

## FINANCING AND FINANCIAL RISKS OF PROFESSIONAL SPORTS CLUBS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

## FINANCIRANJE I FINANCIJSKI RIZICI PROFESIONALNIH SPORTSKIH KLUBOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

VEDRAN ŠUPUKOVIĆ<sup>1</sup>, SANEL JAKUPOVIĆ<sup>2</sup>, JOSIP VALČIĆ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Director of the PPD Zagreb Handball Club, Republic of Croatia

<sup>2</sup>Pan-European University Apeiron, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

<sup>1</sup>Sports director of the PPD Zagreb Handball Club, Republic of Croatia

<sup>1</sup>Direktor Rukometnog kluba PPD Zagreb, Republika Hrvatska

<sup>2</sup>Pan-evropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

<sup>1</sup>Sportski direktor Rukometnog kluba PPD Zagreb, Republika Hrvatska

### Correspondence:

Vedran Šupuković

Director of the PPD Zagreb Handball Club, Republic of Croatia  
vedran.supukovic@rk-zagreb.hr

### Korespondencija:

Vedran Šupuković

Direktor Rukometnog kluba PPD Zagreb  
vedran.supukovic@rk-zagreb.hr

**Abstract:** The system of financing sports clubs in the Republic of Croatia is the closest to a mixed model in which the main sources of financing are: budget funds and the economy. It is an indisputable fact that professional sports clubs in the Republic of Croatia from the beginning of the 1990s until today have actually relied mainly on city administrations and majority state-owned companies in terms of funding. In the total revenue structure of all major sports clubs in Croatia, all other revenues including the private sector, TV rights, ticket revenues, revenues from own marketing, were extremely small and in fact such an inadequate revenue structure of almost all clubs created “dependent clubs” that have become existentially addicted to public money in the case of non-commercial sports, or in the case of football addicted to UEFA revenues or player transfers which in turn have great variability. The paper examines and proves that the greatest impact on reducing financial risk in business have their own revenues generated by sports teams in Croatia. All the funds they receive from the budget or from sponsors from the economy are not enough to reduce the risk and the club to operate without difficulty.

**Keywords:** sports club, financing, Sports Law, sports joint stock company, citizens’ association.

### INTRODUCTION

In addition to dependence on public money and variable or volatile income, clubs are further weakened by inadequate management by established management structures that often operate as “drunk millionaires”, which leads to questioning the integrity and viability of clubs that were great in Europe. As a consequence of this synergy of dependence and mismanagement, the vast ma-

**Sažetak:** Sustav financiranja sportskih klubova u Republici Hrvatskoj najbliži je nekom mješovitom modelu u kojem se kao glavni izvori financiranja nameću: proračunska sredstva i gospodarstvo. Neprijeporna je činjenica da su profesionalni sportski klubovi u Republici Hrvatskoj od početka devedesetih godina prošlog stoljeća, pa sve do današnjih dana zapravo uglavnom u smislu financiranja bili naslonjeni na gradske uprave i poduzeća u većinskom državnom vlasništvu. U ukupnoj strukturi prihoda svih najvećih sportskih klubova u Hrvatskoj svi ostali prihodi koji uključuju privatni sektor, tv prava, prihode od ulaznica, prihode od vlastitog marketinga, bili su iznimno mali i zapravo je takva neadekvatna prihodovna struktura gotovo svih klubova stvorila „ovisne klubove“ koji su u egzistencijalnom smislu postali ovisnici javnog novca u slučaju nekomercijalnih sportova, ili pak u slučaju nogometa ovisnici o prihodima od UEFA ili transfera igrača koji pak imaju veliki varijabilitet. U radu je ispitano i dokazano da najveći utjecaj na smanjenje finansijskog rizika u poslovanju imaju vlastiti prihodi koji ostvaruju sportski kolektivi u Hrvatskoj. Sva sredstva koja dobiju iz proračuna ili od sponzora iz gospodarstva, nisu dovoljna da bi se rizik smanjio, a klub poslovao bez poteškoća.

