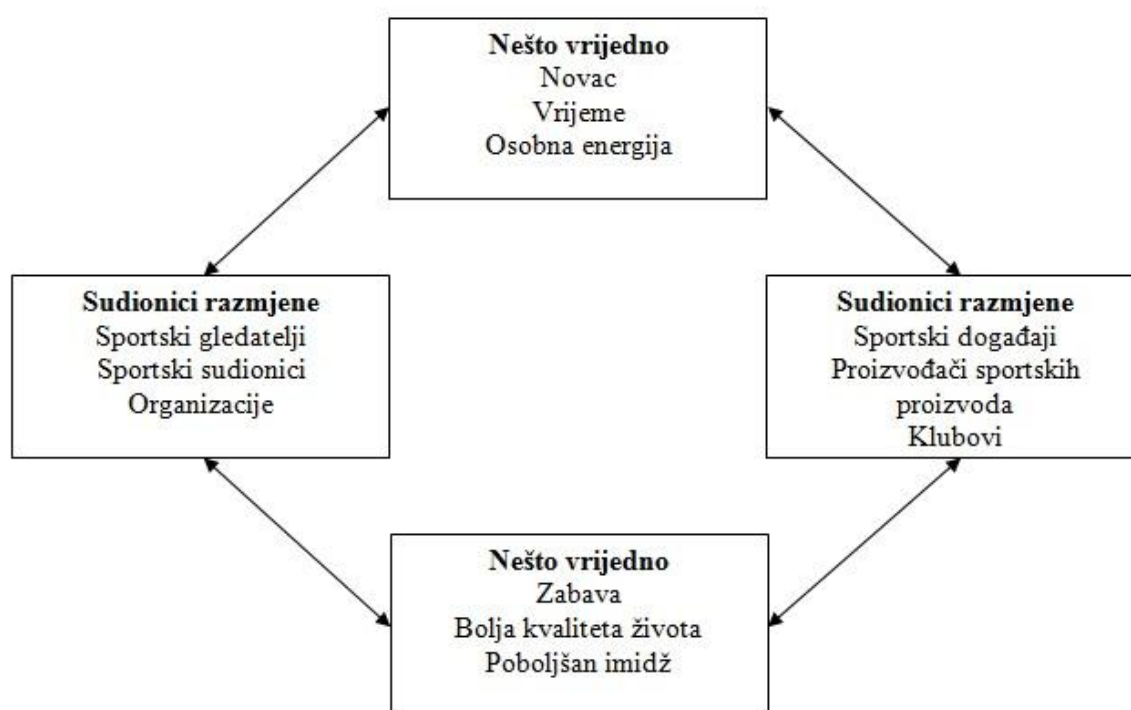
Takva velika zarada rezultat je osvajanja srebrne medalje na Svjetskom prvenstvu 2018. u Rusiji. To je jedan način ostvarivanja prihoda HNS-a.

„Savez ostvaruje prihode vlastitom djelatnošću, potom iz sredstava koje Republika Hrvatska osigurava u Državnom proračunu, te putem Hrvatskog olimpijskog odbora doznačava Savezu, uplatom članarina i pristojbi, sponzorskih ugovora, novčanih kazni koje su izrekla nadležna tijela Saveza, dobrovoljnih priloga i darova i drugih izvora sukladno zakonu. Savez snosi troškove predviđene godišnjim financijskim planom, ostale troškove koje je odobrila Skupština i troškove koje je odobrio Izvršni odbor u okviru svoje nadležnosti, kao i sve ostale troškove nastale radi ostvarivanja ciljeva i obavljanja djelatnosti Saveza.“ (Hrvatski nogometni savez, 2019a: 31)

HNS ulaže u razne razvojne projekte poput infrastrukture (izgradnja i renovacija stadiona, nogometnih centara, itd.), trening i edukacija (obuka sudaca, trenera, itd.), mlađe uzraste (organizacija nogometnih kampova, itd.), ženski nogomet (povećanje broja igračica, sutkinja, itd.), administrativne poslove i ostalo. Primjerice, 2020. HNS je financirao postavljanje umjetne trave na nogometnim igralištima diljem Hrvatske. Jedno od područja je Osječko-baranjska županija u kojoj se postavljala umjetna trava na tri nogometna igrališta (Bijelo Brdo, Grafičar, Hypo Limač). (Hrvatski nogometni savez, 2020a: n.p.)

## 5. ULOGA MARKETINGA U NOGOMETU

Prije definiranja sportskog marketinga, potrebno je definirati opći marketing. Marketing se definira kao „aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini.“ (Turković, 2009: 6) Sportski marketing može se definirati kao „društveni proces kojim pojedinci i društvo primjenom koncepcije marketinga u svim područjima sporta dobivaju ono što im je potrebno i što žele, uz pomoć skupa aktivnosti kojima se putem tržišta razmjenjuju sportski proizvodi i usluge.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 219) Slika 3. prikazuje shemu modela procesa razmjene u sportskom marketingu.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci i Škorić, 2009: 219)

Slika 3. Model procesa razmjene u sportskom marketingu

Na slici se prikazuje osnovni cilj koji sportski marketing mora ostvariti, a to je razmjena. Na takav način se zadovoljavaju vlastite potrebe, te potrebe potrošača. Za primjer sportskog događaja, može se uzeti organizacija svjetskog nogometnog prvenstva. Organizator ulaže novac, vrijeme i energiju kako bi napravio da natjecanje bude što zabavnije i kvalitetnije (kako bi poboljšao imidž) sportskim sudionicima i gledateljima. Zauzvrat sportski sudionici i sportski gledatelji ulažu novac, vrijeme i energiju kako bi učinili natjecanje što zabavnijim, kvalitetnijim i gledljivijim (sudionici natjecanjem, a gledatelji navijanjem). Svi sudionici razmjene imali su nešto za ponuditi što je drugoj strani bilo

prihvatljivo, što je rezultiralo uspješno obavljenom razmjenom.

Nakon što je sport počeo dobivati na popularnosti i važnosti (natjecateljski i ekonomski), pojavio se i sportski marketing. Danas se mnogo ulaže u natjecanja, pa se zato očekuje i povrat profita od ulaganja. Kako bi se profit ostvario, potrebno je predvidjeti, prepoznati, zadovoljiti i ostvariti potrebe potrošača. To je razlog uvođenja marketinga u sport, pogotovo u natjecanja od kojih se očekuje veliki profit. Također, sport ima veliku utjecaj na gospodarstvo (npr. povećana turistička ponuda i potražnja zbog natjecanja). (Turković, 2019: 3)

„Marketinški miks je skup marketinških oruđa koje tvrtka koristi da bi postigla svoje marketinške ciljeve na ciljanom tržištu. Elementi marketinškog miksa u sportskom marketingu isti su kao i u marketingu svake druge djelatnosti. Oni sadrže sportski proizvod i uslugu, cijene, distribuciju i promociju sportskih proizvoda i usluga.” (Bartoluci i Škorić, 2009: 224)

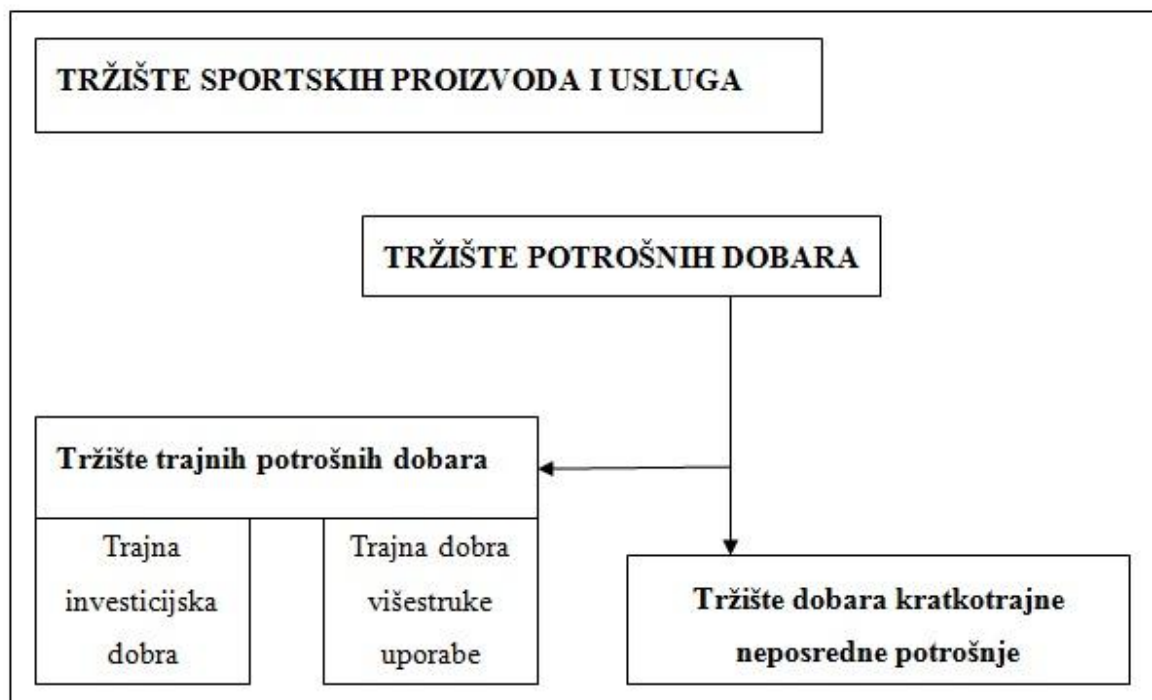
## 5.1. Tržište

Prije definiranja sportskog tržišta, potrebno je definirati tržište. Tržište se može definirati kao „ekonomski prostor na kojemu se sučeljavaju najrazličitija ponuda i potražnja svih mogućih roba, usluga i ideja, tj. općenito razmjena kao dio ekonomskog procesa.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 220) Kada se spominje marketing i proces razmjene, nemoguće je izostaviti pojam sportskog tržišta. Sportsko tržište može se definirati kao „skup odnosa ponude i potražnje proizvoda i usluga iz područja sporta usmjerenih na razmjenu, a determiniranih cijenom i količinom.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 221)

Tržište sportskih proizvoda i usluga je vrlo specifično zbog homogenosti. Stoga. tržište sportskih proizvoda i usluga obuhvaća tržište potrošnih dobara, koje se dijeli na tržište dobara kratkotrajne neposredne potrošnje i tržište trajnih dobara. (Bartoluci i Škorić, 2009: 220)



U nastavku se nalazi slika 4. koja prikazuje podjelu tržišta sportskih proizvoda i usluga.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci i Škorić, 2009: 220)

Slika 4. Tržište sportskih proizvoda i usluga

Tržište trajnih dobara sastoji se od trajnih investicijskih dobara i trajnih dobara višestruke uporabe. (Bartoluci i Škorić, 2009: 220) Trajna investicijska dobra mogu biti igrališta, bazeni, stadioni, sportske dvorane i ostali sportski objekti, dok trajna dobra višestruke uporabe mogu biti sportski rekviziti i oprema (npr. dres, lopta, kopačke, torbe, koš, itd.) Pod tržište dobara kratkotrajne neposredne potrošnje spadaju razni programi u edukaciji u sportu, sportski programi i priredbe u natjecateljskom sportu, kineziološki tretmani i fitnes programi u sportskoj rekreaciji. (Bartoluci i Škorić, 2009: 221)

Prije plasiranja sportskog proizvoda na tržište, potrebno je da svaki nogometni klub napravi analizu tržišta. Na temelju analize, klub spoznaje potrebe kupaca i potrošača njihovih proizvoda i usluga. Nakon analize, radi se segmentacija tržišta i prema potrebama kupaca, određuje se koji proizvodi i usluge će se staviti na tržište. Proizvodi koje najviše navijači kupuju su dresovi, šalovi, kape, majice, lopte (trajna dobra višestruke uporabe), te s njima odlaze na stadion (trajna investicijska dobra) pogledati sportski program, tj. utakmicu (tržište dobara kratkotrajne neposredne potrošnje). Cilj je zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Rezultat zadovoljstva kupaca jest veći broj ostvarenih prodaja i tržišnog udjela. Međutim, klubovima slabijih financijskih mogućnosti i klubovima s manjim brojem navijača taj cilj je teško

ostvariv. Nogometnim gigantima poput Real Madrida i Manchester Uniteda taj cilj je lako ostvariv s obzirom na njihovu financijsku moć, jak marketing, veliku bazu navijača i obožavatelja širom svijeta, tj ogromno tržište za proizvode i usluge. Primjerice, Real Madrid ima puno navijača u azijskim zemljama. Zbog vremenske razlike, obožavatelji Real Madrida iz Azije moraju gledati utakmice u nepovoljnim terminima (najčešće kasnonoćni ili ranojutarnji termin). S obzirom na takvu situaciju, Real Madrid pokušava dogovoriti sa španjolskim nogometnim savezom da se derbi utakmice odigraju u ranijem terminu. Također, prije početka sezone organizira se azijska turneja, gdje nogometaši Real Madrida odigraju nekoliko pripremnih utakmica protiv velikih azijskih klubova.

### 5.2.1. Proizvod

„Kritičan element marketing miksa je proizvod. Lošem i nekvalitetnom proizvodu rijetko će pomoći uspješna promocija i distribucija te niska cijena. Međutim, i ostali elementi marketinškog miksa moraju biti na razini kvalitete proizvoda, jer ukoliko je cijena previsoka, distribucija loša ili promocija slaba, niti dobar proizvod neće polučiti dobar rezultat.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 224)

Sportski proizvodi mogu biti materijalni i nematerijalni, te kombinacija istih, tj. integrirani. Osnovna podjela sportskog proizvoda dijeli se na sportsko-industrijski proizvod, čisti sportski proizvod i integrirani sportski proizvod. (Bartoluci i Škorić, 2009: 225) Tablica 1. prikazuje osnovnu podjelu sportskog proizvoda.

Tablica 1. Osnovna podjela sportskog proizvoda

<b>SPORTSKI PROIZVOD</b>		
<b>SPORTSKO-INDUSTRIJSKI PROIZVOD</b>	<b>ČISTI SPORTSKI PROIZVOD</b>	<b>INTEGRIRANI SPORTSKI PROIZVOD</b>
sportska oprema i rekviziti	sportsko-rekreacijski programi	sportski proizvodi kao sastavnice drugih proizvoda

Izvor: obrada autora (prema: Bartoluci i Škorić, 2009: 225)

Glavni cilj sportskog marketinga je zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Potrebna je kvaliteta sportskog proizvoda. Kako bi to učinili, nogometni klubovi u suradnji s velikim brendovima (npr. Nike, Adidas, Puma) na tržište stavljaju najkvalitetniju sportsku opremu i rekvizite (dresovi, kopačke, trenirke) (sportsko-industrijski proizvod). S obzirom na to da je

nogomet natjecateljski sport, utakmica predstavlja sportski program (čisti sportski proizvod). Nogometni klubovi često organiziraju nogometne kampove i škole, gdje osim usluge učenja o nogometnoj igri, nude i mogućnost kupovanja sportske opreme i rekvizita (integrirani sportski proizvod).

