

PRIMJENA RAZLIČITIH MODELA UPRAVLJANJA SPORTSKIM KLUBOVIMA NA PRIMJERU GNK DINAMO

Legac, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:117:376582>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
KINEZIOLOŠKI FAKULTET

(studij za stjecanje akademskog naziva:
magistar kineziologije u edukaciji i sportskom menadžmentu)

Luka Legac

PRIMJENA RAZLIČITIH MODELA
UPRAVLJANJA SPORTSKIM KLUBOVIMA NA
PRIMJERU GNK DINAMO

diplomski rad

Mentor:

Izv.prof. dr. sc. Sanela Škorić

Zagreb, prosinac, 2020.

Ovim potpisima se potvrđuje da je ovo završena verzija diplomskog rada koja je obranjena pred Povjerenstvom, s unesenim korekcijama koje je Povjerenstvo zahtijevalo na obrani te da je ova tiskana verzija istovjetna elektroničkoj verziji predanoj u Knjižnici.

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Sanela Škorić

Student:

Luka Legac

SAŽETAK

Različiti modeli upravljanja sportskim klubovima utječu na njihov sportski i poslovni uspjeh. Svaka liga u Europi ima svoje posebnosti i drugačije modele ustroja i upravljanja. Tako u Španjolskoj dominira tzv. *socios* model upravljanja klubom dok je u Njemačkoj Bundesligi krajem devedesetih godina prošlog stoljeća uveden tzv. *regel* model upravljanja. U Hrvatskoj je situacija raznolika kada se govori o vlasničkoj strukturi klubova, o modelima upravljanja, ali i o pravnim oblicima u kojima klubovi djeluju.

Ovaj rad opisat će i objasniti razne načine djelovanja sportskih klubova i diskutirati o najtrofejnijem hrvatskom nogometnom klubu – GNK Dinamo. Cijeli ustroj i poslovanje GNK Dinama bit će prikazani kroz primjere i analizu prednosti i nedostataka takvih modela upravljanja. Napravljena je i SWOT analiza Dinama kao udruge kako bi se definirale prilike i prednosti, ali i mane i prijetnje takvog ustroja kluba. Cilj rada je opisati sve modele upravljanja klubom koji su primjenjivi na Dinamo i kroz koje faze bi klub morao proći kako bi došao do određenih modela upravljanja.

Ključne riječi: modeli upravljanja, struktura klubova, GNK Dinamo, menadžment u sportu

ABSTRACT

Different models of sports clubs management have various effects on their success in business and sports activities. Every league in Europe has its features and different structure and club management models. In Spain, „socios“ model is dominant and in German Bundesliga, *regel* management model was introduced in the late 1990s. The situation is diverse in Croatia when it comes to ownership structure, management models and legal forms of operating sports clubs.

This paper will describe and explain different ways of operating a sports club and discuss about the club with most trophies in Croatia – GNK Dinamo. Overall structure and club business will be presented through examples and analysis of the advantages and disadvantages of such management models. SWOT analysis was made to define strengths and opportunities but also weaknesses and threats of this management model. The aim of this paper is to describe all club management models which are applicable to Dinamo and what stages the club would have to go through in order to reach certain management models.

Keywords: management models, club structure, GNK Dinamo, sports management

Sadržaj

1. UVOD	2
2. RAZVOJ NOGOMETA.....	3
2.1. Klubovi u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi	4
3. USTROJ NOGOMETNIH KLUBOVA.....	7
3.1. Sportska udruga za natjecanje.....	7
3.2. Sportska dionička društva.....	11
3.3. <i>Socios</i> model ili članski model upravljanja	14
3.4. Njemački model <i>regel</i> 50+1	15
4. GRAĐANSKI NOGOMETNI KLUB DINAMO.....	18
4.1. Dinamo u <i>regel</i> modelu upravljanja	21
4.2 SWOT analiza.....	22
4.3. SWOT analiza Dinama kao sportska udruga za natjecanje	23
5. ZAKLJUČAK	27
6. LITERATURA.....	28

1. UVOD

Uspjeh nogometnih klubova ovisi o mnogim faktorima. Neki od njih su kvaliteta igrača, trenera i ostalih ljudi koji su neposredno uključeni u rad kluba kroz stručni stožer. Osim toga, uspjeh ovisi i o menadžmentu i načinu na koji se klubom upravlja. U ovom diplomskom radu obradit će se različiti modeli upravljanja sportskim klubovima na primjerima domaćih i stranih nogometnih klubova.

Hrvatski klubovi ne mogu se nazivati uspješnima kada su u pitanju europska natjecanja. Izuzetak od ovog pravila je GNK Dinamo, ali taj uspjeh nije kontinuiranog tipa. Takva situacija djelomično je uzrokovana kombinacijom periodično kvalitetnog vodstva i svježih igrača iz Dinamove nogometne škole. Dodatni razlog u ostvarivanju tih uspjeha je i dugotrajna financijska stabilnost kluba kojom se ne može pohvaliti skoro niti jedan drugi hrvatski nogometni klub. U zadnjih desetak godina znatan je broj nogometnih klubova u Hrvatskoj imao financijske probleme i dugove zbog kojih su mijenjali svoj ustroj iz sportske udruge za natjecanje u sportska dionička društva. Naime, sportski klubovi u Republici Hrvatskoj, a prema Zakonu o sportu (2006), mogu biti ustrojani kao sportske udruge za natjecanje ili kao sportska dionička društva. Taj proces privatizacije prošlo je pola klubova koji se trenutno natječu u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi (Prvoj HNL). GNK Dinamo je također nekoliko puta bio pred svojom preobrazbom u š.d.d., ali nikada jer je morao, nego je privatizacija bila prezentirana kao mogući korak naprijed u poslovanju kluba. No, je li to pravo rješenje za najveći hrvatski nogometni klub?

Različiti modeli upravljanja nose sa sobom određene prednosti, ali i mane. Jedino sigurno je to da ne može svaki model uspješno funkcionirati u svakom podneblju. U radu će biti iznesena problematika s kojom se Dinamo bori proteklih godina, poput bojkota navijača, pokušaji smjene vlasti, ali i slabe gledanosti.

U nastavku će biti navedeni i objašnjeni određeni modeli upravljanja koji se mogu primijeniti u GNK Dinamu, a u svrhu poboljšanja sportskih rezultata na europskoj razini, ali i dugoročnog zadovoljstva navijača bez kojih niti jedan sportski klub ne može biti vrhunski.

2. RAZVOJ NOGOMETA

Nogomet, sport koji se često naziva najpopularnijom i najvažnijom sporednom stvari na svijetu. Prema Beech i Chadwicku (2010), Englezi se smatraju izumiteljima nogometa zbog nekoliko razloga. Prvi je da su postavili prva pravila tzv. „Cambridge Rules“ još davne 1848. godine, ali ona nisu bila generalno prihvaćena. Drugi je postavljanje 14 temeljnih pravila 1863. godine koja su, za razliku od Cambridgeskih, prihvatili svi tadašnji klubovi. Sastanak na kojemu su donesena ta pravila smatra se i prvim okupljanjem nogometnog saveza, odnosno prvog službenog tijela u nogometu. Do tada je svaki klub imao svoja pravila pa je, gledajući s administrativne i sudačke strane, bilo skoro pa nemoguće odigrati utakmicu između dva kluba. Klubovi u to vrijeme nisu postojali u obliku u kakvome postoje danas. Naime, u početku se ova igra odvijala između timova škola. Nakon definiranih jedinstvenih pravila i formiranja lige i kupa, klubovi su počeli djelovati odvojeno od škole, no i dalje to nisu bili profesionalni klubovi jer igrači nisu dobivali plaće. Tek 1885. Engleski nogometni savez dozvolio je klubovima profesionalizam, ali plaće igrača nisu smjele biti veće od prosječne građanske plaće (Povijest nogometa, 2015).

Svaki sport prolazio je kroz određene faze kako bi od amaterskog postao profesionalni. Sportovi su postali „velik posao“ na različitim stupnjevima razvoja, ali su svi prošli slične faze razvoja. Prema Beech i Chadwicku (2010) te faze su: utemeljenje, kodifikacija, stratifikacija, profesionalizacija, post-profesionalizacija, komercijalizacija i post-komercijalizacija. U slučaju nogometa, ove faze je moguće opisati na način prikazan u Tablici 1.

Tablica 1. Primjena modela razvoja sporta kao posla na primjeru nogometa

STUPANJ	KOMENTAR
1. Utemeljenje	Igra se razvila iz različitih oblika igre s dvije momčadi koje nogama udaraju loptu i pokušavaju postići zgoditak.
2. Kodifikacija	Kodifikaciju je izvršila (engleska) Nogometna asocijacija (FA) 1863. godine. Tu je bila prva kodifikacija "nogometa" temeljem koje Englezi tvrde da su izumili nogomet, definirano je da dvije momčadi imaju po 11 igrača i kada je postignut zgoditak.
3. Stratifikacija	Nogomet se naglo razvijao i mnoge lige, nacionalne i lokalne, pristupile su FA-a 13.
4. Profesionalizacija	Sredinom 70-ih godina 19. stoljeća neki su klubovi počeli zapošljavati igrače kao polu-profesionalce, pa čak i kao čiste profesionalce, a 1885. godine takvu je praksu odobrio FA.
5. Post-profesionalizacija	Strukturirane su lige, tj. na kraju su to četiri nacionalne lige. Igrači su u prve tri lige profesionalci.
6. Komercijalizacija	Komercijalizacija je započela 60-ih godina 20. stoljeća. Rani su primjeri sponzoriranje prvenstva od strane tvrtke Texaco (naftna kompanija) i pivovare Watneys te sponzoriranje opreme što je FA početno zabranio, ali je FC Coventry Jimmyja Hilla to uspio zaobići. Ključni je događaj tog razdoblja formiranje prve lige kao Premiership čime su vodeći klubovi bivše prve lige nastojali ostvariti veću dobit od prava na prijenose susreta. do 1990. komercijalizacija je zahvatila sve 4 nacionalne lige, te sam FA. Svi klubovi imaju internetske stranice te su čvrsto povezani sa sponzorima.
7. Post-komercijalizacija	Budući da se nalazimo u 21. stoljeću, možemo reći da je engleski nogomet dosegno ovaj stupanj.