**Ključne riječi:** sportski klub, financiranje, zakon o sportu, sportsko dioničko društvo, udruga građana.

### Uvod

Osim ovisništva o javnom novcu i varijabilnom odnosno nestabilnom prihodu, klubovi su dodatno oslabljeni neadekvatnim upravljanjem od strane postavljenih upravljačkih struktura koje su nerijetko upravljale kao „pijani milijunaši“ dovodeći u pitanje integritet i opstojnost klubova koji su bili velikani u europskim okvirima. Kao posljedica navedene sinergije ovisništva i lošeg

jority of Croatian professional clubs have been brought into a situation of struggle for a bare existence, including going into pre-bankruptcy settlements (BC Cibona, BC Zadar, CAWPC Mladost, BC Split, FC Osijek, etc.) thus saving the competition status in national leagues, but questioning the financial-existential and sports-performance integrity of clubs that won titles in the most prestigious European competitions during the former state, often in continuity as is the case in BC Cibona, BC Split (ex Jugoplastika) or CAWPC Mladost who in total won more than 10 titles of European basketball and water polo champions in the 1970s and 1980s. Therefore, it can be concluded that the financing of sports clubs that are not based on solid foundations and their activities carries financial risk. The aim of the research is to determine, on the basis of primary data, the extent to which certain business parameters affect the reduction of financial risk of sports clubs in Croatia.

According to the above, it is considered justified to set the following hypothesis, which reads:

*The greatest impact among budget funds (local communities), economy and own revenues on reducing the financial risk of sports clubs in Croatia is borne by their own revenues, and these factors are strongly correlated.*

The multiple regression model analyzed the impact of certain independent variables, in the form of different forms of funding, where funding from state budgets, funding through sponsorship, and funding from own activities (membership fees, revenues from European competitions, TV rights, youth facilities, viewers etc.) were taken into consideration.

### **Sources of financing of sports teams in Croatia and organizational structure**

When it comes to financing sports in the Republic of Croatia from budget funds, we must divide these budget funds into three parts, namely: (FINA, 2018)

- Money from the state budget, at HRK 400 million per year by which the state finances sports through the Central State Office for Sports, which finances the Croatian Olympic Committee and national federations,
- Money from city and municipal budgets that finance professional and amateur clubs at the level of cities and municipalities that are mainly registered as citizens' associations;
- Money from city budgets by which cities finance sports clubs that have been transformed into sports joint stock companies on the basis of the Sports Law, and the cities are shareholders, which, in accordance with the decision of the

upravljanja velika većina hrvatskih profesionalnih klubova dovela se u situaciju borbe za golu egzistenciju uključujući odlazak u predstečajne nagodbe (KK Cibona, KK Zadar, HAVK Mladost, KK Split, NK Osijek itd.) i na taj način spašavajući natjecateljski status u nacionalnim ligama, ali dovodeći u pitanje financijsko-egzistencijalni i sportsko-rezultatski integritet klubova koji su za vrijeme bivše države osvajali titule u najprestižnijim europskim natjecanjima, često i u kontinuitetu kao što je slučaj u primjerima KK Cibone, KK Splita (ex Jugoplastike) ili HAVK Mladosti koji su u zbroju osvojili više od 10 titula europskih prvaka u košarci i vaterpolu u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog stoljeća. Prema tome, može se zaključiti da finasiranje sportskih klubova koji nisu zasnovani na čvrstim temeljima i svojoj djelatnosti nosi financijski rizik. Cilj rada je na osnovu primarnih podataka utvrditi koliko određeni parametri poslovanja utiču na smanjenje finasijskog rizika sportskih klubova u Hrvatskoj.

Prema navedenom, smatra se opravdanim postaviti sljedeću hipotezu rada, a koja glasi: *Najveći utjecaj između proračunskih sredstava (lokalnih zajednica), gospodarstva i vlastitih prihoda na smanjenje finasijskog rizika sportskih klubova u Hrvatskoj imaju vlastiti prihodi, te se nalaze u najjačoj korelacionoj vezi.*

Multipli regresioni model je analizirao uticaj određenih nezavisnih varijabli, u vidu različitih oblika finasiranja, a gdje je uzeto finasiranje putem državnih proračuna, finasiranje uz pomoć sponzoriranja, te finasiranje iz vlastitih aktivnosti (članarina, prihodi od evropskih takmičenja, tv prava, omladinski pogoni, gledaoci itd.).