### 5.2.2. Cijena

Izraz vrijednosti sportskog proizvoda jest cijena. Cijene sportskih proizvoda i usluga određuju se na dva načina: putem tržišta i za potrebe proračuna (lokalnog, državnog). (Bartoluci i Škorić, 2009: 227) „U natjecateljskom sportu elementi za standardizaciju i vrednovanje programa osiguravaju mogućnost definiranja cijene vrijednosti robe, a to je čisti sportski proizvod – natjecateljski sport. Neki od osnovnih elemenata za standardizaciju i vrednovanje programa natjecateljskog sporta jesu:

1. korištenje odgovarajućih objekata
2. potrebna oprema i rekviziti
3. financijska sredstva za pripreme sportaša izvan mjesta stanovanja
4. financijska sredstva za sudjelovanje u natjecanju
5. financijska sredstva za ugovore ili honorare sportaša i trenera te pomoćnog osoblja
6. financijska sredstva za stimulaciju (bonusi, premije i nagrade)
7. financijska sredstva za ostale sudionike programa.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 228)

Ukupni trošak sporta puno veći s obzirom na cijenu koju plaća potrošač. Cijena se ne određuje prema punom povratu troškova, već prema onome što će potrošač podnositi. Direktni prihodi (npr. ulaznice) su puno manji od indirektnih prihoda (npr. TV prava). (Herceg, 2013: n.p.)

### 5.2.3. Distribucija

„Distribucija je općeprihvaćeni termin za više privrednih aktivnosti koje bi trebale osigurati protok i dotok robe i/ili usluga od proizvođača do korisnika, što vrijedi i za sportske proizvode. Distribucija kao element marketing miksa mora osigurati dostupnost usluge (mjesto i način) i posredovanje u njezinu pružanju.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 228) Kanali distribucije su vrlo važni za uspješnost prodaje i položaj organizacije na tržištu. Cijena proizvoda i usluga ovisi o kanalima distribucije. U sportskom marketingu, distribucija se dijeli na kanale distribucije (kretanje proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do

potrošnje) i fizičku distribuciju (narudžba, skladištenje, nadzor, prijevoz, itd.) (Bartoluci i Škorić, 2009: 228-229)

„Zadaća distribucije sportskih proizvoda svodi se na približavanje proizvoda kupcu što jednostavnijim i jeftinijim prijevozom, osiguravanjem sigurnosti i udobnosti praćenja sportskog događaja ili igranja i vježbanja i sl. Stoga je mjesto sportskih događaja potrebno locirati uz prometnice, parkirališta koja mogu biti dostupna svim kategorijama korisnika (primjerice, stadioni, sportske dvorane, bazeni, fitness centri i sl. moraju biti locirani uz prometnice i sredstva javnog prometa kako bi bili dostupni svim zainteresiranim korisnicima).“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 238) Konkretni primjer distribucije u nogometu može biti način gledanja utakmice. Prvi se odnosi na gledanje utakmice uživo na stadionu. Drugi primjer je gledanje utakmice preko TV-a ili računala, u kojima TV kuće služe kao posrednik, odnosno kanal distribucije prema gledateljima koji prate utakmice kod kuće.

#### 5.2.4. Promocija

Promocija se može definirati kao „funkcija informiranja ili djelovanja na ljude u vezi s proizvodima sportske kompanije, angažiranja društvene zajednice ili imidža.“ (Strahinja, Golob, Subašić, 2017: 74) Promociju čine četiri osnovne aktivnosti: ekonomska propaganda, osobna prodaja i promocija, publicitet i odnosi s javnošću. (Bartoluci i Škorić, 2009: 230)

Vrlo bitan aspekt u nogometnom svijetu čini upravo promocija. Promocijom se komunicira s potencijalnim i aktualnim potrošačima. Ekonomska propaganda, tj. oglašavanje je plaćeni oblik s pomoću kojeg se predstavljaju novi proizvodi i usluge potrošačima. Najčešći načini oglašavanja su plakati na stadionu, javni prijevoz, TV, radio, novine, posjetnice, i sl. Kod osobne prodaje i promocije najvažnija je komunikacija između prodavača i potencijalnog kupca. Kao primjer se može uzeti prodaja sportske opreme u vrijeme treninga. Publicitet je neplaćeni oblik komunikacije s pomoću medija. Mediji objavljuju razne informacije (igrači, proizvodi, usluge, i sl.) o sportskom klubu. Odnosi s javnošću su neplaćeni oblik komunikacije s pomoću kojeg se informira javnost o važnim informacijama vezanim za klub (predstavljanje ljudi, proizvoda, ciljeva, i sl.). Poslove odnosa s javnošću obavljaju predsjednik, sportski direktor, glasnogovornik kluba, a moguća je i promocija putem internetskih stranica i društvenih mreža. (Strahinja, Golob, Subašić, 2017: 74)

Prilikom promocije sportskih proizvoda potrebno je napraviti strategiju, tj. plan promocije i utvrditi cilj, oblik i sredstva promocije. (Bartoluci i Škorić, 2009: 238-239) Plan

promocije dio je cjelokupnog plana sportskog marketinga (plan proizvoda, cijene, distribucije i promocije). Plan se sastoji od niza aktivnosti s pomoću kojih se ostvaruje osnovni cilj sportskog marketinga, a to je razmjena. „Bez obzira na formalan sadržaj plana, on predstavlja polaznu točku za sve daljnje aktivnosti definirane planom, stoga mora biti precizan i realan.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 240) Primjer formata plana sportskog marketinga može se vidjeti u tablici 2.

Tablica 2. Format plana sportskog marketinga

I. Sažetak	Ključne stavke svih sekcija plana
II. Analiza okoline	Ključni marketinški podaci te analize (primjerice, SWOT, <i>Issue-impact</i> )
III. Marketinški ciljevi	Moraju poštovati kriterije SMART
IV. Operativna marketinška strategija	Taktika (proizvodi, cijene, distribucija, promocija, odnosi s kupcima)
V. Implementacija	Sve akcije potrebne da bi strategija mogla djelovati (vremenski okvir, troškovi, osoblje)
VI. Kontrola	Standardi koji omogućuju procjenu aktivnosti
VII. Financijski detalji	Budžet, izvješće dobitka i gubitka

Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci i Škorić, 2009: 240)

Prije određivanja ciljeva i strategije, odjel marketinga prikuplja podatke potrebne za izradu analize okoline. Prema dobivenim rezultatima analiza okoline izrađuju se ciljevi (npr. povećanje broja proizvoda, usluga i kupaca) i strategija. Implementacijom strategije provode se razne akcije kako bi se postiglo poboljšanje poslovanja. Kroz cijeli postupak projekta važno je provoditi kontrolu kako bi se spriječile potencijalne greške i otklonili problemi. Završni dio projekta je izrada financijskih izvješća koja se jedan od mjerila uspjeha.

Slika 5. prikazuje predstavljanje nogometne zvijezde Cristiana Ronalda u Madridu što

je privuklo veliku medijsku pozornost kao i pozornost publike.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Infinite Madrid, 2019: n.p.)

Slika 5. Predstavljanje Cristiana Ronalda u Real Madridu

Odličan primjer promocije je predstavljanje Cristiana Ronalda 2009. godine u Madridu pred 80 000 ljudi na stadionu Santiago Bernabéu. Ronaldo prelazi u redove Real Madrida za 94 milijuna eura (rekordan iznos sve do 2013. godine). Danas, jedan je od najpoznatijih i najtrofejnijih nogometaša u povijesti, ruši rekorde iz godine u godinu, probija sve granice i diže ljestvicu za buduće generacije.

### 5.3. Sponzorstvo

Vrlo bitno područje marketinga u sportu jest sponzorstvo, zato što povezuje gospodarstvo i sport, čiji se odnos temelji na obostranim interesima. Sponzorstvo u sportu može se definirati kao „dio marketinga u sportu kojemu je zadaća ispunjavanje određenih sportskih i poslovnih ciljeva, a zasniva se na obostranim interesima sponzora i sponzoriranoga (sportskoga kluba, sportaša i sl.).“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 241) U osnovi je sponzorstvo način financiranja (osigurava objekte besplatno ili uz niže cijene, financiranje troškova opreme i programa) sportskih subjekata (klub, liga, individualni sportaš, sportski događaj). Na takav način pruža se podrška pri ispunjavanju ciljeva i strategije. Dakle, novčanim ili bilo kakvim drugim sredstvima pomaže se sportskim subjektima da ostvare što bolje sportske rezultate. Zauzvrat, sponzor dobije željenu promociju svojih proizvoda i usluga putem kluba, sportaša ili sportskog događaja. (Bartoluci i Škorić, 2009: 241-242)

„Karakteristike sponzorstva jesu:

- razmjena između dvije strane: sponzorirani prima novac i/ili proizvode, a sponzoru se osigurava pravo povezivanja s aktivnošću ili događajem;
- sponzor želi ostvariti niz marketinških ciljeva uspostavljanjem toga odnosa;
- to je poslovni, a ne filantropski odnos.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 241)

Iako je karakteristika sponzorstva poslovni odnos, potrebno ju je razlikovati od donacije koja se temelji na filantropskim odnosima. Usporedbu u razlikama između sponzorstva i donacija vidi se u tablici 3.

Tablica 3. Glavne razlike između sponzorstva i donacije

<b>SPONZORSTVO</b>	<b>DONACIJE</b>
Pišete ponudu	Pišete zamolbu
Usluga i protuusluga	Nema protuusluge
Trošak oglašavanja bez poreznih olakšica	U iznosu od 2% prihoda umanjuje poreznu osnovicu tvrtke za porez na dobit
Dugi period pripreme i donošenja odluke poduzeća / sponzora	Kratki period pripreme i brzo donošenje odluke poduzeća / sponzora

Izvor: preuzeto u cijelosti (Kolarić, 2019: 6)

„Sponzorstvo je davanje u novcu, stvarima ili uslugama pravnoj ili fizičkoj osobi uz određenu promidžbenu protuuslugu. Stoga, sponzorstvo se ne smatra darovanjem, a troškovi sponzorstva evidentiraju se kod sponzora kao trošak promidžbe i u potpunosti su porezno priznati bez obzira na iznos. Donaciju možemo promatrati kao filantropsku vrijednost koju primatelj dobije bez protuusluge jer se ime donatora spominje u malom obimu. Generalno, donator ne dobije nikakva financijska sredstva zauzvrat, osim dobrog imidža u javnosti koji je itekako bitan.“ (Kolarić, 2019: 6)

S obzirom na to da sponzorstvo u nogometu ima vrlo bitnu ulogu, kao primjer mogu se uzeti sponzori dvaju hrvatskih nogometnih klubova, GNK Dinamo i NK Osijek. Neki od sponzora i partnera Dinama su PSK, Coca Cola, Euroherc, karlovačka tiskara Lana, A1, Ožujsko, Volvo, Franck, već spomenuti Adidas i mnogi drugi. (GNK Dinamo, n.d.: n.p.) Neki od sponzora i partnera Osijek su Mészáros és Mészáros, Belfry, Bobi, WHB Group, 2Rule, Bayer Construct, A1, Duna Aszfalt i mnogi drugi. (NK Osijek, n.d.a: n.p.) Razne tvrtke u Hrvatskoj imaju na svojim službenim mrežnim stranicama obrasce zahtjeva za

dodjelu sponzorstva ili donacije. Primjer takvog obrasca tvrtke Jadranski naftovod d.d. (JANAF) nalazi se u *Prilogu 1*.

Postoje razni oblici, vrste i tipovi sponzorstva. Jedna od podjela je: sponzoriranje imena sportske organizacije (NK Varteks, RK Prvo plinarsko društvo Zagreb), sponzoriranje sportske škole (škola tenisa Gorana Ivaniševića), sponzoriranje sportskog programa (sportski kampovi djece) i priredbe (svjetska i europska prvenstva), ostali oblici sponzorstva. (Bartoluci i Škorić, 2009: 242)



## 6. UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA NOGOMET


Zbog širenja epidemije mnogi sektori i pripadajuće djelatnosti su stali s radom. Jedan od njih je i sportski sektor. Mnoga sportska natjecanja su odgođena ili otkazana na (ne)određeno vrijeme. Ogroman se problem javlja po pitanju medija, sponzora i sl. Organizatori sportskih natjecanja nisu u mogućnosti ispuniti svoje ugovorene obveze prema njima. (Medić, 2021: 121) Natjecanja poput Europskog prvenstva u nogometu 2020. godine, Olimpijskih igara, teniskog turnira Wimbledon su odgođeni. Težak period po pitanju financija za organizatore, sportaše, medije, itd. Također, brojni simpatizeri i navijači su razočarani što ne mogu gledati svoje omiljene sportaše. Osim gubitka ulaganja i dobiti od očekivanog prihoda, mnogi su suočeni sa smanjivanjem plaće, otkazima i gubitkom radnih mjesta. Posljedice su vrlo ozbiljne i trebat će dugo vremena da se određene štete nadoknade. (Medić, 2021: 143)

Natjecanje u najjačim nogometnim ligama (Engleska, Njemačka, Španjolska, Italija) je odgođeno, ali su prvenstva nastavljena nakon određenog vremenskog perioda i to bez prisustva navijača na tribinama. S druge strane, određeni nogometni savezi odlučili su u potpunosti prekinuti natjecanje do iduće sezone (Francuska, Nizozemska, Belgija). UEFA je zbog pandemije promjenila završetak natjecanja u fazi ispadanja na jednu utakmicu u odnosu na dvomeč koji je inače uobičajen. (Ajadi et.al., 2021: 4-5)

Dvadeset financijski najuspješnijih klubova u sezoni 2019./2020. ostvarilo je 8,2 milijardi eura prihoda (u prosjeku 409 milijuna eura po klubu), što je 12% manje nego u prethodnoj sezoni, odnosno 9,3 milijardi eura (u prosjeku 464 milijuna eura po klubu). Gubitak iznosi 1,1 milijardi eura. Najviši je gubitak zabilježen u prihodima od TV prava, čak 937 milijuna eura (23%) i pad prihoda od prodaje ulaznica u iznosu od 257 milijuna eura (17%). (Ajadi et.al., 2021: 4)

Tijekom 2007. godine dogodila se globalna financijska kriza koja je negativno je utjecala na svjetsku ekonomiju, gurnuvši svijet u recesiju. Recesija je primorala vlade na ideologiju mjera štednje. Bilo je teško pronaći industriju koja nije bila zahvaćena krizom, a među njima je i sportska industrija. Međutim, nogomet je bio stabilan. (Parnell et.al., 2021: 19) To potvrđuje činjenica raznih tranfera u iznosu od 30 do 40 milijuna eura tijekom nogometne sezone 2007./08., koji bi na današnjem tržištu iznosili puno više (uzimajući u obzir stvarnu vrijednost novca tada i danas).

U nastavku, na slici 6. prikazan je popis top 5, po kriteriju financijskog troška, najvećih transfera u sezoni 2007./08.

# ↓	player	Season	Nat.	Joined	Fee ↓
1	 <b>Fernando Torres</b> Centre-Forward	07/08		 <b>Liverpool</b>  Premier League	€38.00m
2	 <b>Arjen Robben</b> Right Winger	07/08		 <b>Real Madrid</b>  LaLiga	€35.00m
3	 <b>Anderson</b> Central Midfield	07/08		 <b>Man Utd</b>  Premier League	€31.50m
4	 <b>Franck Ribéry</b> Left Winger	07/08		 <b>FC Bayern</b>  Bundesliga	€30.00m
5	 <b>Pepe</b> Centre-Back	07/08		 <b>Real Madrid</b>  LaLiga	€30.00m

Izvor: preuzeto u cijelosti (Transfermarkt, n.d.a: n.p.)