Izvor: J. Beech i S. Chadwick, 2010, Sportski menadžment, str. 7

Krajem 19. stoljeća Franjo Bučar, nakon povratka sa studija u Švedskoj, upoznaje hrvatsku javnost s brojnim sportovima i sportskim pomagalima i rekvizitima pa tako i nogometom. Prema Jajčeviću (2010), Prvi nogometni i športski klub (PNIŠK) te Hrvatski akademski športski klub (HAŠK) osnovani su 1903. godine, a nakon njih i ostali poput Concordije, Marsonije i Segeste. Osnivanje sve većeg broja nogometnih klubova potaknulo je i osnivanje krovne organizacije koja bi vodila brigu o domaćim i stranim utakmicama i natjecanjima i tako je osnovan prvi nacionalni nogometni savez. U početku je savez djelovao kao sekcija unutar Hrvatskog sportskog saveza, a kasnije, 1939. godine, i kao samostalni savez i krovno tijelo hrvatskog nogometa. Tada dobiva naziv koji nosi i danas – Hrvatski nogometni savez (Jajčević, 2010). Danas je, osim velikog nogometa, krovna organizacija i srodnih sportova poput malog nogometa, nogometa na pijesku, dvoranskog nogometa itd. i prema podacima iz ožujka 2015. godine broji više od 140 tisuća registriranih igrača i 1608 registriranih klubova (Hrvatski Nogometni Savez, 2015). Primjera radi, Nogometni savez Srbije broji 2770

registriranih klubova i oko 120 tisuća članova („O Savezu“) , ali ima skoro 7 milijuna stanovnika dok Hrvatska broji nešto malo manje od 4 milijuna. Ove brojke pokazuju da je u Hrvatskoj veći postotak registriranih klubova i igrača u odnosu na susjednu nam Srbiju. Taj postotak veći je i u odnosu na ostale susjedne zemlje osim Italije čiji nacionalni nogometni savez broji oko 13 tisuća registriranih klubova i preko milijun registriranih igrača (Statistics from Italian football, 2016) što ih čini pravom nogometnom nacijom.

2.1. Klubovi u Prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi

U Hrvatskoj postoji sedam razina nogometnih liga. Tri su hrvatske nogometne lige i četiri županijske nogometne lige (Bajo i Primorac, 2016). Prva hrvatska nogometna liga (Prva HNL) nastala je 1992. godine, a vodi ju „Udruga profesionalnih klubova Prve hrvatske nogometne lige“ u ime HNS-a (Prva hrvatska nogometna liga, 2020). Deset je ekipa koje se natječu u Prvoj HNL, a trenutno, u sezoni 2020./2021. to su: GNK Dinamo, HNK Hajduk, NK Istra 1961, NK Lokomotiva, NK Osijek, HNK Rijeka, NK Varaždin, NK Slaven Belupo, HNK Šibenik i HNK Gorica (Klubovi, 2020). Prema Zakonu o sportu (2006), klubovi u Hrvatskoj mogu imati pravni oblik sportske udruge za natjecanje ili sportskog dioničkog društva (š.d.d.). Tako je i u Prvoj HNL, a klubovi koji djeluju kao sportske udruge za natjecanje su: GNK Dinamo, NK Lokomotiva, NK Varaždin, NK Slaven Belupo i HNK Šibenik (Registar udruga, 2020). Klubovi koji djeluju kao sportska dionička društva su: HNK Hajduk Split, HNK Rijeka, HNK Osijek, NK Istra 1961 i HNK Šibenik. Sudjelovanje u ovoj najvišoj razini natjecanja dovodi i do većih materijalno-financijskih izdataka koje klubovi sami trebaju priskrbiti. Način na koji dolaze do tih sredstava ovisi i o samom ustroju kluba. Tako će primjerice klubovi koji su ustrojeni kao sportske udruge za natjecanje do resursa dolaziti kroz sredstva iz proračuna i lokalne i regionalne samouprave, ali i kroz prodaju TV prava, ulaznica, donacija od sponzora, prodaje igrača i slično dok će klubovi ustrojeni kao sportska dionička društva većinu prihoda skupiti od prodaje igrača, prihoda od sudjelovanja u natjecanjima čiji iznos ovisi o plasmanu, donacijama sponzora i ostalih izvora.

Prema podacima Transfermarkta (Tablica 2), GNK Dinamo je momčad koja ima najveću ukupnu, ali i prosječnu tržišnu vrijednost pojedinog igrača. Igrači su nešto stariji od prosjeka za Prvu HNL, a u klubu je i 10 stranih igrača.

Tablica 2. Klubovi u Prvoj HNL i njihove vrijednosti

clubs	squad	average age	foreigners	total market value	average market value
GNK Dinamo Zagreb	27	25,4	10	€74,45m	€2,76m
HNK Hajduk Split	25	23,5	10	€19,78m	€791th
NK Osijek	12	26,6	11	€17,55m	€763th
HNK Rijeka	30	24,2	11	€16,58m	€553th
HNK Gorica	27	23,7	12	€14,73m	€545th
NK Lokomotiva	33	25,2	18	€14,58m	€442th
NK Varaždin	34	24,5	10	€ 8,65	€224th
Slaven Belupo	24	26,3	7	€6,78m	€282th
NK Istra 1961	29	24	12	€5,15m	€178th
HNK Šibenik	28	23,6	12	€2,1m	€75th
	280	24,7	113	€180,33m	€644th

Izvor: Transfermarkt, <https://www.transfermarkt.com/1-hnl/startseite/wettbewerb/KR1> (10.11.2020.)

3. USTROJ NOGOMETNIH KLUBOVA

Stupanjem Zakona o sportu na snagu 2006. godine, uređuje se ustroj svih sportskih klubova. Taj Zakon dozvoljava sportskim klubovima da sudjeluju u natjecanjima u dotadašnjem obliku sportske udruge za natjecanje, ili da se preoblikuju u sportsko dioničko društvo. Motiviran najboljim mogućim poslovanjem i sportskim uspjesima, svaki sportski klub ima pravo izbora ustroja u kojem će djelovati. Sve nogometne lige imaju različito ustrojene sportske klubove. Tako su primjerice svi nogometni klubovi u Premiershipu u privatnom vlasništvu pojedinaca, dok su u Bundesligi klubovi također u privatnom vlasništvu, ali su većinski vlasnici njihove matične udruge. Klubovi koji se zbog lošeg poslovanja moraju podvrgnuti preoblikovanju u sportska dionička društva prolaze kroz postupak detaljno opisan odredbama Zakona o sportu (Kuzmanić, 2017). No, preoblikovanje kluba koji dobro posluje u sportsko dioničko društvo nije strogo zakonski regulirano već prepušteno samim upravama kluba na odluku.

3.1. Sportska udruga za natjecanje

Kao što je ranije spomenuto, sportski klubovi u Hrvatskoj mogu biti ustrojani kao sportske udruge ili kao sportska dionička društva. Općenito govoreći, udruge su jedna od vrsta neprofitnih organizacija i predstavljaju „svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja“ (Zakon o udrugama, 2014). Udruge se mogu osnovati u 17 različitih područja¹, a jedno od područja je i sport. U okviru sporta moguće je osnovati udrugu u 11 različitih djelatnosti² u području sporta (Ministarstvo uprave, 2015). Jedna od tih djelatnosti je sudjelovanje u sportskom natjecanju

¹Branitelji i stradalnici; Demokratska politička kultura; Duhovnost; Gospodarstvo; Hobistička djelatnost; Kultura i umjetnost; Ljudska prava; Međunarodna suradnja; Obrazovanje, znanost i istraživanje; Održivi razvoj; Socijalna djelatnost; Sport; Tehnička kultura; Zaštita zdravlja; Zaštita prirode i okoliša; Zaštita i spašavanje; Ostala područja djelovanja (Ministarstvo uprave, 2015)

²Sudjelovanje u sportskom natjecanju; Sportska priprema; Sportska poduka; Sportska rekreacija; Organiziranje i provođenje sportskih natjecanja i sportskih priredbi; Upravljanje sportskim objektima; Organiziranje i provođenje adaptiranog i zdravstveno usmjerenog tjelesnog vježbanja; Organiziranje i razvijanje sportskih udruga i sportskih djelatnosti; Promocija sporta i zdravog načina življenja; Strukovne udruge u sportu; Ostale djelatnosti u sportu (Ministarstvo uprave, 2015)

za što se primarno osnivaju klubovi i u tom se slučaju nazivaju sportskim udrugama za natjecanje (Zakon o sportu, 2006). Neovisno o kakvoj se udruzi radi, osnovati ju mogu najmanje tri osobe i to pravne ili fizičke pod uvjetom da su poslovno sposobne. Nakon što je statut udruge napisan i udruga osnovana te registrirana u Registru udruga (Ministarstvo pravosuđa i uprave, 2020), njenim članom može postati svaka fizička i pravna osoba, na način definiran statutom udruge. Statutom se definiraju i tijela upravljanja udrugom, a članovi u njihovom radu mogu sudjelovati direktno ili preko predstavnika u tijelima udruge koje su sami izabrali (Zakon o udrugama, 2014). Kada su u pitanju tijela upravljanja udrugom, one prema Zakonu o udrugama (2014) moraju imati osobu ovlaštenu za zastupanje udruge (najčešće je to predsjednik), te skupštinu kaonajviše tijelo udruge. Članovi sportske udruge za natjecanje, ovisno o kategoriji, uz razne privilegije kao što je povoljnija kupnja godišnjih karata, imaju i članska prava, a to su pravo glasa i pasivno biračko pravo, pravo pobijanja odluka tijela udruge, pravo na obaviještenost, korištenje opreme, uređaja i prostorija udruge i pravo na činidbe udruge (Ivkošić, 2010). Članovi imaju pravo odlučivanja na skupštini, ali imaju i pravo biti izabrani u tijela udruge (Zakon o udrugama, 2014).

Jasno je kako članovi direktno mogu utjecati na smjer u kojem će se klub kretati i na važne odluke vezane uz poslovanje kluba. No, ova se prava u udrugama (pa tako i sportskim udrugama za natjecanje) članovima nažalostčesto uskraćuju. Potrebno je napomenuti kako Zakon o udrugama (2014) propisuje javnost udruge i njenog poslovanja kroz podnošenje godišnjih financijskih izvještaja udruge s propisanom dokumentacijom, te da „članovi upravljaju udrugom neposredno ili putem svojim izabranih predstavnika“. No, u isto vrijeme zakonom nisu propisane kazne ukoliko udruge ne djeluju u skladu s ovim odredbama. Na zakonodavcu je da ovo pitanje uredi kako bi spriječio da se udrugama upravlja kao privatnim vlasništvom. Zbog takvih neregularnosti je unazad nekoliko godina dolazilo i do raznih bojkota i medijskih ekscesa koje su članovi radili iz nezadovoljstva. Bad Blue Boysi, navijačka skupina kluba Dinamo, je baš zbog ovih zanemarivanja prava članova bojkotirala utakmice i tražila smjenu predsjednika i cijele uprave kluba, ali više o tome kasnije u ovom radu. Udrugom upravljaju njezini članovi, a kada su članovi lišeni tog prava postavlja se pitanje smisla njezinog postojanja u tom pravnom obliku. Osim glasačkih prava i prava na pravodobnu obaviještenost, članovima GNK Dinama je i financijski izvještaj godinama bio oskudno prezentiran, a i sam uvid u statut udruge, za koji su navijači smatrali da je pun nepravilnosti, im je bio onemogućen (Kronologija jednog ludila, 2012).