### **Izvori finasiranja sportskih kolektiva u Hrvatskoj i organizaciona struktura**

Kada je u pitanju financiranje sporta u Republici Hrvatskoj iz proračunskih sredstava, onda ta proračunska sredstva moramo podijeliti na tri dijela, i to na: (FINA, 2018)

- Novac iz državnog proračuna, i to na 400 milijuna kn godišnje kojim država financira sport putem Središnjeg državnog ureda za sport koji financira hrvatski olimpijski odbor i nacionalne saveze,
- Novac iz gradskih i općinskih proračuna kojima se financiraju profesionalni i amaterski klubovi na nivou gradova i općina koji su uglavnom registrirani kao udruge građana;
- Novac iz gradskih proračuna kojima gradovi financiraju sportske klubove koji su temeljem zakona o športu preoblikovani u športska dionička društva, a gradovi su dioničari, te sukladno od-

General Meeting and the percentage of ownership, participate in recapitalization procedures;

When it comes to the number of clubs, in 2017, there were 4131 Olympic, 2840 non-Olympic, 152 CPC clubs and 62 CSAD in Croatia. The number of Olympic athletes was 246694, non-Olympic 36038, CPC athletes 1305 and CSAD 296. The source for 2017 was taken from the Croatian Olympic Committee, the Croatian Paralympic Committee and the Croatian Sports Association of the Deaf.

Based on the taken secondary data, it can be concluded that from 2013 to 2017, Croatia won 11 medals at the Olympics, 311 medals at world championships and 358 medals at European championships. Therefore, it can be concluded that the financing of sports teams is not followed by the sports results of athletes who are actually the best Croatian ambassadors in the world. (Coface Croatia, 2018)

If we talk about the income structure of professional sports clubs in the Republic of Croatia, then it is different from sport to sport. The leading CFL football clubs that continuously play in Europe, even if only in the preliminaries, earn 70 to 90% of their annual income from receipts for appearances in European competitions and the sale of players, which is again closely related to appearances in Europe, since the appearances in Europe are the only real showcase that raises the price of players in Europe. (Coface Croatia, 2018)

The sale of one's own staff is a combination of one's own reproduction through youth school and scouting, i.e. speculative buying and selling of players who are mostly bought cheaply from even weaker or less attractive leagues, and then transferred to richer European leagues and clubs through good European performances. (Beech & Chadwick, 2010)

It is important to emphasize that the revenues of the best Croatian clubs from year to year do not have continuity and deviations go up to 25-30%, depending mainly on the income and maturity of transfer installments for player transfers and the quality of placements in European competitions, as there are huge financial differences between national champions who play in the qualifications of the European Champions League, and the rest of the clubs that play in the qualifications of the European League on the basis of placement. In addition, there is a huge difference between CFC Dinamo, which absolutely dominates the Croatian championship, and based on its top reproduction has gained the status of the undisputed best Balkan club whose players have many times higher market value than players of similar qualities and characteristics from other clubs in Croatia and the wider region.

luci skupštine dioničara i postotnom udjelu vlasništva sudjeluju u postupcima dokapitalizacija;

Kada je u pitanju broj klubova, u 2017. godini, u Hrvatskoj je bilo 4131 olimpijsko, 2840 neolimpijsko, 152 HPO kluba i 62 HSSG. Broj sportaša, olimpijskih je bilo 246694, neolimpijskih 36038, HPO sportaša 1305 i HSSG 296. Izvor za 2017. godinu preuzet je iz Hrvatskog olimpijskog odbora, Hrvatskog paraolimpijskog odbora i Hrvatskog sportskog saveza gluhih.

Na osnovu preuzetih sekundarnih podataka može se zaključiti da od 2013 do 2017. godine Hrvatska ima 11 osvojenih medalja na OI, 311 osvojenih medalja na svjetskim prvenstvima i 358 osvojenih medalja na evropskim prvenstvima. Dakle, može se zaključiti da finansiranje sportskih kolektiva ne prati sportske rezultate sportaša koji predstavljaju najboljeg ambasadora Hrvatske u svijetu. (Coface Hrvatska, 2018)

Ako pak govorimo o strukturi prihoda profesionalnih sportskih klubova u Republici Hrvatskoj, onda je ona različita od sporta do sporta. Vodeći nogometni klubovi HNL-a koji u kontinuitetu nastupaju u Europi, pa makar samo i u pretkolima od 70 do 90 % godišnjih prihoda ostvaruju od primitaka za nastupe u europskim takmičenjima i prodaje igrača koja je opet usko vezana uz nastupe u Europi jer su nastupi u Europi jedini pravi izlog koji podiže cijenu igrača u europskim okvirima. (Coface Hrvatska, 2018)