Slika 6. Top 5 najskupljih transfera u sezoni 2007./08.

Slika prikazuje da su klubovi u vrijeme recesije trošili velike sume novca na transfere igrača kako bi ojačali svoj igrački kadar. Ipak, pojava pandemije COVID-19 pokazala je da je nogomet podložan egzogenim promjenama tržišta i otvorila je Pandorinu kutiju financijske krhkosti. Tijekom globalne krize nogomet je normalno funkcionirao, a pojavom pandemije nogometna događanja su prekinuta po prvi puta nakon Drugog svjetskog rata. (Parnell et.al., 2021: 19) U nastavku, na slici 7. prikazan je popis top 5, po kriteriju financijskog troška, najvećih transfera u sezoni 2020./21.

#	player	Season	Nat.	Joined	Fee
1	 <b>Kai Havertz</b> Attacking Midfield	20/21		 <b>Chelsea</b>  Premier League	€80.00m
2	 <b>Arthur</b> Central Midfield	20/21		 <b>Juventus</b>  Serie A	€72.00m
3	 <b>Victor Osimhen</b> Centre-Forward	20/21		 <b>SSC Napoli</b>  Serie A	€70.00m
4	 <b>Rúben Dias</b> Centre-Back	20/21		 <b>Man City</b>  Premier League	€68.00m
5	 <b>Miralem Pjanić</b> Central Midfield	20/21		 <b>Barcelona</b>  LaLiga	€60.00m

Izvor: preuzeto u cijelosti (Transfermarkt, n.d.b: n.p.)

Slika 7. Top 5 najskupljih transfera u sezoni 2020./21.

Slika prikazuje da je najveći iznos za transfere u sezoni 2020./21. isplatio engleski nogometni gigant Chelsea. Također, na popisu su i transferi Juventusa i Manchester Cityja čiji su vlasnici jedni od najbogatijih vlasnika nogometnih klubova na svijetu. Usporedivši iznose transfera u doba pandemije i prethodnih godina, vidi se da su klubovi manje trošili.

Primjerice, u sezoni 2017./18. samo na transfer Neymara iz Barcelone u PSG potrošeno je 222 milijuna eura. Osim transfera Neymara, moguće je još navesti nekoliko skupih transfera u razdoblju prije pandemije: Pogba 105 milijuna eura (2016./17.), Coutinho 135 milijuna eura (2017./18), Dembele 135 milijuna eura (2017./18), Mbappe 145 milijuna eura (2018./19), Ronaldo 117 milijuna eura (2018./19.), Felix 127 milijuna eura (2019./20.), Griezmann 120 milijuna eura (2019./20.), Hazard 115 milijuna eura (2019./20.), itd.

Razni klubovi su se na svoj način borili protiv utjecaja pandemije na nogomet. Osim propisanih mjera (dezinfekcija, socijalna distance, samoizolacija, odigravanja utakmica pred praznim gledalištem, itd.), svaki klub je prema dogovoru na razne načine pokušao osigurati financijski opstanak. Primjerice, nogometaši Atletico Madrida, Barcelone i Espanyola pristali su na smanjivanje plaća za 70%, nogometaši Betisa za 15% i Real Madrida za 12%. Njemački klubovi, poput Bayern Münchena, Werdera, Schalke 04 i Borussije Mönchengladbacha smanjili su plaće igrača i djelatnika za 20%. Klubovi talijanske Serie A pristali su na smanjivanje plaće za trećinu, odnosno četiri plaće. Nogometaši škotskog Glasgow Rangersa pristali su ne primati plaću tri mjeseca. Rumunjski klub Steaua smanjio je plaće igračima na 700 eura, dok je inače prosječna plaća 10 000 do 15 000 eura. (Business Magazine, 2020: n.p.)

„Pandemija COVID-19 potaknula je klubove na promišljanje i prilagodbu širih strateških ciljeva i poslovnih modela kako bi se osigurao snažni oporavak od trenutačne situacije. Posebice, usmjerenost na unutarnje i vanjske digitalne kapacitete s obzirom na to da je digitalna interakcija brzo postala dominantan način na koji klubovi mogu komunicirati sa zaposlenicima kluba i navijačima. Potpuni učinak COVID-a 19 možda će se ostvariti tek nakon nekoliko godina, te će stalna nesigurnost ponukati postojeće i potencijalne partnerske televizijske kuće i komercijalne partnere na razmišljanje o ulaganju u sport.” (Ajadi et.al., 2021: 8-10)

## 7. OBLICI FINANCIRANJA U NOGOMETU

Najvažniji cilj profesionalnim klubovima jest rezultatski uspjeh. Rezultatski uspjeh predstavlja čast. Međutim, kako bi se ostvario rezultatski uspjeh u sportu i nogometu, nužno je imati snažna financijska ulaganja. Menadžment kluba dužan je nabaviti potrebna sredstva kako bi osigurao razvoj sportaša i sportskih organizacija, odnosno omogućiti uvjete za svakodnevni trening i rad kluba. (Radaić, 2018: 25) „Oblici financiranja nogometnih klubova mogu se podijeliti na interne i eksterne oblike financiranja. Interni oblici financiranja nogometnih klubova su prihodi pri odigravanju utakmice na domaćem terenu, prihod od prodaje televizijskih i ostalih medijskih prava, prihod od sponzorstava i marketinških ugovora, prihod od prodaje intelektualnog vlasništva (srodnih prava), prihod od prodaje materijalne i nematerijalne imovine uz racionalizaciju troškova te oslobađanje kapitala. Eksterni oblici financiranja nogometnih klubova su kreditiranje, emisija vrijednosnih papira, prikupljanje kapitala te potpora lokalne zajednice i države.” (Grljević, 2020: 45-46)

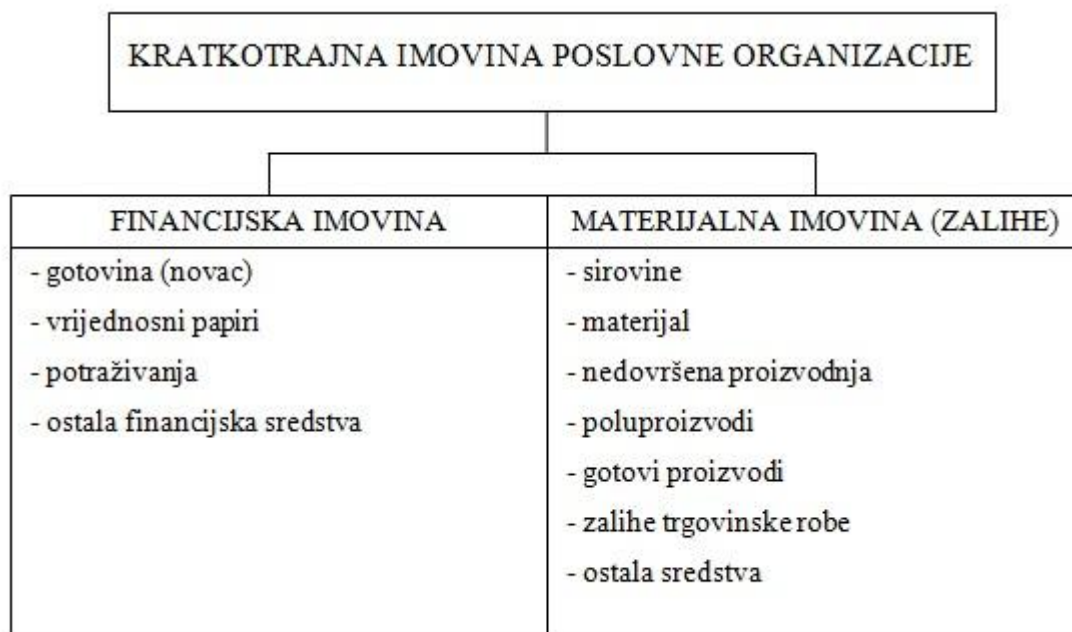
Svaki poslovni pothvat, nakon planiranja, bavi se nabavkom resursa. Resursi se mogu podijeliti na fizičke, ljudske, informacijske i financijske resurse. Svaka sportska organizacija ih mora koristiti kako bi resurse (input) transformirala u proizvode i usluge (output). Osim resursa, za poslovanje potrebno je imati i imovinu. Imovina može imati materijalni oblik, nematerijalni oblik, financijski oblik, oblik prava i oblik korisnih učinaka, dok se prema trajanju korištenja dijeli na dugotrajnu (stalnu) i kratkotrajnu (tekuću) imovinu. (Bartoluci i Škorić, 2009: 100-102) Na slici 8. prikazana je podjela dugotrajne imovine poslovne organizacije.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci i Škorić, 2009: 103)

Slika 8. Shematski pregled dugotrajne imovine poslovne organizacije

„Ovakvu strukturu dugotrajne imovine susrećemo i u sportskim organizacijama koje se bave sportskom djelatnošću. U dugotrajnu imovinu najčešće se ubrajaju sportski objekti, oprema i postrojenja te financijska imovina, potraživanja i dr.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 103) Kratkotrajnu (ili tekuću imovinu), za razliku od dugotrajne imovine, obilježava ekonomski vijek korištenja, koji je najčešće kraći od godine dana, i manje je pojedinačne vrijednosti. (Bartoluci i Škorić, 2009: 104) Slika 9. prikazuje podjelu kratkotrajne imovine poslovne organizacije.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Bartoluci i Škorić, 2009: 105)

Slika 9. Shematski pregled kratkotrajne imovine poslovne organizacije

„Sportske organizacije koriste gotovo sve vrste kratkotrajne imovine, osim poluproizvoda i gotovih proizvoda, jer u pravilu nemaju proizvodnju proizvoda u materijalnom obliku, već su orijentirane pretežito na pružanje različitih usluga sporta i rekreacije.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 105)

Nogometni klub mora u financijskom izvještaju, pod stavkom bilanca, prikazati stanje dugotrajne i kratkotrajne imovine. Ovisno o vrsti poslovne organizacije, stavke dugotrajne i kratkotrajne imovine se mijenjaju. Stoga, u nogometnim organizacijama, pod dugotrajnu imovinu spadaju materijalna imovina (stalna sredstva), nematerijalna imovina – igrači, nematerijalna imovina – ostala, potraživanja od nogometnih klubova za transfere igrača, potraživanja od subjekata grupe i ostalih povezanih strana, porezna imovina, ulaganja i ostala dugotrajna imovina. Kratkotrajnu imovinu čine novac i novčani ekvivalenti, potraživanja od nogometnih klubova za transfere igrača, potraživanja od subjekta grupe i ostalih povezanih

strana, potraživanja od posrednika, potraživanja – ostala, porezna imovina, zalihe i ostala kratkotrajna imovina. (Hrvatski nogometni savez, 2020b: n.p.)

## 7.1. Financijski izvještaji

„Rezultat poslovanja poduzeća iskazuje se u temeljnim financijskim (računovodstvenim) izvješćima, a prema Međunarodnom računovodstvenom standardu, svi poslovni sustavi obvezni su barem jednom godišnje sastavljati:

- Bilancu
- Račun dobiti i gubitka
- Izvještaj o novčanim tokovima
- Izvještaj o promjeni vlasničke glavnice
- Bilješke uz financijsko izvješće.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 141)

U okviru ovog poglavlja kratko su opisani financijski izvještaji. U hrvatskim nogometnim klubovima izvještaj sastavlja uprava nogometnog kluba prema Zakonu o računovodstvu, Pravilniku o licenciranju klubova HNS-a i Hrvatskom standardu financijskog izvještavanja (HSFI).

### 7.1.1. Bilanca

Vrijednost imovine poduzeća na početku i na kraju godine iskazuje se bilancom. Razlika predstavlja smanjenje ili povećanje vrijednosti poduzeća. Osim vrijednosti imovine, bilancom se iskazuje i financijski položaj poduzeća na određeni dan. (Bartoluci i Škorić, 2009: 141) „Bilanca se sastoji od aktive (imovina poduzeća) i pasive (izvor financiranja) koji uvijek moraju biti u ravnoteži. Tijekom poslovanja poduzeća događaju se predvidivi i nepredvidivi događaji koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje poduzeća. Analiziranjem bilance i usporedbom trenutnih podataka s podacima iz prijašnjih razdoblja moguće je predvidjeti neke opasnosti koje prijete poslovanju.“ (Saop Hrvatska, 2021: n.p.)

Financijsko stanje, odnosno neto bogatstvo (neto imovina / obveze), izračunava se na način da se od ukupnog iznosa imovine oduzme ukupan iznos obveza (neto bogatstvo = imovina - obveze). (Ivanov, Barbić, Lučić, 2017: 153) Glavni elementi bilance su dugotrajna i kratkotrajna imovina, kratkoročne i dugoročne obveze, kapital i rezerve.

### 7.1.2. Račun dobiti i gubitka

„Račun dobiti i gubitka je računovodstveni izvještaj o ostvarenom rezultatu u određenom obračunskom razdoblju. Iskazuje sve prihode i sve rashode poduzeća ostvarene u nekom vremenskom razdoblju. Ako su prihodi veći od rashoda, poduzeće je poslovalo pozitivno i ostvarilo je dobitak u poslovanju. U obrnutom slučaju, ako su rashodi veći od prihoda, nastao je gubitak u poslovanju. U slučaju kad su ostvareni prihodi i rashodi jednaki, poslovni rezultat je jednak nuli.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 141) Prilikom izrade računa dobiti i gubitka u nogometnim klubovima navode se svi prihodi i rashodi kluba. Prihodi mogu biti npr. prihodi od ulaznica, prihodi od sponzorstva, prihodi od prava emitiranja, donacije i dotacije ili drugi iznosi od države i lokalne samouprave, itd. Rashodi mogu biti npr. ukupni troškovi od primanja zaposlenika, porezni rashodi, itd.

### 7.1.3. Izvještaj o novčanim tokovima

Iskazivanje priljeva i odljeva financijske imovine prikazuje se izvještajem o novčanim tokovima. Na takav način ukazuje se na sposobnost poduzeća za osiguravanje potrebnog stupnja likvidnosti u poduzeću. (Bartoluci i Škorić, 2009: 141)

„Izvještaj o novčanim tokovima se dijeli na tri glavna dijela: novčani tok od poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Novčani tok od poslovnih aktivnosti predstavlja novac prikupljen od glavnih izvora prihoda poput prihoda od prodaje ili pružanja usluga. Novčani tokovi od investicijskih aktivnosti predstavlja novac koji je društvo primilo od prodaje dugotrajne imovine ili koje je potrošilo kupnjom nove. Novčani tok financijskih aktivnosti predstavlja iznos prikupljen emisijom dionica, uzimanjem kredita ili novac potrošen za isplatu dividendi ili dugotrajnih obveza.“ (Alpha Capitalis, n.d.: n.p.)