Kako u Zakonu o udrugama (2014) stoji, udruge ne smiju biti osnovane s namjernom stjecanja dobiti. Ako udruga u svome djelovanju i ostvari određeni višak, taj višak mora biti

iskorišten isključivo za obavljanje i unaprjeđivanje djelatnosti udruge. To znači da se stečenivišak, neovisno o iznosu, ne može isplaćivati članovima udruge ili njihovim osnivačima, predstavnicima ili trećim osobama. Dobro je poznata činjenica da sportaši primaju astronomske plaće pa se stoga nameće pitanje isplaćivanja plaća, uzevši u obzir imperativ neprofitnosti udruge. Odgovorne institucije EU definiraju odnos sportaša i sportskih klubova na način da su klubovi poslodavci, a sportaši radnici i zato se na odnos sportaša i klubova primjenjuje radno pravo (Bilić, 2012). Igrači dolaskom u klub potpisuju ugovor o profesionalnom igranju te njime stječu prava i obveze. Oni i dalje nisu, u pravnom smislu, članovi udruge (Ivkošić, 2010). Također, prema Bajo i Primorac (2016), igrači, odnosno vrijednosti njihovih ugovora, se u bilanci navode kao dugotrajna nematerijalna imovina i zbog toga ih se tako i zakonski tretira. Klubovi koji su registrirani kao sportske udruge za natjecanje nemaju pravnih problema zbog isplaćivanja velikih plaća igračima baš zbog toga što se to pravno gleda kao ulaganje u imovinu, odnosno unaprjeđivanje djelatnosti udruge. Igrači se na tržištu kupuju kao i bilo koja druga imovina, a klubovi nakon registracije i dovođenja određenog igrača stječu prava na igrača. Prema Škorić i Bartoluci (2009) načini i oblici plaćanja u sportu mogu biti raznovrsni, a kada su sportaši (i treneri) u pitanju vrlo čest oblik plaćanja je premijska plaća, kao oblik plaće po učinku. Ostvaruje se premija za učinak veći od prosječnog, odnosno očekivanog, a mjeri se primjerice brojem postignutih golova, kvalifikacijom u viši rang natjecanja, prelaskom u višu ligu i slično. No, osim igrača, u sportskom klubu rade i ostali djelatnici kao što su administrativno i tehničko osoblje, treneri, menadžeri i slično, pa se zato koriste i brojni drugi načini plaćanja rada, kao što su plaćanje po vremenu (karakteristično za administrativno i tehničko osoblje), plaće po učinku (odnose se na direktno vrednovanje rezultata kao npr. ostvareni sportski rezultat, osvojena medalja ili plaćanje menadžera za uspješan transfer i sl.).

„Prihodi sportskih organizacija predstavljaju novčanu protuvrijednost realiziranih proizvoda i usluga ili nastaju po drugim osnovama. Ukupan prihod je vrijednosni iskaz bruto rezultata rada i poslovanja nekog poduzeća, ostvaren u definiranom vremenskom razdoblju“ (Bartoluci i Škorić, 2009, str. 143). Klubovi dakle, prihode mogu ostvarivati iz različitih izvora i to proračunskih i neproračunskih. Sportska udruga za natjecanje može steći novčana sredstva uplatom članarine, dobrovoljnim donacijama i darovima, obavljanjem sportske djelatnosti – prodajom TV prava, prodajom klupskih karata, rekvizita i sl., sredstvima državnog i gradskog proračuna, ali i proračuna lokalne samouprave i fondova te iz raznih drugih izvora koji su u skladu sa zakonom (Škorić i Bartoluci, 2009). Ovo između ostalog znači kako klubovi u statusu udruga mogu obavljati i gospodarsku djelatnost, koju onda zasebno registriraju upravo

na taj način. Bavljenjem gospodarskom djelatnošću, kao i primarnom sportskom, klub mora višak prihoda koristiti isključivo za ostvarenje ciljeva napisanih u statutu. Primjer gospodarskih djelatnosti kojima se klub registriran kao sportska udruga za natjecanje može baviti je: prodaja ulaznica, prodaja TV prava, prodaja sportske opreme i rekvizita. Prema Zakonu o porezu na dobit (2004), udruge, kao neprofitne organizacije, ne ulaze u sustav PDV-a, što znači da ne plaćaju porez na dobit i porez na dodanu vrijednost, ali u njega mogu ući zbog svoje gospodarske djelatnosti. Uvjet za ulazak u sustav PDV-a je da je ukupna godišnja vrijednost isporučenih dobara i usluga, koje bi bile oporezive, prešla vrijednost od 300.000,00 kn kroz svoju gospodarsku djelatnost (Udruge u poreznom i carinskom sustavu, 2020). Taj kriterij od 300.000,00 kn godišnje određen je na temelju prometa oporezivog PDV-om u prethodnoj godini, a radi se o isporukama dobara i usluga koje su obavljene uz plaćanje naknade. Primitak novca koji ne podliježe oporezivanju podrazumijeva sve primitke bez izravne protuusluge, a to su članarine od članova udruge i primljene donacije (Boljat, 2019). Udruga također ulazi u sustav PDV-a ako ostvarenu dobit koristi za djelatnosti koje nisu propisane statutom udruge.

U Hrvatskoj su kao sportske udruge za natjecanje većinom registrirani nogometni klubovi u nižim ligama sa amaterskim momčadima dok su profesionalni klubovi najčešće ustrojani kao trgovačka društva i to sportska dionička društva. Primjeri nogometnih klubova koji su registrirani kao sportske udruge za natjecanje su NK Zagreb, NK Rudeš, NK Trnje, Hrvatski Dragovoljac, Inter-Zaprešić, NK Opatija i dr. (Registar udruge, 2020). No, osim njih, ovdje spadaju i klubovi iz Prve HNL koji su ranije navedeni i koji su trenutno u statusu udruge.

Udruga se može zbog dobrog obavljanja svoje djelatnosti i gomilanja dobiti preoblikovati u sportsko dioničko društvo. Ovaj potez značio bi omogućavanje isplaćivanja dobiti, a i obavljanje gospodarskih djelatnosti pa i podvrgavanje drugom Zakonu, točnije Zakonu o trgovačkim društvima. U osnovi, klubovi sami odlučuju o isplativosti preoblikovanja u š.d.d. s obzirom da na taj način mogu privući ulagače i isplaćivati dobit. Međutim, u nekim situacijama sportske udruge za natjecanje imaju obavezu preoblikovanja u sportsko dioničko društvo. To može biti slučaj ako „su se kod sportskog kluba-udruge za natjecanje stekli uvjeti za pokretanje stečajnog postupka prema posebnim propisima, a on nije pokrenut, odnosno da se postojanje navedenih uvjeta može utvrditi i na temelju dokumenata koje je sportski klub-udruge obvezan slati Povjerenstvu u skladu s člankom 24. stavkom 6. ovoga Zakona ili da se na temelju godišnjega financijskog izvješća i godišnjeg revizorskoga izvješća utvrdi da postoje uvjeti za pokretanje stečajnog postupka, a on ne bude pokrenut ni u roku od 30 dana

od dana kada su ti uvjeti ostvareni“ (Zakon o sportu, 2020). Drugim riječima, „sportski klub-udruga“ mora biti pred stečajem da bi se obavezno preoblikovanje pokrenulo.

3.2. Sportska dionička društva

Osim što može biti sportska udruga za natjecanje, nogometni klub može djelovati i kao sportsko dioničko društvo. Sportsko dioničko društvo je jedina forma trgovačkog društva koja može sudjelovati u sportskim natjecanjima.

„Zakonodavac je, u nakani sređenja odnosa u profesionalnom klupskom sportu, intervenirao u autonomno područje sportskih saveza. Ako se sportska djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima htjela obavljati kao poduzetnička, bilo je omogućeno osnivanje trgovačkih društava u sportu. Ali ih se istodobno ograničavalo u odnosu na trgovačka društva u ostalim djelatnostima, propisivanjem da trgovačka društva koja obavljaju sportsku djelatnost sudjelovanja u sportskim natjecanjima, ne mogu dijeliti dobit ostvarenu u obavljanju tih djelatnosti, već je smiju upotrijebiti isključivo za obavljanje i razvoj sportske djelatnosti trgovačkog društva. Iz toga proizlazi da trgovačko društvo nije smjelo dijeliti dobit prema općim pravilima o podjeli dobiti u trgovačkim društvima samo iz djelatnosti sudjelovanja u sportskim natjecanjima, dok eventualnu dobit, ostvarenu obavljanjem drugih sportskih djelatnosti (sportske rekreacije, obuke i upravljanja sportskim objektima) za koje su se mogla osnivati trgovačka društva, mogla podijeliti“ (Ivkošić, 2010, str. 370).

Ovakva odredba o obavezi investiranja dobiti natrag u klub odbila je zainteresirane od ulaganja u sportske klubove. Ovakav zakon onemogućavao je postojećim profesionalnim klubovima preoblikovanje u neko od trgovačkih društava. Na sreću, ovakav veliki zakonski propust ispravlja se 2006. godine kada je na snagu stupio novi Zakon o sportu koji klubovima-udrugama dopušta preoblikovanje u sportska dionička društva koja su podvrgnuta Zakonu o trgovačkim društvima i drugim propisima koja se primjenjuju na dionička društva. Međutim, klubovima koji su strukturirani kao sportska dionička društva i dalje nije u potpunosti dozvoljeno slobodno upotrebljavanje neto dobiti. Prema Zakonu o sportu (2006) dio neto dobiti š.d.d.-a, osim iznosa koji se unosi u zakonske rezerve, mora se unositi i u posebne zakonske rezerve. Taj iznos mora iznositi najmanje pola neto dobiti koja preostane nakon podmirenja gubitaka iz prethodnih godina te zakonskih rezervi. Te posebne zakonske rezerve namijenjene su za obavljanje i unapređenje sportske djelatnosti pripreme djece.