Pritom je prodaja vlastitog kadra kombinacija vlastite reprodukcije putem omladinske škole i skautinga, odnosno *špekulativne* kupoprodaje igrača koji se pretežito kupuju jeftino iz još slabijih ili manje atraktivnih liga, a zatim se putem dobrih europskih nastupa transferiraju u bogatije europske lige i klubove. (Beech & Chadwick, 2010)

Važno je naglasiti da prihodi najboljih hrvatskih klubova iz godine u godinu nemaju kontinuitet i odstupanja idu i do 25-30 %, ovisno uglavnom o prihodu i dospijeću transfernih rata za transfere igrača i kvaliteta plasmana u europskim natjecanjima, budući su ogromne financijske razlike između nacionalnog prvaka koji nastupa u kvalifikacijama lige europskih prvaka, i ostatka klubova koji temeljem plasmana nastupaju u kvalifikacijama europske lige. Osim toga, ogromna je razlika između GNK Dinama koji apsolutno dominira u hrvatskom prvenstvu, te je temeljem vrhunske vlastite reprodukcije stekao status neprijeporno najboljeg balkanskog kluba čiji igrači imaju višestruko veću tržišnu vrijednost od igrača sličnih kvaliteta i karakteristika iz drugih klubova u Republici Hrvatskoj i široj regiji.

Dinamo's strategic model, guided by the projection that European appearances and self-reproduction are the only way to long-term survival in the "second league of European football" is actually a unique model of functioning of clubs from the region that ensures continuity in European competitions and consequently medium-term financial stability. There is a serious difference from year to year in the levels of income from participation in European competitions and income from the sale of fixed assets, i.e. transfer of players (players are registered as fixed assets in accordance with IAS 38 where the value of assets is actually capitalized acquisition value of players during 2-4 years). Practically, it is calculated with transfers depending on the income from UEFA waiting for the moment for the best exit transfer which is in principle realized two years before the expiration of the existing contract mainly in the summer transfer window, and preferably after large representative competitions (European or world championships) in the case of a player who is a member of the national team that won a major competition.

Apart from Dinamo, which is an association of citizens and has not yet used the opportunity to transform into a public company, the big four are closed by Hajduk, Rijeka, Dinamo and Osijek, which are sports joint stock companies with the majority ownership in Rijeka and Osijek in the hands of private owners, while in Hajduk the main owner is still the city of Split. Accordingly, there are similarities and differences in sports and infrastructure strategy. The sports strategy is very similar and actually rests on the already described Dinamo model where the key emphasis is on appearances in Europe and player transfers, with the predominant revenue from player transfers. Except for Rijeka, which managed to reach the group stage of the European League on three occasions, Hajduk and Osijek did not succeed in it, and they were doomed to perform in the preliminary rounds, so the infrastructure strategy in the case of Rijeka and Osijek is similar because Rijeka has already built a new Stadium Rujevica with complete supporting infrastructure while Osijek is in the process of building a new stadium that will be the most luxurious in Croatia. On the other hand, Hajduk uses the city stadium Poljud, which was built in 1979 for the needs of the Mediterranean Games. Of course, the intention is to increase the revenue from ticket sales and accompanying facilities (restaurants, club fan shops, etc.) through own high-level stadiums and thus try to reduce the dependence on the already mentioned revenues that prevail in the overall revenue structure.

It is very important to emphasize that it is difficult to find a balance between the need to retain existing play-

Strateški Dinamov model koji je vođen projekcijom da su europski nastupi i vlastita reprodukcija jedini način dugoročnog opstanka u „drugoj ligi europskog nogometa“ zapravo je unikatan model funkcioniranja klubova iz regije koji osigurava kontinuitet nastupanja u europskim natjecanjima i posljedično srednjoročnu financijsku stabilnost u navedenim nacionalnim i europskim okvirima toga ranga. Pritom iz godine u godinu postoji i ozbiljna razlika u razinama prihoda od nastupa u europskim takmičenjima i prihoda od prodaje dugotrajne imovine, odnosno transferiranja igrača (igrači se se sukladno MRS 38 vode kao dugotrajna imovina gdje je vrijednost imovine zapravo kapitalizirana vrijednost stjecanja igrača 2-4 godine) gdje se u principu kalkulira sa transferima ovisno o prihodima od UEFA čekajući trenutak za najbolji izlazni transfer koji se u principu realizira dvije godine prije isteka postojećeg ugovora pretežito u ljetnom prijelaznom roku, i po mogućnosti nakon velikih reprezentativnih natjecanja ( europskih ili svjetskih prvenstava) u slučaju da je riječ o igraču koji je reprezentativac reprezentacije koja je izborila veliko natjecanje.