Izvještaj o novčanim tokovima je vrlo bitan za investitore nogometnih klubova jer im pokazuje na koji način se kreće čimbenik u poslovanju, tj. novac. Izvještaj se sastoji se od primitaka, izdataka i neto novčanih tokova.

### 7.1.4. Izvještaj o promjeni vlasničke glavnice i bilješke uz financijsko izvješće

„Izvještaj o promjeni vlasničke glavnice razotkriva sve promjene u strukturi glavnice (kapitala), koja se mijenja ulaganjem ili poslovanjem udjela vlasnika ili temeljem ostvarenog rezultata poslovanja.“ (Bartoluci i Škorić, 2009: 141) Tijekom godine događaju se razne poslovne aktivnosti zbog kojih je moguće da se dogodi smanjenje ili povećanje iznosa kapitala. Izradom izvještaja o promjeni vlasničke glavnice investitori nogometnih klubova

moгу vidjeti kakve poslovne aktivnosti su utjecale na promjene značajka kapitala.

„Bilješke uz financijske izvještaje predstavljaju daljnju razradu stavki u tim izvještajima, objašnjavaju primjenu ili odstupanja od računovodstvenih politika te pomažu u obavljanju revizije poslovanja.“(Bartoluci i Škorić, 2009: 142) Bilješke sadrže dodatne i detaljnije razrađene podatke i informacije koje nisu prikazane u bilanci, računu dobiti i gubitka, izvještaju o novčanim tokovima i izvještaju o promjeni vlasničke glavnice. Kod nogometnih klubova to su najčešće opći podaci o klubu, temelji za sastavljanje financijskih izvještaja, sažetak računovodstvenih politika, sudski sporovi, strukturu pojedinih stavki bilance i računa dobiti i gubitka, itd.



## 8. ISTRAŽIVANJE OBLIKA FINANCIRANJA U NOGOMETU

### 8.1. Metodologija istraživanja

Empirijski dio rada bavi se istraživanjem oblika financiranja u nogometu s naglaskom na NK Osijek i komparacija s najuspješnijim hrvatskim klubom, GNK Dinamo. U istraživanju su korištena financijska izvješća za 2019. i 2020. godinu, dakle, analizirano je financijsko stanje klubova tijekom pandemije COVID-19. Obradeno je sponzorsko financiranje na primjeru GNK Dinamo i NK Osijek. Osim klubova, prikazana su i financijska izvješća HNS-a. Uz financijsku analizu, napravljena je i analiza tržišnog položaja NK Osijek. Istraživačko pitanje glasi: *U kolikoj je mjeri pojava pandemije uzrokovana virusom COVID-19 utjecala na financijsko poslovanje nogometnih klubova?*

Korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda analize, sinteze, deskripcije, generalizacije, klasifikacije i komparacije, pojedine metode financijskih analiza (vertikalna i horizontalna analiza), SWOT i PEST analiza

### 8.2. Analiza financijskog izvještaja GNK Dinamo i NK Osijek

Financijski izvještaj sastoji se od bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaja o novčanim tokovima, izvještaja o promjeni vlasničke glavnice i bilješki uz financijsko izvješće.<sup>12</sup>

#### 8.2.1. Bilanca

Vrijednost imovine GNK Dinamo tijekom 2020. godine povećala se za 32,5 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, i obveze su se povećale za 32 milijuna kuna. U prethodnoj godini dugoročne obveze iznosile su 0 kuna, a u 2020. godini 75,2 tisuća kuna. Kapital i rezerve povećale su se za 600 tisuća kuna tijekom 2020. godine.<sup>3</sup>

Ulaskom mađarskih investitora u klub, financijsko stanje Osijeka počelo se poboljšavati. Vrijednost imovine se povećava za 94,4 milijuna kuna tijekom 2020. godine, ali i obveze za 93,3 milijuna kuna. Kapital i rezerve Osijeka na kraju 2019. godine iznosile su

---

<sup>1</sup> Kompletne bilješke na dan 31.12.2020. GNK Dinamo, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: <https://gnkdinamo.hr/content/Godisnji-financijski-izvjestaji-poslije-revizije-za-2020-godinu.pdf> (pristup 11.7.2021.))

<sup>2</sup> Kompletne bilješke na dan 31.12.2020. NK Osijek, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: [https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi\\_nakon\\_revizije\\_2020.pdf](https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi_nakon_revizije_2020.pdf) (pristup 12.8.2021.))

<sup>3</sup> Kompletnu bilancu na dan 31.12.2020. GNK Dinamo, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: <https://gnkdinamo.hr/content/Godisnji-financijski-izvjestaji-poslije-revizije-za-2020-godinu.pdf> (pristup 11.7.2021.))

19,9 milijuna kuna i na kraju 2020. godine 32,3 milijuna kuna. U obje godine NK Osijek podmirio je svoje obveze i temeljem ostvarene dobiti povećao vrijednost svog kapitala i rezervi za 12,4 milijuna kuna tijekom 2020. godine.<sup>4</sup>

U oba slučaja vidljivo je povećanje vrijednosti kapitala i rezervi tijekom 2020. godine.

## 8.2.2. Račun dobiti i gubitka

GNK Dinamo tijekom 2020. godine uprihodio je 100,7 milijuna kuna, što je 185,3 milijuna kuna manje u odnosu na 2019. godinu kada je ukupni prihod bio 286 milijuna kuna. Razlog tomu je ispadanje iz Lige prvaka prije grupne faze. Međutim, rashodi su bili veliki, čak 301,4 milijuna kuna 2019. godine i 247,4 milijuna kuna 2020. godine. Najveći iznos rashoda odnosi se na stavku troškova primanja igrača i troškova primanja ostalih zaposlenika. Nakon oduzimanja prihoda od rashoda ostaje gubitak od 146,7 milijuna kuna za 2020. godinu. No, radi obračunate amortizacije, koja iznosi 153,7 milijuna kuna, GNK Dinamo poslije oporezivanja bilježi dobit od 544,1 tisuća kuna, što je 9,9 milijuna kuna manje u odnosu na 2019. godinu.<sup>5</sup>

NK Osijek bilježi prihod od 76,2 milijuna kuna tijekom 2020. godine, što je 30 tisuća kuna manje u odnosu na prethodnu godinu. Za razliku od Dinama, Osijek je u 2019. godini i 2020. godini igrao kratko europske utakmice (drugo pretkolo Europske lige u obje sezone). Najviše prihoda dolazi iz stavke prihoda od sponzorstva i oglašavanja, čak 64,1 milijuna kuna tijekom 2020. godine. Međutim, NK Osijek, kao i GNK Dinamo, bilježi veći rashod nego prihod. Rashod za 2020. godinu je 113,9 milijuna kuna (gubitak od 37,6 milijuna kuna), dok je prethodne godine rashod iznosio 97,3 milijuna kuna. Gubitak od 37,6 milijuna kuna pokriva neto rezultat od raspolaganja registracijama igrača koji iznosi 40,2 milijuna kuna. NK Osijek nakon oporezivanja bilježi dobit od 1,3 milijuna kuna, što je 100 tisuća kuna manje u odnosu na 2019. godinu.<sup>6</sup>

U oba slučaja vidljivo je da je dobit nakon oporezivanja tijekom 2020. godine manja u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, i dalje je dobit.

---

<sup>4</sup> Kompletanu bilancu na dan 31.12.2020. NK Osijek, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: [https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi\\_nakon\\_revizije\\_2020.pdf](https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi_nakon_revizije_2020.pdf) (pristup 12.8.2021.))

<sup>5</sup> Kompletan račun dobiti i gubitka na dan 31.12.2020. GNK Dinamo, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: <https://gnkdinamo.hr/content/Godisnji-financijski-izvjestaji-poslije-revizije-za-2020-godinu.pdf> (pristup 11.7.2021.))

<sup>6</sup> Kompletan račun dobiti i gubitka na dan 31.12.2020. NK Osijek, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: [https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi\\_nakon\\_revizije\\_2020.pdf](https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi_nakon_revizije_2020.pdf) (pristup 12.8.2021.))

Slika 10. prikazuje poslovni rezultat klubova HT Prve lige u 2019. godini.

POSLOVNI REZULTAT KLUBOVA HT PRVE LIGE U 2019. GODINI			
KLUB	PRIHODI	RASHODI	DOBIT/GUBITAK
Dinamo	366.156.557,00 kn	355.624.756,00 kn	10.531.801,00 kn
Hajduk	173.899.813,00 kn	167.659.035,00 kn	6.240.778,00 kn
Rijeka	90.168.473,00 kn	119.810.034,00 kn	-29.641.561,00 kn
Osijek	114.320.433,00 kn	112.915.785,00 kn	1.404.648,00 kn
Lokomotiva	27.537.484,00 kn	37.094.375,00 kn	-9.556.891,00 kn
Gorica	23.166.928,00 kn	21.833.224,00 kn	1.333.704,00 kn
Slaven Belupo	19.612.575,00 kn	23.826.051,00 kn	-4.213.476,00 kn
Istra 1961	9.215.647,00 kn	31.602.808,00 kn	-22.387.161,00 kn
Inter Zaprešić	14.538.910,00 kn	19.913.330,00 kn	-5.374.420,00 kn
Varaždin	8.045.791,00 kn	8.308.672,00 kn	-262.881,00 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>846.662.611,00 kn</b>	<b>898.588.070,00 kn</b>	<b>-51.925.459,00 kn</b>

Izvor: preuzeto u cijelosti (Propadalo, 2020a: n.p.)

Slika 10. Poslovni rezultat klubova HT Prve lige u 2019. godini

GNK Dinamo i NK Osijek su dva, od ukupno četiri kluba koji su ostvarili dobit tijekom 2019. godine. Uz njih su još dobit ostvarili HNK Hajduk Split i HNK Gorica. Najveći gubitak zabilježili su HNK Rijeka i NK Istra 1961.

Javlja se pitanje zašto su hrvatski nogometni klubovi u gubitku? Prvenstveno moraju prodavati svoje najbolje igrače kako bi imali financijsku stabilnost, no tada nisu u mogućnosti ostvariti zadovoljavajući natjecateljski rezultat. Takav scenarij GNK Dinamo imao je dugi niz godina, sve dok nisu uspjeli ostvariti zapažene rezultate u europskim utakmicama i na taj način profitirali. I dalje moraju prodavati, ali u manjem broju. Također, prihod od TV prava je jako nizak. Malo utakmica se uživo prenosi putem TV-a. Prihod od TV prava u nekim drugim jačim ligama je nezamisliv. Jedna od takvih liga je engleski najviši rang natjecanja, odnosno Premier liga.

U nastavku, slika 11. prikazuje prihode od TV prava u engleskoj Premier ligi, najstarijoj i jednom od najjačih liga na svijetu.

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

Izvor: preuzeto u cijelosti (Dujmić, 2020: n.p.)

Slika 11. Prihodi od TV prava u engleskoj Premier ligi

Prema podacima sa slike vidljivo je da engleski klubovi zarađuju godišnje 96 do 150 milijuna britanskih funti po sezoni (prosječni iznos oko 123 milijuna britanskih funti, tj. 1,07 milijarda kuna<sup>7</sup>). Huddersfield Town koji je ispao u niži rang natjecanja uprihodio je 96 milijuna funti, dok je GNK Dinamo godišnje od TV prava ostvario 3,3 milijuna kuna prihoda 2019. godine i 2,8 milijuna kuna 2020. godine, a NK Osijek 2,1 milijuna kuna 2019. godine i 2,4 milijuna kuna 2020. godine. Podjela novca od TV prava podijeljena je u pet kategorija, tj. kriterija. Svi klubovi dobivaju jednake iznose u trima kriterijima: osnovne uplate (Equal Share), međunarodna TV prava (International TV) i komercijalni prihodi (Central Commercial). Ostali kriteriji čine završni plasman kluba (Merit Payment) i učestalost prijenosa utakmica uživo na TV-u kluba (Facility Fees).

### 8.2.3. Izvještaj o novčanim tokovima

GNK Dinamo je tijekom 2020. godine bio vrlo aktivan po pitanju prodaje igrača. Rušili su se klupski rekordi po visini iznosa transfera i tako su gotovinski primici od prodaje registracije igrača iznosili 363,8 milijuna kuna. Godinu ranije iznos je bio manji i iznosio je 130,5 milijuna kuna. Dinamo se 2019. godine više posvetio sportskom rezultatu, a manje

<sup>7</sup> Prema podacima Hrvatske poštanske banke (HPB), 1 britanska funta jednako je 8,74 hrvatskih kuna na dan 17.4.2021., URL: <https://www.hpb.hr/izracuni/kalkulator-valuta/britanske-funte-u-kune> (pristup 17.4.2021.)

financijskom s obzirom na to da su 2018. godine ostvarili vrhunske rezultate na financijskom segmentu. Kraj 2019. godine obilježen je neto povećanjem gotovog novca u izvještajnom razdoblju u iznosu od 28,2 milijuna kuna, također, od prethodne godine prenijeli su dobit od 2,8 milijuna kuna, pa poravnanje stavke Novac i novčani ekvivalenti iznosi 31,1 milijuna kuna dobiti koje prenose na iduću godinu.<sup>8</sup>

NK Osijek uprihodio je puno manje od transfera igrača od Dinama, međutim ostvario je odličan rezultat po pitanju sponzorstva i oglašavanja tijekom 2019. i 2020. godine. Godine 2019. neto smanjenje gotovog novca u izvještajnom razdoblju iznosio je 14,9 milijuna kuna, dok su 2020. godinu završili s pozitivnim novčanim tijekom od 325,8 tisuća kuna.<sup>9</sup>

#### 8.2.4. Izvještaj o promjeni vlasničke glavnice

Tablica 4. prikazuje iznos (u kunama) kapitala i rezervi GNK Dinamo za 2019. i 2020. godinu.

Tablica 4. Kapital i rezerve GNK Dinamo za 2019. i 2020. godinu

Pozicija	31.12.2020.	31.12.2019.	Indeks promjene 2020./2019.
<b>Kapital i rezerve</b>			
Zadržana dobit	75.891.798 kn	75.347.616 kn	1%
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>	<b>75.891.798 kn</b>	<b>75.347.616 kn</b>	<b>1%</b>

Izvor: obrada autora (prema: BDO Croatia d.o.o., 2021: 8)

Sa slike je vidljivo da je GNK Dinamo povećao svoj ukupni kapital i rezerve za 600 tisuća kuna tijekom 2020. godine putem prijenosa zadržavanja ostvarene dobiti. Istodobno je NK Osijek povećao svoj ukupni kapital i rezerve za 12,4 milijuna kuna tijekom 2020. godine.

<sup>8</sup> Kompletni izvještaj o novčanim tokovima na dan 31.12.2020. GNK Dinamo, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: <https://gnkdinamo.hr/content/Godisnji-financijski-izvjestaji-poslije-revizije-za-2020-godinu.pdf> (pristup 11.7.2021.))

<sup>9</sup> Kompletni izvještaj o novčanim tokovima na dan 31.12.2020. NK Osijek, moguće je pogledati na slijedećoj mrežnoj stranici (URL: [https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi\\_nakon\\_revizije\\_2020.pdf](https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi_nakon_revizije_2020.pdf) (pristup 12.8.2021.))

Tablica 5. prikazuje iznos (u kunama) kapitala i rezervi NK Osijek za 2019. i 2020. godinu.