Prema zakonu o sportu (2006), sportski klubovi koji djeluju kao profesionalni klubovi, dužni su se upisati u „Registar profesionalnih sportskih klubova“ koji vodi ministarstvo nadležno za sport, a od 2016. Središnji državni ured za šport. Profesionalni status ima onaj klub koji je osnovan radi obavljanja sportske djelatnosti te ako ima sklopljene ugovore o profesionalnom igranju s više od 50% igrača u seniorskoj konkurenciji u odnosu na broj registriranih igrača u klubu za tu natjecateljsku godinu. Klub se briše iz registra ako prestane ispunjavati uvjete iz stavka 1. članka 24. U ovaj registar upisani su svi klubovi Prve HNL i još 5 klubova što ih ukupno čini 15 (Tablica 3).

Tablica 3. Registar profesionalnih sportskih klubova

RB	NAZIV KLUBA	ADRESA	OVLAŠTENE OSOBE	REGISTARSKI BROJ UPISA	DATUM UPISA U REGISTAR
1.	NK Inter Zaprešić	10290 Zaprešić Vladimira Novaka	Branko Laljak, Vladimir Pavetić	PŠ-01-0002/07	22.03.2007.
2.	HNK Rijeka š.d.d.	51000 Rijeka Rujevica 10	Damir Mišković, Dean Ščulac, Vlatko Vrkić	PŠ-08-0003/07	22.03.2007.
3.	NK Osijek	31000 Osijek W.Wilsona 2	Ferenc Sakalaj	PŠ-14-0006/07	22.03.2007.
4.	HNK Cibalia Vinkovci	32100 Vinkovci H.D.Genshera 10b	Josip Kuterovac	PŠ-16-0007/07	22.03.2007.
5.	NK Slaven	48000 Koprivnica M.P.Miškine	Hrvoje Kolarić, Zvonimir Šimunović, Marin Pucar	PŠ-06-0008/07	22.03.2007.
6.	HNK Šibenik š.d.d.	22000 Šibenik Bana Josipa	Jure Zoričić	PŠ-15-0009/07	23.03.2007.
7.	HNK Hajduk š.d.d.	21001 Split 8.mediteranskih	Jasmin Huljaj	PŠ-17-0010/08	23.03.2007.
8.	GNK Dinamo	10000 Zagreb Maksimirska cesta 128	Mirko Barišić, Vlatka Peras, Amra Peternel, Krešimir Antolić	PŠ-21-0012/07	27.03.2007.
9.	NK Istra 1961 š.d.d.	52100 Pula Mate Balote 11	Miked Lauzurica Evolet	PŠ-18-0013/07	27.03.2007.
10.	NK Lokomotiva	10000 Zagreb Radoslava	Tin Dolički, Božidar Šikić	PŠ-21-0024/07	20.01.2010.
11.	NK Hrvatski Dragovoljac	10020 Zagreb Aleja Pomoraca 25	Željko Tokić	PŠ-21-0014/07	22.03.2007.
12.	HNK Gorica	10410 Velika Gorica Hrvatske bratske	Nenad Črnko, Renato Ivanuš	PŠ-01-0031/17	23.03.2017.
13.	NK Rudeš	10000 Zagreb Rudeška cesta 25	Pero Klarić, Stipe Čondrić	PŠ-21-0032/17	08.05.2017.
14.	NK Varaždin	42000 Varaždin Zagrebačka cesta	Toni Dalić, Stjepan Cvek	PŠ-05-0034/18	16.01.2018.
15.	HNK Orijent	51000 Rijeka Kumičićeva 66	Saša Matijaš	PŠ-05-0035/20	28.05.2020.

Izvor: Središnji državni ured za šport,

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

Kada se klub upiše u „Registar profesionalnih sportskih klubova“, postaje obavezan provoditi revizije, a revizorsko izvješće dužan je dostaviti nadležnom ministarstvu i „Povjerenstvu za profesionalne sportske klubove“. O ovome izvješću koje prikazuje ekonomsko, pravno i sportsko stanje u klubu, ovisi i klupsko djelovanje. Ako se ovim izvješćem prikaže i utvrdi ekonomska stabilnost kluba, tada klub može svoje djelovanje nastaviti u dosadašnjem obliku sportske udruge za natjecanje ili se može preoblikovati u š.d.d. ukoliko to smatra prilikom. Ako klub odluči promijeniti svoj pravni status i preoblikovati se u sportsko dioničko društvo, tada on i dalje zadržava pravni identitet, ali članovi te udruge ne zadržavaju svoja članska prava. Naime, sva upravljačka prava koja članovi dobivaju zbog članstva u udruzi će biti ukinuta gašenjem udruge (Ivkošić, 2010), a prava u novom, sportskom dioničkom društvu moraju steći iznova i to novcem odnosno kupnjom dionica kluba. Jedino pravo koje se dodjeljuje članovima sportske udruge koja postaje š.d.d. jest mogućnost kupnje dionica tog š.d.d.-a prije ostalih subjekata javnosti, ali ipak nakon jedinice lokalne samouprave gdje je sjedište kluba koju se prvu poziva na upis i uplatu dionica.

Po svemu navedenome, evidentno je da je djelovanje kluba kao dioničkog društva kompleksnije i skuplje i da nije prikladno za manje klubove koji raspolažu s manjim resursima. Za klubove u nižim ligama prikladniji model upravljanja bio bi sportska udruga za natjecanje. No, za klubove koji igraju u prvoj ligi, osim temeljne djelatnosti, a to je sudjelovanje u sportskim natjecanjima, podrazumijeva se i obavljanje gospodarskih djelatnosti kao npr. prodaja klupske opreme, sportskih rekvizita, prodaja TV prava i ulaznica za utakmice, prodaja igrača i sl. S obzirom da udruge ne smiju za cilj imati ostvarivanje profita, a sekundarna svrha svih klubova u prvoj nogometnoj ligi je obavljanje gospodarskih djelatnosti kojima je primarni cilj ostvarivanje dobiti i kapitala za klub – ti bi klubovi koji su ustrojeni kao sportske udruge za natjecanje trebali pokrenuti proces preoblikovanja u sportsko dioničko društvo jer više ne djeluju u skladu sa svojim statutima koje imaju kao udruge.

Osim već ranije navedenih klubova iz Prve HNL, a ustrojeni su kao sportska dionička društva, važno je napomenuti kako je i HNK Gorica je trenutno u procesu preoblikovanja, a Varaždin je pokušavao par puta započeti taj proces.

Ranije u ovom radu bilo je pisano o obveznom preoblikovanju sportske udruge za natjecanje u sportsko dioničko društvo. Jedan takav, svima dobro poznati primjer je preoblikovanje HNK Hajduk u sportsko dioničko društvo 2008. godine. Poslovanje kluba je nekoliko godina bilo obilježeno velikim gubicima i poslovnim krizama. Razne krive odluke, loše vodstvo, neplaćanje dugovanja, prezaduženost kluba i ostali popratni financijski gubici bili su presudni

za obavezno preoblikovanje kluba koji je započeo svoje djelovanje kao udruga 1911. godine (Plan restrukturiranja, 2013). Nakon postupka preoblikovanja i prodajom dionica, formirala se vlasnička struktura kluba. Temeljni kapital se više nego utrostručio, a najveći dioničari društva postali su: Grad Split, Državna agencija za osiguranje uloga i sanaciju banaka, Jako Andabak, Ivan Rimac i Dalekovod d.d. Članovi udruge koja se preoblikovala u s.d.d. dobili su pravo na kupnju dionica prije ostalih građana, ali najviše su mogli kupiti 10 dionica u nominalnoj vrijednosti od 500 kn. HNK Hajduk bio je jedan knjiški primjer preoblikovanja sportske udruge za natjecanje u sportsko dioničko društvo i sukladan svim zakonima o kojima se pisalo u ovome radu. Nakon procesa privatizacije, Hajduk je izašao iz dugova od 31 milijun kuna i došao u financijski plus od 50 milijuna kuna (Podrug, 2008)

3.3. *Socios* model ili članski model upravljanja

Sada kada su utvrđeni pravni oblici u kojima sportski klub može djelovati, moguće je razjasniti i modele samog upravljanja klubom. Jedan od popularnijih modela po kojem funkcioniraju mnogi europski klubovi je tzv. *socios* model. Riječ „*socios*“ dolazi iz španjolskog jezika i u doslovnom prijevodu znači „partner“ (Vinja, 2000). U smislu upravljanja klubom, riječ *socios* ukazuje na partnerstvo između uprave kluba i članova kluba. Taj model funkcionira po načelu „jedan član – jedan glas“. To načelo označava da svaki punoljetni član nogometnog kluba (koji je ustrojen kao sportska udruga za natjecanje) ima pravo glasa ukoliko plaća članarinu klubu (Domijan, 2018). Ti članovi ovlašteni su za biranje predsjednika kluba te mogu i sami biti izabrani u skupštinu ili upravni odbor kluba. Ovaj način upravljanja klubom, kao i sam naziv modela, potječe iz Španjolske. Iako je većina španjolskih klubova privatizirana krajem prošlog stoljeća, četiri kluba ostali su iznimke – Real Madrid, Barcelona, Athletic Club Bilbao i Club Atletico Osasuna (prema Tomić, 2019). Ovi klubovi nisu išli u privatizaciju već su ostali ustrojeni kao sportske udruge za natjecanje zbog kulturnog značaja za navijače ovih klubova. Na ovaj način navijači se osjećaju kao da su dio kluba te izravno i neizravno mogu utjecati na politiku kluba, birati predsjednika i biti izabrani kao član jednog od upravljačkih tijela kluba. Prikupljanjem određenog broja glasova, članovi mogu izglasati nepovjerenje predsjedniku kluba ukoliko smatraju da se klub loše vodi. Cijelo je poslovanje kluba transparentno te uvid u financijske izvještaje i poslovanje mora biti dostupan svim članovima (Domijan, 2018). Članovi osim ovih prava uživaju i niz drugih pogodnosti kao što su: kupnja jeftinijih godišnjih ulaznica, popusti na nogometne pretplate i

drugo. Što je broj članova kluba veći to je klub zanimljiviji sponzorima jer vide korist u velikoj bazi članova.