Osim Dinama koji je udruga građana i još uvijek nije iskoristio mogućnost preoblikovanja u s.d.d., veliku hrvatsku četvorku zatvaraju Hajduk, Rijeka, Dinamo i Osijek koji su sportska dionička društva s tim što je većinsko vlasništvo u Rijeci i Osijeku u rukama privatnih vlasnika, dok je u Hajduku i dalje glavni vlasnik grad Split. Sukladno tome, postoji sličnosti i razlike u sportskoj i infrastrukturnoj strategiji. Dok je sportska strategija vrlo slična i zapravo počiva na već opisanom Dinamovom modelu gdje ključni akcent jesu nastupi u Europi i transferi igrača, s time da preovladava zapravo prihod od transfera igrača jer izuzev Rijeke koja je u tri navrata uspjela dohvatiti grupnu fazu europske lige Hajduku i Osijeku to nije uspjelo, te su osuđeni na nastupe u pretkolima, dotle je infrastrukturna strategija zapravo u slučaju Rijeke i Osijeka slična jer je Rijeka već izgradila novi Stadion Rujevica sa kompletnom popratnom infrastrukturom dok je Osijek u fazi izgradnje novog stadiona koji će po svim standardima zapravo biti najluksuzniji u Hrvatskoj, a Hajduk pak koristi gradski stadion Poljud koji je izgrađen još 1979. godine za potrebe mediteranskih igara. Dakako, intencija je putem vlastitih stadiona visoke europske razine povećati prihod od prodaje ulaznica i popratnih sadržaja ( restorana, klupskih fan shopova i sl.) i time pokušati smanjiti ovisnost od već spomenutih prihoda koji preovladavaju u ukupnoj strukturi prihoda.

Pritom je vrlo važno naglasiti da je teško naći balans između potrebe zadržavanja postojećeg igračkog ka-

ers that allows better European performance and the need for urgent sales to patch up the revenue side in case the sales revenues and Europe in the previous season were insufficient.

This level of dependence on two sources of income is a great danger to the survival of clubs, especially in crisis situations that could not have been foreseen, due to the narrowed possibility of reactive action, which significantly affects the high level of vulnerability in times of crisis.

### *Ways of financing some clubs in Croatia*

If we compare the situation of the leading Croatian first leagues in football with the leading clubs from other sports, then we come to the conclusion that it is not so bad, since football is actually the only real commercial sport in Europe whose umbrella European organization UEFA managed to make football an unrealistically high level business activity that enables clubs to receive extremely high amounts of rewards for their placement in the European Champions League, as well as for the results achieved within the group and elimination phases of the European Champions League. Thus, in the still current season, UEFA provided a prize fund in the amount of unrealistic two and a half billion euros, which is 93.5% of the revenue that UEFA will generate during the current season, of which Dinamo earned 29.5 million euros from the prize fund, and another 5 million euros from TV rights and ticket sales, so if we compare this with the total revenue of about 51 million euros that CFC Dinamo generated in 2019, then we see that only from the appearance in the Champions League, Dinamo actually achieved almost 68% of total revenue in fiscal 2019.

Very similar to Dinamo's report for 2019 is the preliminary and unaudited report of Hajduk for 2019, where, out of the total revenue of approximately HRK 173 million, 123 million is actually the revenue from the sale of players, which makes 71% of the total revenue in 2019, with the difference that Dinamo's revenue is dominated by revenue from UEFA, supported by approximately 93 million revenues from the sale of players, and in the total structure of other revenues of CFC Hajduk in that year, which amounts to HRK 49 million, approximately 30% falls on revenues from sponsorship and advertising, as well as commercial revenues, whose structure includes revenues from national competitions, revenues from the sale of products and revenues from the use of facilities when there are no matches, approximately 20% or slightly more than 9 million on ticket revenues, around HRK 3.5 million on UEFA revenues, and slightly more than HRK 6 million to other revenues. (FINA, 2018) If we

dra koji omogućuje kvalitetniji europski nastup i potrebe za hitnom prodajom da bi se pokrpalala prihodovna strana u slučaju da su prihodi od prodaje i Europe u prethodnoj sezoni bili nedostatni.