Tablica 5. Kapital i rezerve NK Osijek za 2019. i 2020. godinu

<b>Pozicija</b>	<b>31.12.2020.</b>	<b>31.12.2019.</b>	<b>Indeks promjene 2020./2019.</b>
<b>Kapital i rezerve</b>			
Dionički/temeljni kapital	17.945.990 kn	545.120 kn	3192%
Zadržana dobit / (gubitak)	12.166.972 kn	10.971.565 kn	11%
Ostale rezerve	897.300 kn	6.269.524 kn	-86%
Dobitak/gubitak tekućeg razdoblja	1.330.367 kn	2.154.226 kn	-38%
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>	<b>32.340.629 kn</b>	<b>19.940.435 kn</b>	<b>62%</b>

Izvor: obrada autora (prema: Werkman d.o.o., 2021: n.p.)

Sa slike je vidljivo da je NK Osijek najveći postotak povećanja imao u stavci dioničkog/temelnog kapitala, čak 3192%. Zadržavanje dobiti će im omogućiti stabilnost i mogućnost financiranja obveza u sljedećoj godini.

### 8.3. Sponzorsko financiranje GNK Dinamo i NK Osijek

Kada je riječ o sponzorstvu u nogometu, govori se o vrlo bitnom izvoru financiranja. Financijski najmoćniji klubovi imaju i najbolje sponzorske ugovore s velikim tvrtkama (npr. Nike, Adidas, Puma, Reebok, Emirates, Qatar Airways, Volkswagen, Audi, itd.). Primjerice, Adidas i Real Madrid imaju sponzorski ugovor vrijedan preko milijardu eura za razdoblje od 2020. do 2028., što je oko 120 milijuna eura po sezoni. Ugovori često imaju razne klauzule o mogućnosti povećavanja financijskih sredstava ovisno o uspjehu nogometaša. Osim Adidasa, velike uspjehe u sponzorstvu ima i tvrtka Nike. U polufinalu Svjetskog prvenstva u Rusiji 2018. godine, Nike je sponzorirao tri od četiri polufinalista (Nike: Hrvatska, Francuska, Engleska / Adidas: Belgija). Najveći sponzori hrvatskog nogometa su Nike, Ožujsko pivo, Hrvatski Telekom, Generali osiguranje, Joop, HEP, Jana, Konzum i ostali. Hrvatski klubovi ne mogu se mjeriti s velikanima europskog nogometa, poput Real Madrida, po pitanju sponzorskih ugovora.

U nastavku slijedi tablica 6. koja prikazuje iznos (u kunama) prihoda od sponzorstva i oglašavanja GNK Dinamo za 2019. i 2020. godinu.

Tablica 6. Prihod od sponzorstva i oglašavanja GNK Dinamo za 2019. i 2020. godinu

<b>Pozicija</b>	<b>31.12.2020.</b>	<b>31.12.2019.</b>	<b>Indeks promjene 2020./2019.</b>
Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Proizvođač opreme	3.023.734 kn	887.256 kn	241%
Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Glavni sponzor	1.044.960 kn	1.092.000 kn	-4%
Ostali nesvrstani prihodi od sponzorstva i oglašavanja	5.513.789 kn	5.075.280 kn	9%
<b>Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Ukupno</b>	<b>9.582.483 kn</b>	<b>7.054.536 kn</b>	<b>36%</b>

Izvor: obrada autora (prema: BDO Croatia d.o.o., 2021: 4)

Dinamo je 2020. godine uprihodio na svoj račun nešto više od 9,5 milijuna kuna, a godinu ranije 7 milijuna kuna. Dinamu je, kao i Real Madridu, Adidas sponzor što se tiče dresova. Međutim, iz revizorskog izvješća, vidljivo je da je nemoguće uspoređivati sponzorska primanja Dinama i Reala, međutim u kontekstu hrvatskog nogometa Dinamo kao najveći klub ostvaruje i najveće prihode od sponzorstava.

U nastavku slijedi tablica 7. koja prikazuje iznos (u kunama) prihoda od sponzorstva i oglašavanja NK Osijek za 2019. i 2020. godinu.

Tablica 7. Prihod od sponzorstva i oglašavanja NK Osijek za 2019. i 2020. godinu

<b>Pozicija</b>	<b>31.12.2020.</b>	<b>31.12.2019.</b>	<b>Indeks promjene 2020./2019.</b>
Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Proizvođač opreme	0 kn	0 kn	0%
Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Glavni sponzor	15.793.285 kn	26.417.913 kn	-40%
Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Sponzor za stadion	0 kn	0 kn	0%
Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Reklamni panoi oko terena za igru	48.439.370 kn	39.259.066 kn	23%
Ostali nerazvrstani prihodi od sponzorstva i oglašavanja	0 kn	0 kn	0%
<b>Prihod od sponzorstva i oglašavanja – Ukupno</b>	<b>64.178.655 kn</b>	<b>65.676.979 kn</b>	<b>-2%</b>

Izvor: obrada autora (prema: Werkman d.o.o., 2021: n.p.)

NK Osijek je 2020. godine uprihodio na svoj račun 64,1 milijuna kuna, a godinu ranije 65,6 milijuna kuna. Dakle, u dvije godine Osijek je na raspolaganje od sponzora i partnera uprihodio 129,7 milijuna kuna, što je gotovo osam puta više od Dinamovih 16,5 milijuna kuna. Glavni razlog tomu su preuzimanje vlasništva kluba i velika ulaganja koji su privukli veliki broj novih i boljih sponzorskih ugovora nego što je imao prijašnjih godina, odnosno prije ulaska mađarskih investitora u vlasništvo kluba.

Mnoge tvrtke u Hrvatskoj s velikim godišnjim zaradama mogle bi pomoći hrvatskim klubovima (financijski i sl.) potpisivanjem sponzorskih ugovora. Međutim, mnogi nemaju razumijevanja za sport, nemaju razvijene strategije vezane za okolinu (PEST analiza) ili smatraju da ima navijačke skupine nisu tržišna niša. Sport je, uz turizam, najveći promotor



Hrvatske u svijetu. S obzirom na to da Hrvatska ima mnogo talentiranih sportaša, sponzorima bi izvrsna promocija bila naši sportaši na svjetskoj sceni s njihovim brendom na dresu. Također, i klubovi moraju bolje reagirati. Danas klubovi više ne mogu preživjeti samo od prodaje ulaznica i sl. Potrebni su kapital i brojna sponzorstva (npr. kao u slučaju NK Osijeka i mađarskih investitora) da bi klub postao trajno održiv. Nakon financijske stabilnosti važno je osmisliti jaku marketinšku strategiju. Naime, i tu se javlja problem što klubovi često za menadžere, trenere, sportske direktore i skaute imenuju bivše igrače koji nemaju dovoljnu kvalitetu za obavljanje takve vrste posla. Nije garancija da ako je netko bio odličan nogometaš, da će biti i uspješan u menadžerskim vodama. Stoga, potreban je kvalitetan stručan kadar na svakoj poziciji u klubu, od najniže pozicije do najviše.

Pronalaskom kvalitetnijih i poznatijih sponzora, kao i poboljšavanjem sponzorskih ugovora, klubovi dobivaju veću financijsku moć koja im omogućava dovođenje kvalitetnijih igrača, odnosno uspješniji sportski rezultat. Bolji sportski rezultat utječe na cijenu ulaznica. Cijene ulaznica s pripadajućom tribinom NK Osijek prikazuju podaci sa slike 12.



Izvor: preuzeto u cijelosti (NK Osijek, n.d.b: n.p.)

Slika 12. Cijena ulaznica za utakmice NK Osijek

Nogometni klubovi koriste razne metode kalkulacija kako bi rasporedili troškove na jedinicu učinka. Cijena ulaznice varira s obzirom na značaj i vrstu utakmice, pa će tako ulaznice za domaća prvenstva češće biti jeftinije nego ulaznice za međunarodne utakmice. Primjerice, utakmice između Real Madrida i Barcelone nose veliku atrakciju i potražnju od strane kupaca, pa najjeftinija cijena ulaznica bude 120 eura. Usporedbe radi, najjeftinija ulaznica NK Osijeka za odrasle osobe za domaće prvenstvo iznosi 60 kuna (što je oko 8 eura). Klubovi nude mogućnost popusta na cijene ulaznica ako se osoba učlani u klub (najčešće 20 do 50% popusta). Također, pozicioniranost kluba u nacionalnim i europskim natjecanjima ima velik utjecaj pri određivanju cijena proizvoda i usluga. U konačnici, cijena

prikazuje kvalitetu rada i poslovanja nogometnih klubova.

Na slici 13. jasno se mogu vidjeti podaci o prihodima i rashodima hrvatskih klubova od organizacije utakmica u svim natjecanjima u razdoblju od 2018. do 2019. godine.

PRIHODI I RASHODI HRVATSKIH KLUBOVA OD ORGANIZACIJE UTAKMICA U SVIM NATJECANJIMA						
KLUB	GODINA					
	2018.			2019.		
	PRIHODI OD ULAZNICA	TROŠKOVI ORGANIZIRANJA UTAKMICA	DOBIT/GUBITAK	PRIHODI OD ULAZNICA	TROŠKOVI ORGANIZIRANJA UTAKMICA	DOBIT/GUBITAK
Dinamo	5.851.163,00 kn	10.880.151,00 kn	-5.028.988,00 kn	24.173.601,00 kn	14.348.244,00 kn	9.825.357,00 kn
Hajduk	8.727.775,00 kn	12.233.894,00 kn	-3.506.119,00 kn	9.028.041,00 kn	10.458.678,00 kn	-1.430.637,00 kn
Rijeka	5.550.678,00 kn	8.158.984,00 kn	-2.608.306,00 kn	5.947.849,00 kn	9.994.860,00 kn	-4.047.011,00 kn
Osijek	2.290.406,00 kn	9.417.261,00 kn	-7.126.855,00 kn	2.293.428,00 kn	10.088.674,00 kn	-7.795.246,00 kn
Lokomotiva	523.118,00 kn	2.947.543,00 kn	-2.424.425,00 kn	598.064,00 kn	3.096.475,00 kn	-2.498.411,00 kn
Slaven Belupo	203.140,00 kn	75.146,00 kn	127.994,00 kn	250.904,00 kn	115.546,00 kn	135.358,00 kn
Istra 1961	549.316,00 kn	2.121.718,00 kn	-1.572.402,00 kn	540.097,00 kn	2.632.409,00 kn	-2.092.312,00 kn
Gorica	442.565,00 kn	3.046.256,00 kn	-2.603.691,00 kn	794.126,00 kn	4.652.041,00 kn	-3.857.915,00 kn
Inter-Zaprešić	137.296,00 kn	2.525.844,00 kn	-2.388.548,00 kn	171.680,00 kn	2.675.366,00 kn	-2.503.686,00 kn
Varaždin	162.576,00 kn	698.749,00 kn	-536.173,00 kn	619.184,00 kn	1.380.501,00 kn	-761.317,00 kn
Šibenik	588.234,00 kn	348.042,00 kn	240.192,00 kn	623.936,00 kn	472.831,00 kn	151.105,00 kn
Orijent 1919	448.229,00 kn	182.948,00 kn	265.281,00 kn	644.766,00 kn	529.618,00 kn	115.148,00 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>25.474.496,00 kn</b>	<b>52.636.536,00 kn</b>	<b>-27.162.040,00 kn</b>	<b>45.685.676,00 kn</b>	<b>60.445.243,00 kn</b>	<b>-14.759.567,00 kn</b>

Izvor: preuzeto u cijelosti (Propadalo, 2020b: n.p.)

Slika 13. Prihodi i rashodi hrvatskih klubova od organizacije utakmica u svim natjecanjima

Podaci sa slike ukazuju da je samo nekolicina klubova bilježila dobit s obzirom na razliku od prihoda od ulaznica i troškova organiziranja utakmica. Jedini klub koji se može pohvaliti da je imao odličnu dobit za 2019. godinu je GNK Dinamo, a razlog tomu su utakmice u europskim natjecanjima (prihodi od ulaznica - UEFA klupska natjecanja, prava emitiranja, komercijalni prihodi, nagrade, solidarne uplate).

## 8.4. Analiza financijskog izvještaja Hrvatskog nogometnog saveza

Osim analize financijskih izvještaja GNK Dinamo i NK Osijek, važno je spomenuti i financijski izvještaj HNS-a, krovnog tijela sporta nogometa u Hrvatskoj. Slika 14. prikazuje odabrane stavke iz financijskih izvještaja HNS-a u razdoblju od 2017. do 2020. godine.

BIL-NPF	AOP	Stanje 1. siječnja 2017.	Stanje 31. prosinca 2017.
IMOVINA (AOP 002+074)	001	121.291.401	125.921.835
OBVEZE I VLASTITI IZVORI (AOP 146+195)	145	121.291.401	125.921.835
PR-RAS-NPF	AOP	Ostvareno u istom razdoblju prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju
PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+032+041)	001	202.024.635	142.124.409
UKUPNI RASHODI (AOP 044-131 ili 044+132)	133	195.620.082	147.743.925
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 134+136-135-137-138)	139	58.237.371	52.559.081
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 135+137-134-136+138)	140	0	0
BIL-NPF	AOP	Stanje 1. siječnja 2018.	Stanje 31. prosinca 2018.
IMOVINA (AOP 002+074)	001	125.921.835	229.327.869
OBVEZE I VLASTITI IZVORI (AOP 146+195)	145	125.921.835	229.327.869
PR-RAS-NPF	AOP	Ostvareno u istom razdoblju prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju
PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)	001	142.124.409	435.541.413
UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)	148	147.743.925	371.655.339
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	154	52.559.081	116.388.162
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	155	0	0
BIL-NPF	AOP	Stanje 1. siječnja 2019.	Stanje 31. prosinca 2019.
IMOVINA (AOP 002+074)	001	229.327.869	123.556.363
OBVEZE I VLASTITI IZVORI (AOP 146+195)	145	229.327.869	123.556.363
PR-RAS-NPF	AOP	Ostvareno u istom razdoblju prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju
PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)	001	435.541.413	140.407.752
UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)	148	371.655.339	191.712.411
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	154	116.388.162	65.026.507
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	155	0	0
BIL-NPF	AOP	Stanje 1. siječnja 2020.	Stanje 31. prosinca 2020.
IMOVINA (AOP 002+074)	001	123.556.363	141.904.824
OBVEZE I VLASTITI IZVORI (AOP 146+195)	145	123.556.363	141.904.824
PR-RAS-NPF	AOP	Ostvareno u istom razdoblju prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju
PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)	001	140.407.752	156.185.528
UKUPNI RASHODI (AOP 054-146 ili 054+147)	148	191.712.411	170.167.941
Višak prihoda raspoloživ u sljedećem razdoblju (AOP 149+151-150-152-153)	154	65.026.507	50.993.651
Manjak prihoda za pokriće u sljedećem razdoblju (AOP 150+152-149-151+153)	155	0	0

Izvor: preuzeto u cijelosti (Hrvatski nogometni savez, 2018: n.p.; Hrvatski nogometni savez, 2019b: n.p.; Hrvatski nogometni savez 2020c: n.p.; Hrvatski nogometni savez 2021: n.p.)