Nogometni klub Barcelona najbolji je primjer kluba vođenog po *socios* modelu. Sa svojom bazom fanova koja broji oko 175.000 članova i 450 milijuna navijača diljem svijeta, Barca je jedan od top 3 europskih klubova s najviše navijača (Withafunfilter, 2020). Svi punoljetni članovi koji su članovi barem godinu dana imaju pravo sudjelovati u izborima za predsjednika koji se bira svake 4 godine. Tako je primjerice 2014. godine za predsjednika izabran Josep Maria Bartomeu sa više od 25 tisuća glasova članova od ukupno 47.270 glasača, što čini 54,63% (ESPN staff, 2015). Ako članovi nisu zadovoljni radom predsjednika, mogu pokrenuti referendum za izglasavanje nepovjerenja predsjedniku. Naravno, za to moraju skupiti dovoljan broj glasova koji iznosi 5% od ukupnog broja članova. Kada se skupi dovoljno potpisa kreće glasanje o nepovjerenju. Na tom glasanju potrebno je skupiti 66% glasova svih članova kako bi se predsjednika smijenilo (Članski model upravljanja nogometnim klubovima, 2014). Dva glavna upravljačka tijela su Upravni odbor i Glavna skupština. Upravni odbor je upravljačko tijelo koje je zaduženo za promociju i vođenje društvenih aktivnosti. „Članove Upravnog odbora bira se u sklopu izbora za predsjednika i svaki član može biti izabran u upravni odbor ako se nalazi na listi kandidata za predsjednika“ (Tomić, 2019). Vrhovno upravljačko tijelo kluba je skupština. Dio njezinih članova „bira se ždrijebom od ukupnog broja članova, dio čine članovi sa najviše godina staža, a ostatak čine članovi Upravnog odbora, bivši predsjednici kluba, članovi disciplinske i ekonomske komisije te članovi s posebnim zaslugama. Glavna skupština odobrava godišnji proračun i budžet za sljedeću godinu, određuje iznos članarina za članove, prihvaća prijedloge članova itd.“ (Tomić, 2019).

3.4. Njemački model *regel 50+1*

Njemački model upravljanja klubovima primjenjiv je neovisno o vlasničkoj strukturi kluba, odnosno radi li se o sportskoj udruzi za natjecanje ili o sportskom dioničkom društvu. Ovaj model upravljanja temelji se na tome da navijači, odnosno članovi kluba, zadržavaju pravo na većinski udio vlasništva u klubu. Takav model upravljanja omogućuje igračima sudjelovanje u vlasničkim strukturama kluba, ali i ostavlja mogućnost da privatni ulagači steknu vlasnički udio, što za klub znači dodatni izvor prihoda (Bundesligaški sustav Regel50+1, 2020). Da bi razumjeli ovaj sustav prvo moramo znati njegovu pozadinu. Prije 1998. godine njemački klubovi bili su vođeni kao neprofitne organizacije, a privatna vlasništva bilo kakve vrste bila

su zabranjena (Scheuber, 2017). Njemački nogometni savez 1998. godine donosi novi zakon koji dozvoljava klubovima da iz udruge građana izdvoje sportsku sekciju profesionalaca i registriraju je kao dioničko društvo. Unatoč tome, ovaj zakon zahtjeva da matični klub, odnosno udruga, i dalje bude vlasnik barem 50% dionica plus jedna dodatna dionica kako bi se osiguralo da članovi udruge i dalje imaju većinu glasačkog prava (50+1 rule, 2020). *Regel* model je savršen za očuvanje njemačke nogometne tradicije zato jer ne dozvoljava privatnim investitorima da svojim resursima promijene klupske običaje i tradicije te njegovu kulturu. Ovakav model omogućio je idealni balans između ulaganja u klubove od strane investitora, ali i zadržavanja tih klubova u vlasništvu navijača. Zbog toga su njemački klubovi financijski stabilni i posluju s visokim prihodima, a tribine su pune jer su navijači zadovoljni načinom vođenja kluba i klupske politike. Zadovoljni su jer znaju da su i sami dio toga i da na tu politiku i način vođenja kluba mogu i utjecati. Osim što je dio liga petice, Bundesliga je već godinama prema mnogim sportskim portalima (Goal, Doza Sporta, Nogomet+) najgledanija liga svijeta po kriteriju prosječne posjećenosti utakmica. U prosjeku nešto više od 42 tisuće gledatelja posjećivalo je susrete u Bundesligi u sezoni 2015./2016. (Roso, 2017) što se može pripisati kvalitetnom nogometu, ali i ovom modelu upravljanja zbog kojeg klubovi drže svoje navijače zainteresiranima i vjernima.

Najbolji primjer ovakvog upravljanja klubovima Bundeslige je Bayern Munchen. Bayern posluje kao dioničko društvo, ali njihova sportska udruga FC Bayern Munchen u vlasništvu je 75% dionica kluba (Dsouza, 2020). Adidas, Audi i Allianz osiguranje u vlasništvu su po 8.33% svaki (Slika 1).



Slika 1. Dioničari – FC Bayern Munich. Izvor: <https://fcbayern.com/en/club/company/teaser-stockholder>

Usklađenost politike klubova sa pravilom 50+1 je uvjet za zadržavanje dozvole sudjelovanja u Bundesligi. Iznimke od ovog pravila su moguće, ali i kontroverzne. Pravila dozvoljavaju iznimku kada ulagač u klubu pokaže da je pružio potporu razvoju nogometa i matičnog kluba kroz period veći od 20 godina (Kelly, 2019). Iznimke se odnose na tzv. radničke klubove Bayer 04 Leverkusen i VfL Wolfsburg. Još jedna iznimka je Hoffenheim i njegov većinski vlasnik Dietmar Hopp koji je uložio preko 300 milijuna funti u svoj klub od kraja 1980-ih i pomogao im da od seoske lige dođu do Bundeslige (Merdrignac, Taylor i Pellet, 2020).

Neke europske lige pokušale su slična pravila implementirati i u svoje sustave. Švedska je jedna od njih. Pravilo 51% u Švedskoj govori da ekskluzivno neprofitne udruge mogu sudjelovati u švedskom ligaškom sistemu, a ako je udruga vlasnik nekog poduzeća koje se bavi trgovačkom djelatnošću onda ta udruga mora biti u vlasništvu barem 51% tog poduzeća. Švedska je po ovom pitanju specifična jer Švedska konfederacija sporta je krovna organizacija za sve sportove, a s obzirom da su oni ovo pravilo i donijeli, ono se odnosi na sve sportove, a ne samo na nogomet (*50+1 rule*, 2020).

S obzirom na sve dobre strane ovog njemačkog sustava upravljanja klubovima postavlja se pitanje mogućnosti implementacije ovog modela i u hrvatski nogomet. Univerzalno se može reći da specifičnosti svakog područja uvjetuju uspješnost ovakvog sustava. To što je vrlo uspješno u Njemačkoj ne znači da će nužno biti uspješno i u Hrvatskoj. Hrvatskim klubovima

svakako treba privatni kapital kako bi poboljšali svoje djelovanje. No, mogućnost ulaganja privatnog kapitala podrazumijeva da klub bude preoblikovan u sportsko dioničko društvo i to je svojevrsni rizik koji neki hrvatski klubovi nisu spremni preuzeti. Još jedan problem s uvođenjem ovog sustava je i slaba posjećenost utakmica što pokazuje da je opći interes za utakmice hrvatskih nogometnih klubova također slab. Ta činjenica nikako ne privlači domaće ni strane ulagače pa je i to jedan od razloga zašto dio klubova Prve HNL i dalje djeluju kao sportske udruge za natjecanje.

4. GRAĐANSKI NOGOMETNI KLUB DINAMO

Dinamova složenost proizlazi iz složenosti okoline u kojoj je nastao. „Politička agresija“, kako ju je opisao Ozren Podnar u svojoj knjizi Dinamo svetinja (2006), koja je vršena nad Dinamom kroz povijest dovela je do zbrke oko nekih glavnih činjenica vezanih uz Dinamo kao što su vrijeme osnivanja, ime kluba i sam identitet kluba. Počeci Dinama sežu do 1911. godine kada je osnovan Prvi Hrvatski Građanski Sportski Klub. Ovaj je klub 1945. godine, dolaskom komunista na vlast, preoblikovan i prilagođen tadašnjim društvenim i političkim okvirima. Klubu je tada dano ime Dinamo. U idućih 50 godina klub je mijenjao ime još tri puta (NK HAŠK Građanski, NK Croatia, NK Dinamo), a 2000. godine mu je, na zahtjev navijača, vraćeno ime Dinamo (Podnar, 2006). O Dinamovoj povijesti od tada mogle bi se napisati knjige, ali tema ovog rada je Dinamo i model njegova upravljanja u obliku kakav je danas.

Kao što je ranije spomenuto, GNK Dinamo djeluje kao sportska udruga za natjecanje. Učlanjenjem u klub, članovi dobivaju određena prava. Ta prava napisana su u pristupnici (dostupna na službenoj web stranici kluba) koju članovi ispunjavaju kako bi se učlanili u klub, ali i u Statutu (2018) i glase:

1. pridonositi afirmaciji i ugledu kluba u zemlji i inozemstvu
2. sudjelovati u upravljanju poslovima kluba putem predstavnika u Skupštini kluba
3. biti pravodobno obavještavani o radu kluba i njegovim tijelima na način propisan Statutom, posebnim aktima i odlukama Uprave.

Osim prava, prema Statutu (2018) kluba određene su i dužnosti članova:

1. plaćanje članarine te poštivanje Statuta i drugih akata kluba,
2. podupiranje kluba i aktivno sudjelovanje u ostvarenju ciljeva kluba,
3. suzdržavanje od ponašanja i radnji koje štete klubu i njegovu ugledu.

Tijela upravljanja klubom su Skupština, Izvršni odbor, Predsjednik kluba, Nadzorni odbor i Uprava kluba (Statut, 2018). Skupština je najviše tijelo upravljanja klubom i čini ju 80 predstavnika članova kluba koje biraju sami članovi udruge. Svaki član se može kandidirati za Skupštinu, a njezine zadaće su sljedeće:

- utvrđivanje politike rada kluba,
- usvajanje statuta i njegove izmjene i dopune,
- usvajanje plana rada i financijskog plana,
- odlučuje o promjenama ciljeva i djelatnosti,
- bira i razrješava predsjednika kluba, Izvršni odbor i Nadzorni odbor, i
- ostale funkcije propisane statutom.

Izvršni odbor je izvršno tijelo Skupštine i sastoji se od 12 članova i predsjednika odbora. Ovo tijelo kluba provodi odluke i preporuke Skupštine, usvaja opće akte kluba, predlaže Skupštini program razvoja kluba, donosi odluke o nagrađivanju igrača i ostalih djelatnika kluba te odlučuje o ostalim pitanjima koje im odredi Skupština. Nadzorni odbor brine o provođenju odredbi Statuta, financijskom poslovanju kluba i raspolaganja njegovom imovinom. Nadzorni odbor sastoji se od 3 člana koji među sobom biraju predsjednika. Uprava kluba vodi poslovanje i upravlja radom stručnih službi kluba u skladu sa Statutom, organizira obavljanje stručnih, tehničkih i pomoćnih poslova kluba, zaključuje pravne poslove, rukovodi i nadzire rad zaposlenika, podnosi godišnja financijska i ostala izvješća, upravlja imovinom kluba, utvrđuje uvjete za sklapanje i raskid ugovora s igračima, donosi odluke o organiziranju turnira, odigravanju utakmica i mjestu i pripremama igrača i obavlja ostale poslove sukladno Statutu. Članove Uprave bira Skupština kluba.