Ovakva razina ovisnosti o dva izvora prihoda velika je opasnost za opstojnost klubova, poglavito u kriznim situacijama koje se nisu mogle predvidjeti, i to zbog sužene mogućnost reaktivnog djelovanja što u bitnome utječe na veliku razinu ranjivosti u kriznim vremenima.

### *Načini finansiranja nekih klubova u Hrvatskoj*

Ako pak situaciju vodećih hrvatskih prvoligaša u nogometu kompariramo sa vodećim klubovima iz drugih sportova onda dolazimo do zaključka da ona i nije toliko loša, budući da je nogomet u cijeloj Europi zapravo jedini pravi komercijalni sport čija je krovna europska organizacija UEFA uspjela od nogometa napraviti možda i nerealno visoku razinu poslovne aktivnosti koja klubovima omogućuju strahovito velike iznose nagrada za sam plasman u Ligu europskih prvaka, kao i za ostvarene rezultate unutar grupne i eliminacijskih faza Lige europskih prvaka. Tako je UEFA u još uvijek aktualnoj sezoni osigurala nagradni fond u iznosu od nestvarnih dvije i pol milijarde eura što čini 93,5 % prihoda koji će ostvariti UEFA tijekom postojeće sezone, od čega je za ilustraciju Dinamo zaradio 29,5 milijuna eura od nagradnog fonda, te još cca 5 milijuna eura od tv prava i prodaje ulaznica, pa ako to uporedimo sa ukupnim prihodom od cca 51 milijun eura koji je GNK Dinamo ostvario u 2019. godini, onda vidimo da je samo od nastupa u Ligi prvaka Dinamo zapravo ostvario gotovo 68% ukupnog prihoda u fiskalnoj 2019. godini.

Vrlo slično Dinamovom izvještaju za 2019. godinu govori i preliminarni i nerevidirani izvještaj Hajduka za 2019. godinu gdje je u ukupnom prihodu od cca 173 milijuna kuna 123 milijuna zapravo prihod od prodaje igrača što čini 71 % ukupnog ostvarenog prihoda u 2019. godini s tom razlikom što kod Dinama dominira prihod od UEFE potpomognut za cca 93 milijuna prihoda od prodaje igrača, a u ukupnoj strukturi ostalog prihoda HNK Hajduk u navedenoj godini koji iznosi 49 milijuna kn otprilike po 30 % otpada na prihode od sponzorstva i oglašavanja, te komercijalne prihode koji opet u svojoj strukturi sadržavaju prihode od nacionalnih natjecanja, prihode od prodaje proizvoda i prihod od korištenja objekata za vrijeme neodigravanja utakmica, cca 20 % ili nešto više od 9 milijuna na prihode od ulaznica, oko 3,5 milijuna kn na prihode od UEFE, i nešto više od 6 milijuna kn na ostale prihode (FINA, 2018).

look at the business history of CFC Rijeka, CFC Hajduk and FC Osijek, which were trade companies in the period 2015-2018, it can be concluded that Rijeka was convincingly the most successful in the first year as a result of the Group stage of the European League and consequently higher player value, that is, mainly one player Andrej Kramarić, for whom they transferred EUR 9 million according to the specialized transfer market, which again means that the majority of revenues relate to the sale of players and revenue from UEFA. At that time in 2015, FC Osijek was still majority owned by the city of Osijek, and in 2016 Hungarian investors became the majority shareholders, and the growth of income from year to year was evident, which in 2018 resulted in a profit that was almost nominal at the level of total revenue generated in 2015. All three clubs reached revenue levels above HRK 100 million with the highest percentage growth of Osijek in the observed period 2015-2018, which quadrupled the overall revenue level, Hajduk doubled it, while Rijeka had oscillations from year to year, although in that period it had the best results in European competitions.