Slika 14. Financijski izvještaji HNS-a u razdoblju od 2017. do 2020.

Prema podacima sa slike, 2018. godina bila je odlična za HNS-ov prihod. Veliki utjecaj u takvim brojkama, imali su uspjesi hrvatskih nogometnih klubova u europskim natjecanjima (Dinamo, Hajduk, Osijek i Rijeka), te uspjeh hrvatske nogometne reprezentacije

na Svjetskom prvenstvu u Rusiji 2018. godine. HNS u 2018. godini bilježi prihod u iznosu od 435,5 milijuna kuna, što je 293,5 milijuna kuna više u odnosu na 2017. godinu. Uzimajući u obzir uspješnu 2018. godinu, HNS je iskoristio raspoloživi višak prihoda i tijekom 2019. godine ulagao u mnoge projekte. Stoga, HNS je 2019. godine imao otprilike 51 milijuna kuna veći rashod nego prihod. Hrvatska nogometna reprezentacija osigurala je nastup na Europskom nogometnom prvenstvu 2020. godine. Sudjelovanje na prvenstvu donosi nove sportske i financijske uspjehe HNS-u. Međutim, natjecanje je odgođeno za 2021. godinu zbog pandemije. Kao i 2019. godine, u 2020. godini rashodi su bili veći nego prihodi. Uspjeh iz 2018. godine osigurao je HNS-u lakšu borbu s financijskom krizom tijekom pandemije.

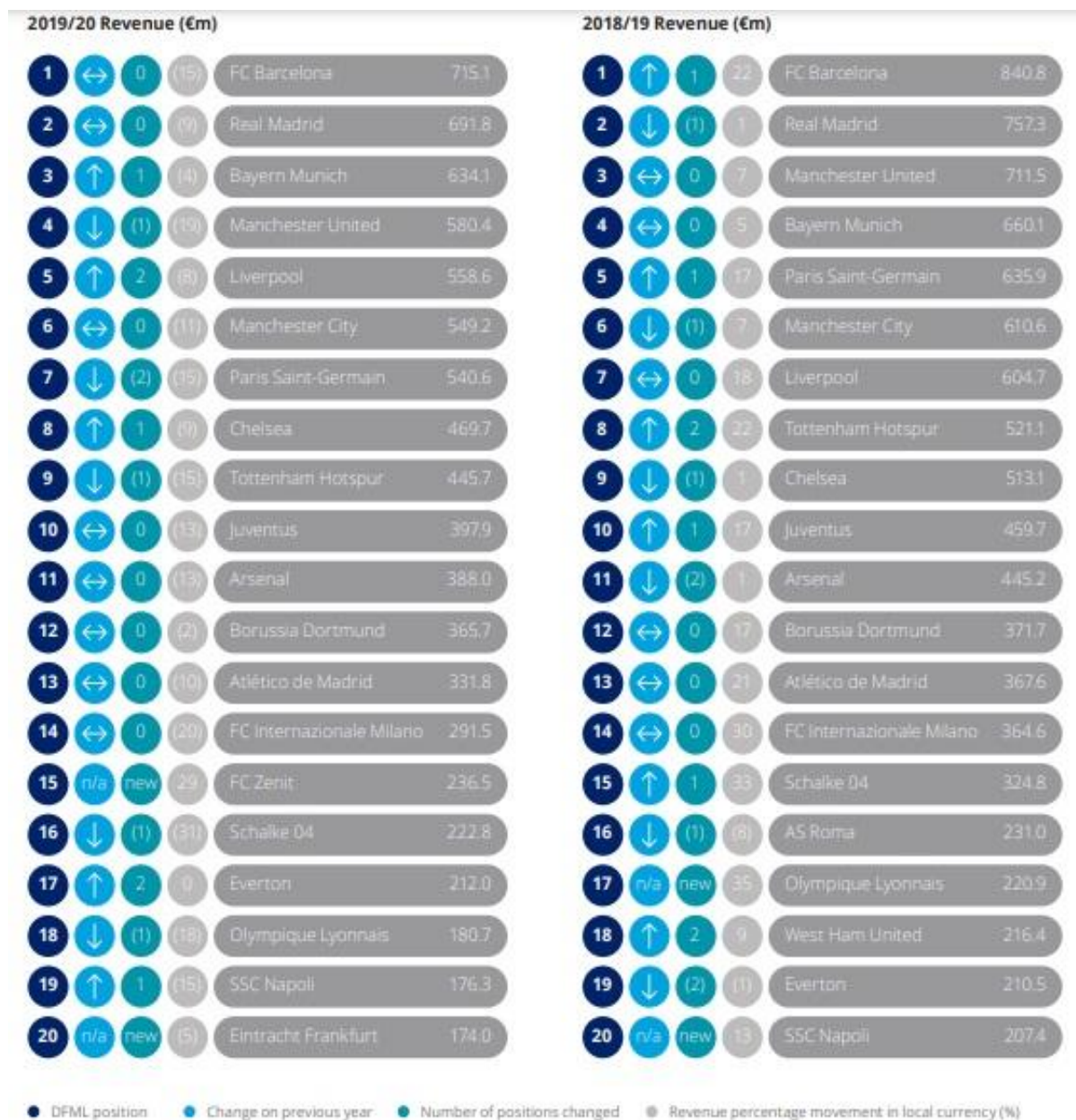
## 8.5. Analiza financijskih uspjeha nogometnih klubova tijekom pandemije COVID-19

Očito je da pojava pandemije ima ogroman utjecaj na prihode klubova. Svaki klub je morao pronaći načine i moguća rješenja za opstanak tijekom pandemije kako bi održao stabilnu ekonomsku situaciju kluba.

### 8.5.1. Analiza financijskih uspjeha europskih nogometnih klubova tijekom pandemije COVID-19

Europski nogometni velikani navikli su iz godine u godinu obarati rekorde u ostvarivanju prihoda, međutim pojava pandemije negativno je utjecala na financijsku situaciju.

Na slici 15. može se vidjeti popis dvadeset financijski najuspješnijih klubova i njihovi prihodi tijekom pandemije COVID-19.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Ajadi et al., 2021: 11)

Slika 15. Prihodi dvadeset financijski najuspješnijih klubova u sezonama 2018./19. i 2019./20.

Prema podacima sa slike, vidljivo je da se gotovo svima prihod smanjio tijekom pandemije. FC Barcelona je imala 125,7 milijuna eura manje prihoda u odnosu na sezonu 2018./2019. Borussia Dortmund bilježi najmanji pad prihoda od navedenih klubova u iznosu od 5,5 milijuna eura. Schalke 04 je sezonu obilježenu pandemijom završio sa 102 milijuna eura manje, odnosno 32% manje prihoda. Rezultat je to loših utakmica nogometaša Schalkea u domaćem natjecanju i izostanak natjecanja u europskim utakmicama. Međutim, postoje i klubovi koji su povećali svoje prihode tijekom pandemije, a to su Everton koji bilježi rast

prihoda u iznosu od 1,5 milijuna eura, i FC Zenit, koji prethodnu sezonu nije bio u rangu dvadeset financijski najuspješnijih klubova. U nastavku slijedi slika 16. s podacima o prihodima FC Zenit u razdoblju od 2016. do 2020. godine.



Izvor: preuzeto u cijelosti (Ajadi et.al., 2021: 42)

Slika 16. Prihodi FC Zenita u razdoblju od 2016. do 2020. godine

FC Zenit je zabilježio veći rast prihoda (57 milijuna eura) u vrijeme pandemije nego u nekoliko prošlih sezona. Činjenica je da se ruska liga igra u periodu od ožujka do studenog, pa je i samim tim drugačiji učinak u odnosu na druge europske klubove kojima sezona počinje u kolovozu/rujnu, a završava u svibnju/lipnju. Klub je zabilježio odlične rezultate u posljednje dvije sezone (osvajanje trofeja u nacionalnim natjecanjima (liga, kup i superkup) i natjecanjem u europskim utakmicama), što je u konačnici razlog povratka među dvadeset financijski najuspješnijih klubova. Slika pokazuje kako je Zenit 2016. godine posljednji put bio među dvadeset financijski najuspješnijih klubova, a povratak bilježi 2020. godine.

### 8.5.2. Analiza financijskih uspjeha hrvatskih nogometnih klubova tijekom pandemije COVID-19

Također, i hrvatski klubovi su u dogovoru s igračima smanjivali plaće i pokušali održati ekonomsku stabilnost. U nastavku se nalazi tablica 8. koja prikazuje ukupne troškove primanja zaposlenika (u kunama) GNK Dinamo tijekom 2019. i 2020. godine.

Tablica 8. Ukupni troškovi primanja zaposlenika GNK Dinamo tijekom 2019. i 2020. godine

<b>Pozicija</b>	<b>31.12.2020.</b>	<b>31.12.2019.</b>	<b>Indeks promjene 2020./2019.</b>
Plaće igrača	118.074.694 kn	126.760.608 kn	-7%
Porezi i doprinosi – igrači	16.001.385 kn	19.364.126 kn	-17%
<u>Troškovi primanja igrača – ukupno</u>	<u>134.076.079 kn</u>	<u>146.124.734 kn</u>	<u>-8%</u>
Plaće ostalih zaposlenika	40.432.442 kn	42.661.155 kn	-5%
Porezi i doprinosi – ostali zaposlenici	9.253.694 kn	11.899.812 kn	-22%
Ostali nerazvrstani troškovi zaposlenika	1.013.438 kn	4.189.629 kn	-76%
<u>Trošak primanja ostalih zaposlenika – ukupno</u>	<u>50.699.574 kn</u>	<u>58.750.596 kn</u>	<u>-14%</u>
<b>Ukupni troškovi primanja zaposlenika</b>	<b>184.775.653 kn</b>	<b>204.875.330 kn</b>	<b>-10%</b>

Izvor: obrada autora (prema: BDO Croatia d.o.o., 2021: 5)

Iz tablice se jasno može vidjeti da je GNK Dinamo tijekom 2020. godine smanjio ukupne troškove primanja zaposlenika za 20 milijuna kuna. Iako su igrači pristali na smanjenje plaće kako bi se klub lakše nosio sa financijskom krizom tijekom pandemije, to nije utjecalo na njihov pobjednički mentalitet. Naime, GNK Dinamo je osvojio domaću ligu 2019./20. i 2020./21. i domaći kup 2020./21. Osim uspjeha u domaćim natjecanjima, GNK Dinamo plasirao se u četvrtfinale Europske lige u sezoni 2020./21., gdje je poražen od španjolskog Villareala CF.

Slika 17 . prikazuje UEFA-in poredak klubova prema sezonskom klupskom koeficijentu tijekom sezone 2020./21.

Pos ^		Country v	Competitions v	Matches v	Pts v	NA v
1	 Manchester City FC	ENG	UEFA Champions League	13	35.000	4.871
2	 Chelsea FC	ENG	UEFA Champions League	13	33.000	4.871
3	 Villarreal CF	ESP	UEFA Europa League	15	30.000	3.900
4	 FC Bayern München	GER	UEFA Champions League	10	27.000	3.042
5	 Real Madrid CF	ESP	UEFA Champions League	12	26.000	3.900
19	 GNK Dinamo Zagreb	CRO	UEFA Europa League	12	17.000	1.180

Izvor: preuzeto u cijelosti (Union of European Football Association, 2021: n.p.)

Slika 17. UEFA- in sezonski klupski koeficijent - sezona 2020./21.

Slika prikazuje kako je GNK Dinamo tijekom sezone 2020./21. bio devetnaesti najuspješniji klub u Europi prema UEFA-inom koeficijentu. To je pokazatelj natjecateljskog uspjeha Dinama tijekom pandemije. Natjecateljski uspjeh donosi i financijski uspjeh.



Kod NK Osijek, situacija s rashodima je ponešto drugačija. U nastavku slijedi tablica 9. koja prikazuje ukupne troškove primanja zaposlenika (u kunama) NK Osijek tijekom 2019. i 2020.

Tablica 9. Ukupni troškovi primanja zaposlenika NK Osijek tijekom 2019. i 2020. godine

<b>Pozicija</b>	<b>31.12.2020.</b>	<b>31.12.2019.</b>	<b>Indeks promjene 2020./2019.</b>
Plaće igrača	36.971.394 kn	33.652.227 kn	10%
Ostali nerazvrstani troškovi primanja igrača	4.768.476 kn	4.516.468 kn	6%
<u>Troškovi primanja igrača – ukupno</u>	<u>41.739.870 kn</u>	<u>38.168.695 kn</u>	<u>9%</u>
Plaće ostalih zaposlenika	16.217.236 kn	11.302.021 kn	43%
Porezi i doprinosi – ostali zaposlenici	6.367.156 kn	6.829.855 kn	-7%
Ostali nerazvrstani troškovi za primanja ostalih zaposlenika	856.203 kn	967.570 kn	-12%
<u>Trošak primanja ostalih zaposlenika – ukupno</u>	<u>23.440.595 kn</u>	<u>19.099.446 kn</u>	<u>23%</u>
<b>Ukupni troškovi primanja zaposlenika</b>	<b>65.180.455 kn</b>	<b>57.268.141 kn</b>	<b>14%</b>

Izvor: obrada autora (prema: Werkman d.o.o., 2021: n.p.)

Naime, rashodi NK Osijek su tijekom pandemije rasli. U prijelaznom roku NK Osijek je registrirao puno novih igrača što je rezultiralo povećanjem troškova zaposlenika za gotovo 8 milijuna kuna.

## 9. ANALIZA TRŽIŠNOG POLOŽAJA NK OSIJEK

Analizom tržišnog položaja NK Osijek utvrdit će se preduvjeti za ispravni odabir strategije koristeći SWOT analizu. Točnije, analizirat će se unutarnji i vanjski čimbenici na temelju kojih se može spoznati najbolji način za dolaženje do cilja. Osim SWOT analize, koristit će se i PEST analiza. S pomoću PEST analize istražiti će se tržište i dati će uvid u makroekološke čimbenike koji se mora uzeti u obzir ako klub želi napredovati.

### 9.1. SWOT analiza

U SWOT analizi NK Osijek prikazane su snage NK Osijek, kao i prilike koje mogu klub dovesti do rezultatskog i financijskog uspjeha. Također, prikazane su slabosti i prijetnje koje mogu negativno utjecati na rad i stanje u klubu, kao i mogućnost poboljšavanja konkurencije. Tablica 10. sadržava detaljnu SWOT analizu NK Osijek.

Tablica 10. SWOT analiza NK Osijek

<b>SNAGA</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- povijest i tradicija</li><li>- navijačka baza</li><li>- financijska stabilnost</li><li>- sponzori i partneri</li><li>- stručan kadar na svim pozicijama u klubu</li><li>- odličan nogometni sastav</li><li>- Škola nogometa NK Osijek (razvoj mladih nogometaša)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- prihodi od TV prava</li><li>- prihodi od ulaznica</li><li>- ozljede igrača</li><li>- slabiji rezultati u nacionalnim i europskih natjecanjima</li></ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- privlačenje novih sponzora i partnera</li><li>- bolji rezultati u nacionalnim i europskim natjecanjima</li><li>- prihodi od europskih utakmica</li><li>- transferi igrača (dolazak novih kvalitetnih igrača u klub)</li><li>- izgradnja novog stadiona (češće odigravanje utakmica Hrvatske nogometne reprezentacije)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- iseljavanje stanovništva</li><li>- transferi igrača (financijski nadmoćniji klubovi nude bolje ugovore i na takav način mogu privući nogometaše NK Osijek)</li><li>- financijsko stanje u državi</li><li>- kašnjenje u izgradnji nove infrastrukture</li></ul>

Izvor: izrada autora

NK Osijek, klub je bogate tradicije i povijesti još od davne 1947. godine. Za NK Osijek igrali su mnogi poznati igrači poput Davora Šukera, Jurice Vranješa, Roberta Špehara, Igora Cvitanovića, Nenada Bjelice, Domagoja Vide, Gorana Vlaovića i mnogih drugih. Godinama igrači NK Osijek uveseljavaju svoje navijače poznatije pod nazivom Kohorta.