Jasno je kako članovi kluba imaju veliku i važnu ulogu u upravljanju klubom. Mogu birati članove Skupštine koja je najviše tijelo upravljanja klubom i koja postavlja Predsjednika kluba, Nadzorni odbor i Upravu. Problemi oko prava članova NK Dinamo prvi puta su eskalirali 2010. godine kada građanska inicijativa „Zajedno za Dinamo“ javno iznosi žalbe zbog smjene trenera Zajeca i određene represije koja je vršena nad navijačima (Kronologija jednog ludila, 2012). Frakcije navijača napisale su i zajedničko pismo u kojem traže ostavku Zdravka Mamića zbog svojevrzne privatizacije kluba, ostavku Izvršnog odbora i Uprave kluba i svih „Mamićevih trabanata koje je on za svoje vladavine instalirao u klub“ (Priopćenje Udruge navijača Dinama, 2010). Osim toga, navijači/članovi su tada zahtijevali primjenu politike „jedan član jedan glas“ u klubu, koja je temeljna karakteristika *socios* modela upravljanja. Nakon 6 godina bojkotiranja, navijačka skupina Dinama – Bad Blue Boys (BBB), vraća se na tribine (Lesnički, 2016). Glavni razlog povratka bio je formalni odlazak Zdravka

Mamića sa funkcije predsjednika kluba, iako model „jedan član jedan glas“ nije usvojen. Ovo je bio samo jedan od pokušaja da se GNK Dinamo restrukturira, odnosno da se uvažava prava članova jer bi Dinamo kao sportska udruga za natjecanje morao funkcionirati na ovaj način.

Još jedan neostvareni pokušaj preoblikovanja Dinama u sportsko dioničko društvo počeo je krajem 2014. godine (Radičević, 2014). Posljednji pokušaj preoblikovanja počeo je 2017. godine kada je napisan elaborat o preoblikovanju koji je morao zadovoljiti Povjerenstvo Središnjeg državnog ureda za sport. No, i ovaj pokušaj bio je neuspješan jer je Povjerenstvo utvrdilo da taj elaborat ne odgovara u potpunosti uvjetima propisanim Zakonom o sportu (Propadalo, 2018). Naime, sastavni dio elaborata je i popis članova u kojemu nisu bili navedeni OIB-i članova zbog čega je Povjerenstvo utvrdilo da elaborat nije u skladu sa odredbama članka 12. stavka 4. Zakona o udrugama (Gol.hr, 2018). Privatizacija je bila predviđena u 4 kruga. Kao što je već ranije u ovom radu navedeno, kod privatizacije se dionice kluba nude najprije jedinicama lokalne samouprave, u slučaju Dinama to je Grad Zagreb. U drugom krugu pravo na otkup dionica imaju članovi kluba. U trećem krugu na kupnju dionica imaju pravo članovi koji su u drugom krugu upisali i uplatili dionice, ali razmjerno svojoj uplati u drugom krugu. U četvrti krug idu na prodaju one dionice koje do tada nisu prodane, kada postaju dostupne za kupnju cijeloj široj javnosti (SEEBiz, 2015).

Od početka procesa preoblikovanja javilo se pitanje procjene vrijednosti Dinama. U tu vrijednost nisu ulazili igrači, a ni stadion jer nije u vlasništvu Dinama (Junaci, 2017) pa je kod navijača postojao određeni strah da bi procijenjena vrijednost kluba mogla biti premala. To bi predstavljalo priliku da npr. određeni ulagač kupi klub, proda sve igrače i tako vrati svoje ulaganje i onda klub po istoj cijeni po kojoj ga je kupio i proda.

Na još jednu manjkavost u preoblikovanju Dinama ukazao je i predsjednik udruge „Dinamo to smo mi“ Juraj Čošić na gostovanju u emisiji Podcast Inkubator (Podcast Inkubator, 2019). Istaknuo je kako je Zakon o sportu tako napisan da je preoblikovanje predviđeno za klubove koji su u financijskim dugovima i kojima nema drugog spasa osim privatizacije kako bi se namirili dugovi. Ranije u ovom radu pisano je o takvom primjeru preoblikovanja Hajduka 2008. godine zbog dugova od preko 30 milijuna kuna. U slučaju Dinamova preoblikovanja pretpostavke su bile da bi Grad Zagreb kupio manju količinu dionica više iz simbolike nego želje za vlasničkim udjelom u klubu što bi ostavilo veći broj dionica za članove i potencijalne strane ulagače.

Oba puta pokušaj preoblikovanja odnosno čiste privatizacije je propao, jednom jer je potpuno ilegalno i krenuo, a drugi put zbog nesposobnosti i propusti u ispravnom ispunjavanju

elaborata što može biti dokazom da ovo područje i njegove specifičnosti i kultura očito nisu prikladni za ovakav oblik ustroja kluba.

„U burnim post-ratnim godinama novonastale neovisnosti Republike Hrvatske, izmjene na čelu kluba i društveno-privatni interesi koji su češće kolidirali nego se uvažavali slika i prilika su vječitih „ratova“ koje se vode u klubu i oko njega. Privatizacija kluba 1993. godine (ponajveći vlasnici bili su Miroslav Ćiro Blažević i sadašnji izvršni dopredsjednik kluba Zdravko Mamić) vrlo brzo se pokazala kao nespretno ad hoc tranzicijsko rješenje i „Dinamo“ je vrlo brzo, na račun skupih pojačanja i neracionalno visokih ulaganja u momčad, došao u financijske nedaće. 1998. usporedno s Dinamom kao športskim dioničkim društvom osnovana je i udruga građana istog naziva. 2004. športsko dioničko društvo „Dinamo“ uslijed visokih dugova odlazi u stečaj, ali pravnom vratolomijom klupska administracija uspijeva trofeje i status u prvoj ligi prebaciti na udrugu građana, a vjerovnicima se de facto onemogućuje naplata potraživanja, budući da im je dužnik bilopoduzeće koje je otišlo u stečaj. 2009. presudom Vrhovnog suda u Zagrebu potvrđeno je kako udruga građana „Dinamo“ nije pravni sljednik ugaslog poduzeća, ali bitnijih pravnih konsekvenci nije bilo“ (Vugdelija, 2016, str. 18).

Pitanje je kako bi Dinamo danas izgledao da je proces preoblikovanja uspješno prošao. U svijetu postoje različiti primjeri klubova čiju je kulturu promijenila privatizacija. Bogatim ulagačima nije bitno održavati kulturu kluba i njegovu baštinu već se okreću zaradi i vlastitom interesu. Primjer takvog ponašanja ulagača je i Hull City koji se natječe u drugoj engleskoj ligi (Ricketts, 2016). Vlasnik Assem Allam pokušao je promijeniti puno ime kluba Hull City A.F.C. u Hull City Tigers s objašnjenjem kako je taj naziv jednostavniji i kako su jednostavnija imena marketinški snažnija (Conn, 2013).

4.1. Dinamo u *regel* modelu upravljanja

Ovaj bi način upravljanja klubom podrazumijevao da se iz udruge građana stvori sekcija profesionalnih nogometaša za koje se osniva sportsko dioničko društvo, ali udruga građana ostaje većinski vlasnik novoosnovanog društva. Na taj način osigurava se članovima kluba da i dalje zadrže većinsko glasačko pravo, ali se i otvara put investitorima za ulaganje u klub.

Dinamo do sada nije pokušao uvesti ovakav model upravljanja iako bi to potencijalno riješilo dio problema koje ima sa svojim navijačkim skupinama od kojih su velika većina i članovi kluba. Klub bi, dakle, u ovom slučaju, morao osnovati odvojeno sportsko dioničko društvo, ali udio vlasništva u tome društvu morali bi imati članovi udruge iz koje je društvo nastalo i to 50% + 1 glas kako nalaže *regel*. No, pretpostavka ovakvog modela upravljanja je dobar odnos kluba s navijačima. Članovi i prije primjene ovog modela moraju biti uključeni u proces upravljanja klubom i to ne samo na papiru već i u praksi.

Dinamu bi ovakav ustroj mogao donijeti mnoge poslovne i sportske uspjehe. Već godinama Dinamo posluje dovoljno uspješno da ne treba nužno sredstva iz lokalnih proračuna da bi se ta uspješnost nastavila. Dinamo u svom financijskom izvještaju za 2018. iskazuje ukupni prihod u iznosu od 435,7 milijuna kuna (Financijski izvještaj GNK Dinamo za 2018. godinu, 2018). Od toga su 17,9 milijuna kuna prihodi iz donacija proračuna jedinica lokalne i područne samouprave što čini tek 4,1% ukupnog prihoda za tu godinu. Transferima je ostvareno 268,3 milijuna kuna što je više od 61% ukupnih prihoda, što pokazuje da glavnina Dinamovih prihoda dolazi od prodaje igrača. Naravno, te godine Dinamov je uspjeh na europskoj sceni donio u blagajnu 109,6 milijuna kuna, a godinu nakon, 2019., duplo toliko zbog sudjelovanja u Ligi Prvaka (Sjajan financijski i poslovni uspjeh u 2018., 2019). Ove brojke pokazuju koliko je Dinamo samostalan u poslovanju i neovisan o sredstvima iz gradskog proračuna, a to su dobri temelji da se uvede i uspješno održi *regel* sustav upravljanja.

4.2. SWOT analiza

SWOT analiza je tehnika koju menadžeri koriste kako bi identificirali snage, slabosti, prilike i prijetnje određenog poduzeća, događaja, proizvoda i sl. u određenom trenutku (Božac, 2008). SWOT analiza je okvir za analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika s kojima se organizacija suočava. Takva analiza pomaže u odlučivanju, usmjeravanju snaga, umanjivanju prijetnji i razvoju i iskorištavanju prilika (Rukavina, 2018). Božac (2008) piše kako za svaki element postoje određena pitanja koja se postavljaju kako bi se utvrdile nage, slabosti, prilike i prijetnje. Za određivanje snaga poduzeća to su:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i ubudućnosti)?

Kod utvrđivanja slabosti, postavljaju se pitanja:

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

Prilike i prijetnje predstavljaju vanjske čimbenike. Prema Rukavini (2018), ti čimbenici mogu se svrstati u kategorije: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali. Na vanjske čimbenike poduzeće ne može utjecati u mjeri u kojoj može na unutarnje. Zato vanjski čimbenici čine kontekst u kojem poduzeće posluje. Prema Božac (2008) se kod utvrđivanja prilika postavljaju pitanja:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti?

Prijetnje su nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje predstavljaju potencijalne zapreke. To mogu biti nepovoljni trendovi, novi konkurenti, promjene i ostale pojave koje mogu nepovoljno utjecati na organizaciju i stvarati joj prepreke (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki –Vokić, 2008). Pitanja koja se postavljaju kod definiranja prijetnji su:

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Ima li promjena u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu? (Božac, 2008)

4.3. SWOT analiza Dinama kao sportske udruge za natjecanje

Na temelju provedene analize i objašnjena situacije u GNK Dinamo, te mogućih modela upravljanja sportskim klubovima, moguće je provesti SWOT analizu (Tablica 4).

Tablica 4. SWOT analiza Dinama kao sportske udruge za natjecanje

SNAGE	SLABOSTI
- 22 godine iskustva djelovanja kao sportska udruga za natjecanje - Primanje sredstava iz proračuna - Ne ostvaruje većinu prihoda iz	- netransparentno upravljanje klubom - uskraćivanje prava članovima

proračuna - Vrlo dobri rezultati seniorske momčadi - Dobro organizirana škola nogometa	
PRIJEDNE	PRIJETNJE
- Prelazak na regel model upravljanja - Preoblikovanje u sportsko dioničko društvo	- nezadovoljstvo članova - nekonkurentnost na europskim natjecanjima

Snaga Dinama kao sportske udruge je zasigurno činjenica što klub djeluje još od 1998. godine, odnosno njegovi počeci sežu još u 1911. godinu što znači da ima stoljetnu tradiciju. U okviru samostalne Hrvatske djeluje 22 godine i u tom se razdoblju nije doveo do situacije kao Hajduk 2008. godine odnosno u financijske probleme koji bi uvjetovali obvezno preoblikovanje sportske udruge za natjecanje u sportsko dioničko društvo kako propisuje Zakon o sportu. Klub uživa i potporu iz gradskog proračuna, no to mu nije glavni izvor prihoda.

Unutarnji čimbenici upravljanja Dinamom kao udrugom, koji se mogu karakterizirati kao slabosti su višegodišnje netransparentno upravljanje klubom. Članovi su u više navrata tražili detaljne financijske izvještaje koje je Dinamo više puta priložio na svega par listova papira što je u najmanju ruku nezadovoljavajuće za takav klub koji prihoduje nekoliko stotina milijuna kuna godišnje. Uz to, Dinamo je u više navrata uskratio članovima glasanje za predstavnike Skupštine koji su postavljeni raznim internim dogovorima i bez prisutnosti članova. Time je Dinamo povrijedio 2 od ukupno 3 prava koje članovi stječu po učlanjenju u udrugu.

Većina klubova koji se natječu u višim rangovima europskih natjecanja ustrojani su ili po *regel* modelu ili djeluju kao sportska dionička društva (svi klubovi Premiershipa, koja slovi kao najjača liga svijeta), ali postoji i značajan dio klubova koji su ustrojani kao udruge (npr. španjolski i portugalski klubovi). Međutim, ti klubovi koji djeluju kao sportske udruge za natjecanje imaju veliku bazu navijača i temeljem toga stječu velike prihode. Klubovi s više navijača imat će veće prihode od prodaje ulaznica, klupske opreme, članarina i sl. Osim toga, sponzorima su zanimljiviji klubovi s više navijača pa će, motivirani velikim povratom, puno i ulagati u klub. Dinamo je zbog odnosa uprave kluba prema navijačima gubio članove. Trenutno Dinamo, prema izjavi sadašnje predsjednice Uprave Vlatke Peras, broji 14.468

članova (Šneler, 2019). Za usporedbu, Dinamo je 1982. godine imao više od 40 tisuća članova (GNK Dinamo Zagreb, 2020).

S druge strane, prilike za Dinamo kao sportsku udrugu za natjecanje su preoblikovanje u sportsko dioničko društvo čime bi se prikupio značajan kapital, no članovi bi službeno izgubili dosadašnja prava (koja se ionako zanemaruju) te bi bilo nužno stjecanje novih kroz kupovinu dionica. Dinamo za sada nema stadion u svom vlasništvu nego koristi gradski. Iako određeni planovi za izgradnju postoje, nije definirana njegova vlasnička struktura. Preoblikovanjem u sportsko dioničko društvo, Dinamo bi mogao izgradnju stadiona u potpunosti preuzeti u svoje ruke i tako, osim vlastitog stadiona, stvoriti još jedan izvor prihoda (najam stadiona za sportske događaje, koncerte i sl.). Prelazak na *regel* model upravljanja također bi zahtijevao osnivanje sportskog dioničkog društva, ali u malo drugačijem sustavu nego što je samo preoblikovanje. Sportska udruga za natjecanje bi i dalje postojala, ali bi bila većinski vlasnik novog društva uz otvorenu mogućnost za ulazak novih ulagača.

Jedna od prijetnji je nezadovoljstvo članova koje je uzrokovano nepoštivanjem njihovih prava i netransparentnim upravljanjem klubom. Već je viđeno kako su članovi zbog bojkota Dinamovih utakmica smanjili popularnost kluba i doveli do praznih tribina na domaćim, ali i europskim utakmicama. Svaki klub na svijetu je ovisan o svojim članovima i navijačima. Bez njih ni igrači ne mogu dati svoj maksimum niti su motivirani zadovoljiti te navijače. Sponzorima koji ulažu u klub u interesu je da taj klub ima veliku bazu navijača, a ako su oni nezadovoljni onda nisu ni dobri potrošači pa se tako gubi smisao ulaganja. Sustavno odbacivanje članova dugoročno bi moglo značiti i prestanak rada kluba. Dinamo, da bi bio poslovno uspješan, mora uprihoditi dovoljno novaca za plaće igrača, trenera, fizioterapeuta, uprave, svih zaposlenih u klubu, najam stadiona, troškove kluba, kupovinu novih igrača i sl. Do tih sredstava dolazilo se godinama većinom prodajom igrača što je drugačije od većih europskih klubova koji temeljem plasmana na natjecanjima uprihode sredstva potrebna za uspješno poslovanje. Međutim, Dinamo nema tendenciju zadržavanja igrača ili barem nije imao proteklih godina. Zbog toga godinama nije mogao postići ništa značajno na europskoj sceni osim povremenih kvalifikacija u Ligu Prvaka i Europsku Ligu. Nema dugoročno rješenje ni strategiju kako poboljšati svoje nastupe na tim natjecanjima. Mladi igrači većinom ostaju u klubu do prve ponude stranog kluba i zato Dinamo ostaje bez kvalitetnih igrača i svaku novu sezonu započinje sa skoro cijelom izmijenjenom momčadi. Sve to je djelomično rezultat djelovanja Dinama kao sportske udruge za natjecanje čija uprava ne poštuje prava svojih članova i gleda na klub kao na privatno vlasništvo. Zbog dugotrajne

nekonkurentnostina takvim natjecanjima, Dinamo bi mogao izgubiti interes šire javnosti za praćenje i pohađanje takvih utakmica. Kao posljedica toga može se javiti i gubitak članova, a time i sponzora.

Zbog svega navedenog, može se reći kako Dinamo ima velike mogućnosti rasta i razvoja ukoliko promijeni način djelovanja. Isto tako, velike prijetnje uvijek proizlaze iz nezadovoljstva navijača pa je na Dinamu da taj problem što prije sanira za dugoročni boljitak kluba.

5. ZAKLJUČAK

Sportski klubovi sami mogu odlučivati u kojem pravnom obliku žele djelovati. Bila to sportska udruga za natjecanje ili sportsko dioničko društvo, važno je poštivati zakonske odredbe. Ako se klub odluči djelovati kao sportska udruga za natjecanje tada mora zadržati svoj neprofitni karakter i sav višak uložiti natrag u klub odnosno u održavanje i razvoj svoje temeljne djelatnosti. Takav klub smije se baviti i gospodarskom djelatnošću i putem nje stjecati dobit, ali ona također mora biti uložena u djelatnosti kluba. Ako klub odluči djelovati kao sportsko dioničko društvo ili se u njega preoblikovati onda stečenu dobit ima pravo isplatiti svojim dioničarima, vlasnicima, članovima, igračima i ostalima. Osim toga, temeljna razlika između sportske udruge za natjecanje i sportskog dioničkog društva je i upravljačka struktura. Sportskom udrugom za natjecanje upravljaju njeni članovi, a sportskim dioničkim društvom većinski vlasnici i dioničari.

GNK Dinamo djeluje kao sportska udruga za natjecanje i time dobiva značajnu količinu novaca iz proračuna, no taj novac Dinamu nije potreban kako bi bio financijski stabilan. Takav profesionalni klub koji prihode stječe kroz prodaju TV prava, prodaju igrača, ulaznica za utakmice i iz prihoda međunarodnih organizacija je usmjeren na stjecanje dobiti i nebi trebao uživati status neprofitnih organizacija. Uz to, uskraćivanje prava članovima sportske udruge za natjecanje i netransparentnost u poslovanju još jedan su problem koji bi Dinamo morao riješiti kako bi popravio svoje poslovanje. S obzirom da se privatizacija Dinama već probala provesti, ali bezuspješno, na čelnim ljudima kluba, ali i članovima je da odluče o budućnosti ovog kluba. Dugotrajno zakidanje članova i upravljanje klubom kao da je privatno vlasništvo mogli bi Dinamo dovesti u nezavidnu situaciju. Jasno je da ovakav ustroj ne funkcionira dobro i da se nešto mora promijeniti. Je li rješenje ići u ponovni pokušaj privatizacijekluba? Možda, ali po njemačkom *regel* modelu tako da sportska udruga za natjecanje i dalje ostane većinski vlasnik kluba. Vraćanje prava članovima i kohezija kluba s navijačima, a ujedno i razvoj kluba zbog dolaska svježeg privatnog kapitala – to su stvari koje bi se mogle postići ovakvim modelom upravljanja klubom.