Dugi niz godina klub je bilježio slabije rezultate i financijsko stanje je bilo loše. Godine 2016., klub dobiva novog vlasnika i donosi financijsku stabilnost klubu. Osim vlasnika, potpisani su ugovori s novim sponzorima i partnerima. Financijska stabilnost donosi mogućnost potpisivanja kvalitetnih igrača i stvaranju kvalitetnog stručnog kadra. Također, pokrenut je projekt izgradnje novog modernog stadiona. Osječani se nadaju da će se izgradnjom novog stadiona potaknuti HNS da češće organizira utakmice reprezentacije u Osijeku. Dosta se ulaže i u mlade talentirane igrače i nastoji se od njih napraviti kvalitetne igrače za seniorsku momčad.

Problem koji imaju svi hrvatski klubovi su prihod od TV prava i prihod od ulaznica. S obzirom na to da je financijsko stanje u državi loše, mnogi simpatizeri NK Osijek si ne mogu pružiti luksuz odlaska na domaće i gostujuće utakmice.

Rezultatski uspjeh u nacionalnim i europskih natjecanjima donosi veći prihod i privlači nove sponzore i partnere. Uspjeh prepoznaju i drugi klubovi i spremni su platiti visok iznos za transfere igrača. Shodno tome, dobiveni iznos može se iskoristiti za dovođenje novih kvalitetnih igrača.

Veliki problem javlja se zbog iseljavanja stanovništva. Takav negativni trend može rezultirati manjem posjetu navijača na stadionu, a također i manji broj djece u Školi nogometa NK Osijek. Uvijek se mogu dogoditi ozljede igrača koje izravno mogu utjecati na uspjeh u nacionalnim i europskim natjecanjima. Jedna od prijetnji su financijski nadmoćniji klubovi koji nude bolje ugovore i na takav način mogu privući nogometaše NK Osijek.

## 9.2. PEST analiza

PEST analizom opisan će se pozitivni i negativni utjecaji političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja na NK Osijek, kao i mogućnosti napredovanja u sportskom i poslovnom smislu.

### 9.2.1. Političko okruženje

Prije ulaganja mađarskih investitora u klub, NK Osijek bio je u vlasništvu Grada Osijeka i ostalih partnera. Kako se vlast mijenjala, tako su se i ambicije vezane uz klub mijenjale. Klub je bio pred bankrotom i ispadanjem u niži rang natjecanja, plaće se nisu isplaćivale. Danas je NK Osijek uređen klub sa stabilnom financijskom situacijom. Na državnoj razini, politički čimbenik koji ima utjecaj na nogomet je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa.

### 9.2.2. Ekonomsko okruženje

Većina hrvatskih nogometnih klubova završava financijsku godinu u minusu. NK Osijek je jedan od rijetkih klubova u kojem nije takav slučaj. Međutim, ekonomska kriza traje godinama i imala je veliki utjecaj na građane Osijeka. Mnogi su morali odseliti u inozemstvo. Mnogi navijači i simpatizeri kluba su odselili u potrazi za boljim životom. Roditelji odlaze zajedno s djecom, a shodno tome mnoga djeca, potencijalni budući nogometaši, prisiljeni su zaigrati u drugim nogometnim klubovima. Također, iseljavanje direktno utječe na prihod od ulaznica.

### 9.2.3. Socijalno okruženje

Osim iseljavanja, još jedan potencijalan problem je nedostatak djece. Ako se govori o starosnoj strukturi stanovništva, onda su u Osijeku stanovnici pretežito starije dobne skupine. S obzirom na to da je konkurencija velika, mnoga se djeca jednostavno ne uspiju nametnuti u momčadi i često odustanu od ideje da će postati profesionalni nogometaši. Rezultat toga je manji broj sportaša.

### 9.2.4. Tehnološko okruženje

Izgradnja novog stadiona trebala bi privući veći broj navijača da dođu pogledati utakmice NK Osijek, a možda i Hrvatske nogometne reprezentacije. Smatra se da će biti jedan od najmodernijih stadiona u Hrvatskoj. Tehnologija koja iz godine u godinu napreduje je internet. NK Osijek može se pohvaliti jakim marketinškim kadrom koji upravlja njihovim kanalima na internetu. Osim službene mrežne stranice, NK Osijek ima otvoren profil na sljedećim mrežama: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube i TikTok.

S obzirom na financijsku stabilnost, stručnost kadra i novi stadion, NK Osijek ima veliki potencijal za uspjeh u nacionalnim i europskim natjecanjima. Potencijalnu prijetnju, izostanak djece, moguće je riješiti uz skautski tim i dovođenje mladih talenata u Školu nogometa, dok prihod od ulaznica uvođenjem kvalitetnih i zabavnih popratnih sadržaja na stadionu prije i poslije utakmice.

## 10. RASPRAVA

Nogomet je oduvijek bio sport koji je vrhunski razvijen, od organizacije natjecanja, pa sve do same nogometne utakmice. Svaki dan širom svijeta odigravaju se utakmice i uveseljavaju nogometne simpatizere. Međutim, pojavom pandemije COVID-19 nogometni se svijet zaustavio. Bez mogućnosti odigravanja utakmica, nogometni klubovi gubili su novce najviše u kategoriji TV prava i od prodaje ulaznica. Na *slici 15.* vidljivo je da su financijski najmoćniji klubovi bili žrtve pandemije i da su im se prihodi smanjivali (izuzetak su Everton i FC Zenit). Svaki klub se na svoj način borio kako bi održao stabilno ekonomsko stanje u klubu. U okviru ovog rada su upravo analizirani organizacijski modeli koje su koristili klubovi u prošlogodišnjoj izvanrednoj situaciji. Rad je podijeljen na 11 poglavlja. U teorijskom dijelu rada prikazana je uloga, organizacija i funkcije menadžmenta u nogometu. Opisane su karakteristike koje su potrebne da ih sportski menadžer ima da kvalitetno obavlja svoj posao. Navodi se važnost uloge marketinga na tržištu. U empirijskom dijelu rada detaljno je analizirano financiranje na primjeru GNK Dinamo i NK Osijek. Prikazane su SWOT i PEST analiza na primjeru NK Osijek. Rad obuhvaća podatke o utjecaju pandemije COVID-a 19 na funkcioniranje nogometa dok se kao rezultat provedenog istraživanja ističe važnost integracije menadžmenta i nogometa i predlažu moguća rješenja s ciljem poboljšanja kvalitete nogometa.

Kao i svi, tako su se i hrvatski nogometni klubovi borili protiv pandemije. GNK Dinamo je smanjio ukupne troškove primanja zaposlenika za 20 milijuna kuna, odnosno 10%. GNK Dinamo je tijekom sezone 2020./21. igrao kvalifikacije za Ligu prvaka i Europsku ligu, te kasnije grupnu i nokaut fazu Europske lige. Na temelju odličnog rezultatskog uspjeha, Dinamova zarada od europskih natjecanja iznosi oko 20 milijuna eura. Pokazatelj je to odličnog igračkog kadra na čelu sa stručnim timom i upravom, kao i svim ostalim zaposlenicima GNK Dinamo, koji su ostvarili povijesni klupski rezultat u doba pandemije. U financijskom izvješću NK Osijek ipak se vidi povećanje ukupnih troškova primanja zaposlenika za 14%. Razlog tomu je porast broja novih igrača u klubu. Međutim, NK Osijek je kroz nekoliko prošlih sezona stabilizirao svoje financijsko stanje pa je bio lakše pogođen pojavom pandemije nego ostali klubovi 1. HNL. Dakle, GNK Dinamo je stvorio ekonomsku stabilnost zahvaljujući najviše odličnim sportskim uspjesima u europskim natjecanjima koji donose veliku zaradu. S druge strane, NK Osijek je pametnom transfer politikom (besplatni transferi) osigurao novac za plaće igrača. Navedeno ukazuje na to da su se različiti klubovi na različite načine nosili s posljedicama zdravstvene krize.

Istraživačko pitanje koje je postavljeno u okviru ovog istraživanja glasi: *U kolikoj je mjeri pojava pandemije uzrokovane virusom COVID-19 utjecala na financijsko poslovanje nogometnih klubova?* Može se konstatirati da je pojava pandemije imala negativan utjecaj na prihode klubova. Međutim, pojava pandemije pokazala je koliko je bitna spremnost, odgovornost i predanost u radu organizacije kluba kako bi se stvorili preduvjeti za ekonomsku stabilnost kluba unatoč utjecaja vanjskih čimbenika..

Nogomet se konstantno razvija i napreduje, najviše u gospodarskim segmentima. Vrlo je bitno ostvarivati sportske i poslovne uspjehe. Kako bi se ostvarivali uspjesi, potrebno je da nogometnom organizacijom upravljaju kompetentni menadžeri koji imaju sposobnost usmjeravati druge zaposlenike na postizanje ciljeva kluba. Dakle, menadžment mora biti stup organizacije. Takav pristup vidljiv je u Dinamu i Osijeku, čiji su menadžeri u sezonama prije pandemije kvalitetno odradili posao i na taj način osigurali stabilnost kluba u vrijeme kada se većini ostalih klubova pandemija na poslovanje odrazila negativno.

Budući da svi nogometni klubovi ne objavljuju svoja financijska izvješća u propisanom vremenskom roku, ažurnost objavljivanja financijskih izvješća i dostupnost potrebnih financijskih podataka su predstavljale ograničenje u ovom istraživanju. Također, bili su ograničeni podaci vezani za utjecaj pandemije uzrokovane virusom SARS COV-19 na poslovanje nogometnih klubova, ali i gospodarstvo uopće. Preporuka je provedba istraživanja koja bi pružila detaljnije informacije o utjecaju pandemije uzrokovane virusom SARS COV-19 na financijsko poslovanje klubova što bi trebalo uključivati i analize financijski slabije razvijenih nogometnih liga. Navedeno se može provesti u suradnji nogometnih klubova (primjerice, GNK Dinamo i NK Osijek), Hrvatskog nogometnog saveza, europske i svjetske nogometne organizacije (UEFA i FIFA) i Svjetske zdravstvene organizacije, SZO (eng. World Health Organization, WHO) zajedno s neovisnim računovodstvenim agencijama.

## 11. ZAKLJUČAK

Sport je jedan od najboljih promotora, a nogomet jedan od najpopularnijih sportova na svijetu. Integracijom menadžmenta u nogomet došlo je do podizanja razine nogometa na višu razinu. Sportski menadžment odigrao je veliku ulogu u oblikovanju nogometa kakav je on danas. Taj pojam obuhvatio je mnoge druge djelatnosti čija je kombinacija dovela ekonomski razvoj nogometa do savršenstva. Jedna od tih djelatnosti je marketing, koji omogućava nogometnim klubovima razvoj zbog postizanja sponzorskih ugovora i poboljšava uvjete za postizanje sportskih uspjeha. Iz primjera prihoda od sponzorstva i oglašavanja NK Osijek vidi se koliko ti iznosi znače za normalno funkcioniranje jednog profesionalnog nogometnog kluba. Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 je u 2020. godini dodatno otežala financijsku situacijom posebice manjih klubova, budući da su natjecanja bila odgođena ili su održana bez publike. Nastavno na navedeno, postavljeno je istraživačko pitanje: *U kolikoj je mjeri pojava pandemije uzrokovane virusom COVID-19 utjecala na financijsko poslovanje nogometnih klubova?* Pojava pandemije COVID-19 utjecala je na organizaciju mnogih natjecanja, a samim time i negativno na budžete mnogih klubova. Pojava pandemije pokazala je nogometnom svijetu kako se klubovi ne trebaju razmetati sa skupocjenim transferima i ugovorima, već akumulirati sredstva u rezerve zbog mogućnosti pojave nepredvidljivih situacija. Također, pojava je pandemije ukazala na važnost upravljanja menadžmentom u nogometnim klubovima. Veliku odgovornost ima sportski menadžer koji mora sadržavati sve potrebne vještine kako bi se uspješnim upravljanjem ostvario napredak u sportskom i financijskom pogledu, što dodatno dolazi do izražaja u izvanrednim okolnostima.

Kvaliteta nogometa može se poboljšati na način postrožavanja financijskog fair play-a i uvođenjem salary cap-a, tj. ograničavanjem limita novaca koje se mogu isplaćivati za plaće nogometaša. Na taj način, klubovi si nebi mogli priuštiti posjedovanje velikog broja najboljih nogometaša, već bi bili motivirani “proizvoditi” vlastite igrače putem nogometnih akademija i škola. Također, uravnotežila bi se kompetitivnost manjih klubova u odnosu na velike i pružila im veće šanse u europskim natjecanjima, a samim time i financijski napredak.

## LITERATURA

1. Ajadi, T. et.al. (2021) *Football Money League League 2021: Testing time*. Deloitte Sports Business Group. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021.pdf> [pristup 20.4.2021.]
2. Alpha Capitalis. (n.d.) *Izveštaj o novčanim tokovima*. URL: <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/> [pristup 19.4.2021.]
3. Bartoluci, M. et.al. (2004) *Menedžment u sportu i turizmu*. Zagreb: Kineziološki fakultet; Ekonomski fakultet
4. Bartoluci, M. i Škorić. S. (2009) *Menadžment u sportu*. Zagreb: Društveno veleučilište, Odjel za izobrazbu trenera; Kineziološki fakultet
5. BDO Croatia d.o.o. (2021) *Revizorsko izvešće GNK Dinamo za 2020. godinu*. URL: <https://gnkdinamo.hr/content/Godisnji-financijski-izvjestaji-poslije-revizije-za-2020-godinu.pdf> [pristup 11.7.2021.]
6. Business Magazine. (2020) *Korona virus smanjio plaće nogometašima*. URL: <http://business-magazine.ba/2020/05/02/koronavirus-smanjio-place-nogometasima/> [pristup 11.7.2021.]
7. Dujmić, I. (2020) *Englezi su spas od propasti pronašli u novcu od televizijskih prava, a pregovori s igračima se nastavljaju na razini kluba*. tportal.hr. URL: <https://www.tportal.hr/sport/clanak/englezi-su-spas-od-propasti-pronasli-u-novcu-od-televizijskih-prava-a-pregovori-s-igracima-se-nastavljaju-na-razini-klubova-20200411> [pristup 17.4.2021.]
8. GNK Dinamo. (n.d.), URL: <https://www.gnkdinamo.hr/> [pristup 9.4.2021.]
9. Grljević, F. (2020) *Analiza oblika financiranja europskih nogometnih klubova i sustav Uefinih financijskih pravila*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. URL: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A5170/datastream/PDF/view> [pristup 11.4.2021.]
10. Herceg, K. (2013) *Sportski marketing – definicija i karakteristike*. Ekonomski portal. URL: <https://ekonomskiportal.com/sportski-marketing-definicija-i-karakteristike/> [pristup



31.3.2021.]

11. Hrvatska asocijacija za sportski menadžment (HASM). (2020) *Razlika između sportskog agenta i sportskog menadžera*. URL: <https://www.hasm.hr/nekategorizirano/razlika-izmedu-sportskog-agenta-i-sportskog-menadzera/> [pristup 27.4.2021.]

12. Hrvatska asocijacija za sportski menadžment (HASM). (n.d.) *Programi SM u Hrvatskoj*. URL: <https://www.hasm.hr/programi-sm-u-hrvatskoj/> [pristup 27.4.2021.]

13. Hrvatska poštanska banka d.d. (HPB). (n.d.), URL: <https://www.hpb.hr/izracuni/kalkulator-valuta> pristup [17.4.2021.]

14. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2018) *Financijski izvještaj HNS-a za 2017. godinu*. URL: <https://hns-cff.hr/files/documents/13775/Godisnje%20financijsko%20izvjesce%202017.xls> [pristup 3.9.2021.]

15. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2019a) *Statut HNS-a*. URL: <https://hns-cff.hr/files/documents/118/Statut-2019-2.pdf> [pristup 28.3.2021.]

16. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2019b) *Financijski izvještaj HNS-a za 2018. godinu*. URL: <https://hns-cff.hr/files/documents/16693/Financijski%20izvjestaj%202018.xls> [pristup 28.3.2021.]

17. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2020a) *HNS nastavlja s ulaganjima u infrastrukturu: Novih šest igrališta s umjetnom travom*. URL: <https://hns-cff.hr/news/21509/hns-nastavlja-s-ulaganjima-u-infrastrukturu/> [pristup 2.9.2021.]

18. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2020b) *Financijski kriteriji HNS-a*. URL: [https://hns-cff.hr/files/documents/20404/A%C5%BEurirani%20dodaci%20\\_%20na%20dan%2030.06.%20i%2030.09.2021\\_.xls](https://hns-cff.hr/files/documents/20404/A%C5%BEurirani%20dodaci%20_%20na%20dan%2030.06.%20i%2030.09.2021_.xls) [pristup 12.4.2021.]

19. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2020c) *Financijski izvještaj HNS-a za 2019. godinu*. URL: <https://hns-cff.hr/files/documents/18764/Financijski%20izvjestaj%202019.xls> [pristup 3.9.2021.]

20. Hrvatski nogometni savez (HNS). (2021) *Financijski izvještaj HNS-a za 2020. godinu*. URL: [https://hns-cff.hr/files/documents/20730/BRN3C2AF4EFDD35\\_20210303\\_100315\\_000775.pdf](https://hns-cff.hr/files/documents/20730/BRN3C2AF4EFDD35_20210303_100315_000775.pdf) [pristup

28.3.2021.]

21. Infinite Madrid. (2019) *10 years since Cristiano's presentation at the Bernabéu*. URL: <https://infinitemadrid.com/10-years-since-cristianos-presentation-at-the-bernabeu/> [pristup 6.4.2021.]

22. Ivanov, M., Barbić, D., Lučić, A. (2017) *Moj novac, moja budućnost*. Udžbenik o osobnim financijama za srednje škole URL: <https://www.stedopis.hr/wp-content/uploads/2016/06/Moj-novac-moja-budu%C4%87nost.pdf> [pristup 15.4.2021.]

23. Jadranski naftovod d.d. (JANAF). (n.d.: n.p.), URL: <https://janaf.hr/storage/uVFYgA1BXR50CkZIRxH6.docx> [pristup 16.4.2021.]

24. Jurković, R. (2006) Menadžment i nogomet: Igra s brzim, stalnim promjenama. *Lider*. 2006 (36) URL: [http://www.svanconsulting.com/svanconsulting\\_files\\_wp/slike/files/ratka\\_lider\\_20060620.pdf](http://www.svanconsulting.com/svanconsulting_files_wp/slike/files/ratka_lider_20060620.pdf) [pristup 18.3.2021.]

25. Kolarić, D. (2019) *Uloga sponzorstva u sportu*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. URL: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A3633/datastream/PDF/view> [pristup 4.4.2021.]

26. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021) *Šport*. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. URL: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=59859> [pristup 17.3.2021.]

27. M.Č. / HINA. (2018) *Vatreni zaradili 28 milijuna dolara: HNS-u će pripasti više od 100 milijuna kuna*. gol.hr. URL: <https://gol.dnevnik.hr/clanak/svjetsko-prvenstvo-2018/vatreni-zaradili-28-milijuna-dolara-hns-u-ce-pripasti-vise-od-100-milijuna-kuna---524046.html> [pristup 28.3.2021.]

28. Medić, I. (2021) Učinak Covid-a 19 na prekogranične ugovore vezane uz organizaciju sportskih natjecanja. *Zbornik radova Pravnoga fakulteta u Splitu*. 58 (1). str. 121-150. URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=366483](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=366483) [pristup 20.4.2021.]

29. Mondo Portal. (2019) *Fudbal, pa svi ostali: Najpopularniji sportovi su...* URL: <https://mondo.rs/Sport/Ostali-sportovi/a1179045/Top-lista-najpopularniji-sportovi-na-svetu.html> [pristup 18.3.2021.]

30. NK Osijek (n.d.a), URL: <https://nk-osijek.hr/klub/sponzori-i-partneri/> [pristup 9.4.2021.]
31. NK Osijek (n.d.b), URL: <https://nk-osijek.hr/ulaznice/prodaja/> [pristup 31.3.2021.]
32. Paragon House. (2017) *FIFA*. New World Encyclopedia, online edition. URL: <https://www.newworldencyclopedia.org/entry/FIFA> [pristup 19.3.2021.]
33. Parnell, D. et.al. (2021) Football Worlds: business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*. 22 (1-2). str. 19-26. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14660970.2020.1782719> [pristup 11.7.2021.]
34. Propadalo, K. (2020a) *Hrvatski prvoligaši u 2019. godini poslovali s ukupnim gubitkom od 52 milijuna kuna*. Nogometplus. URL: <https://nogometplus.net/hrvatski-prvoligasi-u-2019-godini-poslovali-s-ukupnim-gubitkom-od-52-milijuna-kuna/> [pristup 16.4.2021.]
35. Propadalo, K. (2020b) *Prodajom ulaznica hrvatski prvoligaši ostvare samo 5% ukupnih prihoda*. Nogometplus. URL: <https://nogometplus.net/prodajom-ulaznica-hrvatski-prvoligasi-ostvare-samo-5-ukupnih-prihoda/> [pristup 31.3.2021.]
36. Radaić, T. (2018) *Financiranje sporta u RH na primjeru nogometa*. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu. URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1977/datastream/PDF/view> [pristup 11.4.2021.]
37. Saop Hrvatska. (2021) *Što je bilanca i čemu služi?* URL: <https://www.minimax.hr/blog-sto-je-bilanca-i-cemu-sluzi/> [pristup 14.4.2021.]
38. Strahinja, R., Golob, M. i Subašić, T. (2017) Sportski marketing u Hrvatskom nogometnom klubu Rijeka. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. 5 (1). str. 71-86. URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=270480](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=270480) [pristup 2.4.2021.]
39. Transfermarkt. (n.d.a) *Transfer records* URL: [https://www.transfermarkt.com/transfers/transferrekorde/statistik/top/plus/0/galerie/0?saison\\_id=2007&land\\_id=&ausrichtung=&spielerposition\\_id=&altersklasse=&jahrgang=0&leihe=&w\\_s=](https://www.transfermarkt.com/transfers/transferrekorde/statistik/top/plus/0/galerie/0?saison_id=2007&land_id=&ausrichtung=&spielerposition_id=&altersklasse=&jahrgang=0&leihe=&w_s=) [pristup 11.7.2021.]
40. Transfermarkt. (n.d.b) *Transfer records* URL: [https://www.transfermarkt.com/transfers/transferrekorde/statistik/top/plus/0/galerie/0?saison\\_id=2020&land\\_id=&ausrichtung=&spielerposition\\_id=&altersklasse=&jahrgang=0&leihe=&w\\_s=](https://www.transfermarkt.com/transfers/transferrekorde/statistik/top/plus/0/galerie/0?saison_id=2020&land_id=&ausrichtung=&spielerposition_id=&altersklasse=&jahrgang=0&leihe=&w_s=) [pristup 2.9.2021.]

41. Turković, T. (2019) *Sportski marketing*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. URL: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A3637/datastream/PDF/view> [pristup 25.3.2021.]
42. Union of European Football Association (UEFA). (2019a) *What UEFA does*. URL: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/> [pristup 25.3.2021.]
43. Union of European Football Association (UEFA). (2019b) *UEFA Strategy for 2019-2024 „Together for the Future of Football“*. URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/59/06/32/2590632\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/59/06/32/2590632_DOWNLOAD.pdf) [pristup 25.3.2021.]
44. Union of European Football Association (UEFA). (2021) *Season club coefficients*. URL: <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/seasons/> [pristup 16.7.2021.]
45. Werkman d.o.o. (2021) *Revizorsko izvješće NK Osijek za 2020. godinu*. URL: [https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi\\_nakon\\_revizije\\_2020.pdf](https://nk-osijek.hr/files/documents/137/gfi_nakon_revizije_2020.pdf) [pristup 12.8.2021.]

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tablica

Tablica 1. Osnovna podjela sportskog proizvoda .....	19
Tablica 2. Format plana sportskog marketinga .....	22
Tablica 3. Glavne razlike između sponzorstva i donacije.....	24
Tablica 4. Kapital i rezerve GNK Dinamo za 2019. i 2020. godinu.....	38
Tablica 5. Kapital i rezerve NK Osijek za 2019. i 2020. godinu .....	39
Tablica 6. Prihod od sponzorstva i oglašavanja GNK Dinamo za 2019. i 2020. godinu .....	40
Tablica 7. Prihod od sponzorstva i oglašavanja NK Osijek za 2019. i 2020. godinu.....	41
Tablica 8. Ukupni troškovi primanja zaposlenika GNK Dinamo tijekom 2019. i 2020. godine .....	48
Tablica 9. Ukupni troškovi primanja zaposlenika NK Osijek tijekom 2019. i 2020. godine. ....	50
Tablica 10. SWOT analiza NK Osijek.....	51

### Popis slika

Slika 1. Funkcije menadžmenta prikazane u obliku menadžmentske kuće .....	6
Slika 2. Organizacijska shema FIFA-e .....	11
Slika 3. Model procesa razmjene u sportskom marketingu .....	16
Slika 4. Tržište sportskih proizvoda i usluga .....	18
Slika 5. Predstavljanje Cristiana Ronalda u Real Madridu.....	23
Slika 6. Top 5 najskupljih transfera u sezoni 2007./08.....	27
Slika 7. Top 5 najskupljih transfera u sezoni 2020./21.....	27
Slika 8. Shematski pregled dugotrajne imovine poslovne organizacije .....	29
Slika 9. Shematski pregled kratkotrajne imovine poslovne organizacije .....	30
Slika 10. Poslovni rezultat klubova HT Prve lige u 2019. godini.....	36
Slika 11. Prihodi od TV prava u engleskoj Premier ligi .....	37
Slika 12. Cijena ulaznica za utakmice NK Osijeka .....	42
Slika 13. Prihodi i rashodi hrvatskih klubova od organizacije utakmica u svim natjecanjima .....	43
Slika 14. Financijski izvještaji HNS-a u razdoblju od 2017. do 2020.....	44
Slika 15. Prihodi dvadeset financijski najuspješnijih klubova u sezonama 2018./19. i 2019./20. ....	46
Slika 16. Prihodi FC Zenita u razdoblju od 2016. do 2020. godine .....	47
Slika 17. UEFA- in sezonski klupski koeficijent - sezona 2020./21. ....	49

## PRILOZI

Prilog 1. Obrazac zahtjeva za dodjelu sponzorstva – Jadranski naftovod d.d.



### Obrazac zahtjeva za sponzorstvo

**Napomena:** Obrazac popuniti korištenjem računala

<b>Podaci o podnosiocu zahtjeva</b>	
Puni naziv podnosioca zahtjeva	
Adresa (grad/općina, ulica i kućni broj, poštanski broj)	
Telefon	
Mobitel	
Faks	
E-mail	
OIB	
Broj žiro računa (IBAN) i naziv banke	
Je li podnositelj zahtjeva u sustavu PDV-a	
Obračunava li se PDV na projekt/program za koji se traži sponzorstvo	
Status podnosioca zahtjeva (označiti)	a) udruga b) klub c) organizacija d) zaklada e) obrazovna institucija f) kulturna institucija g) ostalo: _____ (dopisati)
Ime, prezime i funkcija osoba ovlaštenih za zastupanje	
Ime, prezime i funkcija kontakt osobe	
Djelatnost podnosioca zahtjeva	
Ukupan broj članova	
Broj stalno zaposlenih	
Broj volontera	
<b>Programsko područje na koje se projekt/program odnosi i za koji se traži sponzorstvo (označiti):</b>	
1. Humanitarni projekti i zaštita ljudskih prava 2. Zaštita okoliša 3. Obrazovanje, znanost i odgoj 4. Sport 5. Kultura, kulturna baština i umjetnost	
Naziv projekta/programa za koji se traži sponzorstvo	
Opis projekta/programa	

Mjesto provedbe projekta/programa (županija, mjesto/grad)	
<b>Financiranje i potpora</b>	
Ukupan iznos potreban za provedbu projekta/programa	
Novčani iznos (u HRK) odnosno tražena potpora od JANAF-a	
Iznos koji se traži ili je osiguran iz javnih izvora (tijela državne uprave i/ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, iz fondova Europske unije ili od drugih sponzora za provedbu ovog projekta/programa (navesti ukupne iznose za sve organizacije)	
Iznos vlastitih sredstava za provedbu projekta/programa	
<b>Predviđena protučinidba JANAF-u</b>	
Što podnositelj zahtjeva nudi kao protučinidbu JANAF-u za dodijeljena sredstva odnosno potporu	
<b>Cilj, provedba i vrednovanje projekta/programa</b>	
Predviđeni početak i završetak provedbe projekta/programa	
Partneri i suradnici (navedite puni naziv suradničke organizacije, podatke za kontakt te opis aktivnosti koje će partner/suradnik provoditi)	
Opis na koji način će se pratiti provedba projekta/programa i vrednovati uspješnost provedbe projekta/programa (popis aktivnosti i mjerljivi rezultati koji se očekuju po završetku projekta/programa)	

**NAPOMENA:** Potrebno je ispuniti sve rubrike Obrascu kako bi Vaš zahtjev bio uzet u razmatranje.

\_\_\_\_\_  
Pečat

\_\_\_\_\_  
Ime, prezime i potpis osobe  
ovlaštene za zastupanje

**Mjesto i datum:**

Izvor: preuzeto u cijelosti (Jadranski naftovod d.d., n.d.: n.p.)