6. LITERATURA

- 50+1 rule (2020). U Wikipedia. Dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/50%2B1_rule
- Bajo, A. i Primorac, M. (2016). Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj. Fiscus. doi: 10.3326/hfiscus.2016.1
- Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). Menadžment u sportu. Zagreb. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- Beech, J. i Chadwick, S. (2010). Sportski menadžment. Zagreb. MATE d.o.o.
- Bilić, A. (2012). Ugovori između profesionalnih nogometaša i klubova – ugovori radnog ili građanskog prava? (pregledni znanstveni rad). Preuzeto s: Hrčak: Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
- Boljat, A. (2019). Nefitne organizacije u sustavu poreza na dobit (diplomski rad). Preuzeto s: Dabar: Digitalni akademski arhiv i repozitorij
- Božac, G. (2008). SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE. Preuzeto s: Hrčak: Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
- Bundesligaški sustav Regel 50+1 (2020). U Hrvatska asocijacija za sportski menadžment. Dostupno na: <https://www.hasm.hr/vijesti/bundesligaski-sustav-regel-501/>
- Conn, D. (2013). Assem Allam courts controversy and hands Hull City an identity crisis. U The Guardian. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/football/blog/2013/sep/12/hull-city-assem-allam-premier-league>
- Članski model upravljanja nogometnim klubovima (2014). U Wikipedia. Dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Clanski_model_upravljanja_nogometnim_klubovima_\(Socios_model\)](https://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Clanski_model_upravljanja_nogometnim_klubovima_(Socios_model))
- Domijan, A. (2018). Modeli upravljanja nogometnim klubovima (završni rad). Preuzeto s: Repozitorij Međimurskog veleučilišta u Čakovcu
- Dsouza, A. (2020). Who Owns Bayern Munich? Bayern Munich Net Worth, Owner And Club History. Dostupno na: <https://www.republicworld.com/sports-news/football-news/who-owns-bayern-bayern-munich-net-woth-owners-and-club-history.html>
- ESPN staff (2015). Incumbent Josep Maria Bartomeu wins election to remain Barcelona president. Dostupno na: <https://www.espn.com/soccer/barcelona/story/2527502/incumbent-josep-maria-bartomeu-wins-barcelona-election>
- Financijski izvještaj GNK Dinamo za 2018. Godinu (2019). Preuzeto sa: Scribd

- GNK Dinamo Zagreb (2020). U Wikipedia. Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/GNK_Dinamo_Zagreb
- Gol.hr (2018). Šok na Maksimiru: Povjerenstvo odbilo Dinamov elaborat! Ništa (zasad) od privatizacije. Dostupno na: <https://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/nogomet/povjerenstvo-odbilo-dinamov-elaborat-nista-od-privatizacije-u-doglednom-vremenu---518440.html>
- HNK Hajduk Split š.d.d. – Plan restrukturiranja (2013). Dostupno na: <https://dokumen.tips/documents/plan-restrukturiranja-hnk-hajduk.html>
- Hrvatski nogometni savez (2015). U HNS. Dostupno na: <https://hns-cff.hr/files/images/0000009549.jpg>
- Ivkošić, M. (2010). Pravni ustroj nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj (pregledni znanstveni rad) Zbornik radova Pravnog fakulteta Sveučilišta u Splitu, GOD 47, BR. 2., 359-385. Preuzeto s: Hrčak: Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
- Jajčević, Z. (2010). Povijest športa i tjelovježbe. Zagreb. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- Junaci, R. (2017). Dinamo vrijedi 210 milijuna, za dionicu između 500 i tisuću kuna. U Večernji list. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/sport/dinamo-dionice-zdravko-mamic-privatizacija-1213880>
- K.I. (2010). BBB-i započeli bojkot: Ili mi ili on, Mamić mora otići! Gol.hr. Dostupno na: <https://gol.dnevnik.hr/clanak/rubrika/nogomet/bbb-i-pred-odlukom-krecemo-u-bojkot-dinamovih-utakmica.html>
- Kelly, R. (2019). What is the 50+1 rule? Ownership model affecting Bayern Munich, Dortmund & Bundesliga clubs explained. Dostupno na: <https://www.goal.com/en/news/what-is-50-1-rule-ownership-model-bayern-munich-dortmund/1tbauau8p6cm01xbm8ok60k1uc>
- Klubovi (2020). U HRVATSKI TELEKOM PRVA LIGA. Dostupno na: <http://prvahnl.hr/klubovi/>
- Kronologija jednog ludila – 3. dio (2012). U Bad Blue Boys. Dostupno na: <https://www.badblueboys.hr/kronologija-jednog-ludila-3-dio/>
- Kronologija jednog ludila – 3.dio (n.d.). U Bad Blue Boys. Dostupno na: <http://www.badblueboys.hr/feljton-kronologija-jednog-ludila-3-dio/>
- Kuzmanić, A. (2017). RAZINA TRANSPARENTNOSTI FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA NOGOMETNIH KLUBOVA U RH S OBZIROM NA NJIHOV PRAVNI OBLIK. Preuzeto s: Dabar: Digitalni akademski arhiv i repozitorij

- Lesnički, A. (2016). Senzacionalna vijest iz Maksimira: Boysi prekidaju bojkot! Jutarnji list. Dostupno na: <https://sportske.jutarnji.hr/sn/senzacionalna-vijest-iz-maksimira-boysi-prekidaju-bojkot-navijaci-se-vracaju-na-sjever-protiv-juventus-a-4677947>
- Merdignac, J., Taylor, M., Pellet, L. (2020). Football club ownership rules: the view across Europe. Dostupno na: <https://www.linklaters.com/en/insights/blogs/sportinglinks/2020/june/football-club-ownership-rules-the-view-across-europe>
- Ministarstvo pravosuđa i uprave (2020). Registar udruga. Dostupno na: <https://uprava.gov.hr/registar-udruga/826>
- Ministarstvo uprave (2015). Klasifikacija djelatnosti udruga. Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/dodatni/434417.pdf>
- O Savezu (n.d.) U Fudbalski Savez Srbije. Dostupno na: <https://fss.rs/o-savezu/?pismo=lat>
- Podcast Inkubator (2019). Podcast Inkubator #257 - Ratko, Matija Đulvat i Juraj Čošić. Dostupno na: https://www.youtube.com/watch?v=cAJN86Ivv8Y&ab_channel=PodcastInkubator
- Podnar, O. (2006). Dinamo Svetinja: Sve o najvećem hrvatskom klubu. Zagreb. VBZ
- Podrug, A. (2008). Razgrabljene dionice: Hajduk nakon privatizacije u plusu 50 milijuna kuna. U Slobodna Dalmacija. Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/sport/hajduk/razgrabljene-dionice-hajduk-nakon-privatizacije-u-plusu-50-milijuna-kuna-fotogalerija-24790>
- Povijest nogometa (2015). U Wikipedia. Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Povijest_nogometa
- Priopćenje navijača Dinama (2010). U Bad Blue Boys. Dostupno na: <http://www.badblueboys.hr/priopcenje-navijaca-dinama/>
- Propadalo, K. (2018). Elaborat o preoblikovanju Dinama bez suglasnosti nadležnog povjerenstva. U Nogomet+. Dostupno na: <https://nogometplus.net/elaborat-preoblikovanju-dinama-bez-suglasnosti-nadleznog-povjerenstva/>
- Prva hrvatska nogometna liga (2020). U Wikipedia. Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Prva_hrvatska_nogometna_liga
- Radičević, V. (2014). Istražili smo što se krije iza privatizacije Dinama. U tportal.hr. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/sport/clanak/istrazili-smo-sto-se-krije-iza-privatizacije-dinama-20140918>
- Republika Hrvatska (2004). Zakon o porezu na dobit. Preuzeto sa: Zakon.hr
- Republika Hrvatska (2006). Zakon o sportu. Preuzeto sa: Zakon.hr

- Republika Hrvatska (2014). Zakon o udrugama. Preuzeto sa: Zakon.hr
- Ricketts, J. (2016). Hull City Bizarrely Refuse to Use Club's Name After Owner's 'Hull Tigers' Request Was Rejected. U 90min. Dostupno na: <https://www.90min.com/posts/3526635-hull-city-bizarrely-refuse-to-use-club-s-name-after-owner-s-hull-tigers-request-was-rejected>
- Roso, T. (2017). Deset najgledanijih liga svijeta. U Nogomet+. Dostupno na: <https://nogometplus.net/deset-najgledanijih-liga-svijeta/>
- Rukavina, I. (2018). SWOT analiza (završni rad). Preuzeto s: Repozitorij završnih radova Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću
- Scheuber, A. (2017). German soccer rules: 50+1 explained. U Bundesliga official website. Dostupno na: <https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/german-soccer-rules-50-1-fifty-plus-one-explained-466583.jsp>
- SEEBiz (2015). Iduće godine kreće privatizacija Dinama (2015). Dostupno na: <https://www.seebiz.eu/trzista/product.php?title=iduce-godine-krece-privatizacija-dinama&id=130315>
- Sikavica, P., Bahtijerević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb. Školska knjiga
- Sjajan financijski i poslovni uspjeh u 2018. (2019). U GNK Dinamo. Dostupno na: <https://gnkdinamo.hr/hr/Novosti/Clanak/sjajan-financijski-i-poslovni-uspjeh-u-2018>
- Statistics from Italian football (2016). U FIGC. Dostupno na: <https://www.figc.it/en/figc/mission-and-governance/statistics-from-italian-football/>
- Statut Građanskog nogometnog kluba Dinamo (2018). Preuzeto sa: Scribd
- Šneler, J. (2019). Dinamo ima gotovo 15 tisuća članova, stadion će biti gotov za četiri godine. U RTL. Dostupno na: <https://sportnet.rtl.hr/vijesti/532014/nogomet-hrvatski-telekom-prva-liga/dinamo-ima-gotovo-15-tisuca-clanova-stadion-ce-bit-gotov-za-cetiri-godine/>
- Tomić, I. (2019). Članski model upravljanja nogometnim klubovima (Socios model) II. Ivan Tomić.net. Dostupno na: <https://ivantomic.net/2019/12/20/clanski-model-upravljanja-nogometnim-klubovima-socios-model-ii/>
- Udruga u poreznom i carinskom sustavu (2020). U Središnji državni portal. Dostupno na: <https://gov.hr/moja-uprava/aktivno-gradjanstvo-i-slobodno-vrijeme/udruge/udruge-u-poreznom-i-carinskom-sustavu/1569>
- Vinja, V. (2000). ŠPANJOLSKO HRVATSKI RJEČNIK. Zagreb. Školska knjiga d.d.

Vugdelija, L. (2016). Utjecaj vlasničke strukture na upravljanje kvalitetom sportskih organizacija (diplomski rad). Preuzeto s: Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR

Withafunfilter (2020). The Top 15 Biggest and Most Supported Football Teams in the World.

Dostupno na: <https://withafunfilter.com/the-top-15-biggest-and-most-supported-football-teams-in-the-world/>