The biggest problem with the functioning of football clubs in Croatia, at least these four best observed lies in the impossibility of adequate projection of future revenues since the majority income is actually variable, and it is impossible to project and maintain the expenditure structure at the level of majority variable expenditure, so the sensitivity of Croatian football clubs, which generate most of their income from UEFA and player transfers to negative changes in just one year, is of such a nature that it can completely jeopardize functioning and survival, while a possible second and third year without such income would have unforeseeable consequences and would absolutely question the viability of the clubs.

#### *Ways of financing clubs from other sports*

Unlike football globally and professional football clubs in Croatia, professional clubs in other sports have much lower budgets, since they participate in competitions in "non-commercial sports" where the interest of potential sponsors both globally and nationally is significantly lower, or even and in the case of a nominally large number of interested parties, these are financially less demanding marketing packages. In the analysis of what we can call professional sports clubs in the Republic of Croatia, which are not related to football and have at least some available data, we will touch on four basketball clubs (BC Cibona, BC Zadar, BC Split and BC Cedevita while it functioned in Zagreb), two handball clubs (HC PPD Zagreb and HC Nexes), and two water polo clubs (CAWPC Mladost and WPC Jug).

Ako pogledamo povijesni prikaz poslovanja HNK Rijeke, HNK Hajduka i NK Osijeka koji su trgovačka društva u periodu 2015-2018, može se zaključiti da je Rijeka u prvoj godini bila ubjedljivo najuspješnija i to kao rezultat nastupa u Grupnoj fazi europske lige i posljedično veće vrijednosti igrača, odnosno poglavito jednoga igrača Andreja Kramarića za kojeg su po specijaliziranoj stranici za transfere transfermarkt utržili 9 milijuna eura što opet znači da se glavnina prihoda odnosi na prodaju igrača i prihod od UEFA. U tom trenutku 2015. NK Osijek je još uvijek u većinskom vlasništvu grada Osijeka, i u 2016. godini većinski dioničari postaju mađarski investitori, te je vidljiv rast prihoda iz godine u godinu koji je u 2018. godini rezultirao sa dobiti koja je u nominalnom iznosu skoro na razini ukupno ostvarenog prihoda u 2015. godini. Sva tri kluba su dosegla razine prihoda iznad 100 milijuna kuna sa najvećim postotnim rastom Osijeka u promatranom periodu 2015-2018. koji je upetostručio ukupnu razinu prihoda, Hajduk je udvostručio, dok Rijeka ima oscilacije iz godine u godinu iako u tom periodu ima najbolje rezultate u europskim natjecanjima.

Najveći problem funkcioniranja nogometnih klubova u Hrvatskoj, barem ova četiri najbolja i promatrana, leži u nemogućnosti adekvatnog projiciranja budućih prihoda jer je većinski prihod zapravo varijabilni, a nemoguće je strukturu rashoda projicirati i održavati na razini većinskog varijabilnog rashoda, pa je osjetljivost hrvatskih nogometnih klubova koji većinu prihoda ostvaruju od UEFA i transfera igrača na negativne promjene u samo jednoj godini takve prirode da može u potpunosti dovesti u pitanje funkcioniranje i opstojnost, dok bi eventualna druga i treća godina bez takvih prihoda imale nesagledive posljedice i apsolutno dovele u pitanje opstojnost klubova.

#### *Načini finansiranja klubova iz ostalih sportova*

Za razliku od nogometa globalno i profesionalnih nogometnih klubova u Hrvatskoj, profesionalni klubovi u ostalim sportovima imaju puno manje proračune, naravno jer su sudionici natjecanja u „nekomercijalnim sportovima“ gdje je i interes potencijalnih sponzora i na globalnom i na nacionalnom nivou višestruko manji, odnosno čak i slučaju nominalno velikog broja zainteresiranih riječ je o financijski manje zahtjevnim marketinškim paketima. U analitici onoga što možemo zvati profesionalnim sportskim klubovima u Republici Hrvatskoj, a koji ne pripadaju nogometu i imaju ikakve dostupne podatke dotaknut ćemo se četiri košarkaška kluba (KK Cibona, KK Zadar, KK Split i KK Cedevita do trenutka dok

Basketball has been the number 2 Croatian sport for years or even decades, especially during the former Yugoslavia, in the 1980s it was even the number one sport, primarily thanks to Cibona and Split, who combined to win 5 European titles (Cibona two titles and Split three titles under different names Jugoplastika and Pop 84) and this is actually the period of the best results of Croatian club sports in history. Zadar should certainly be added to these, which became the champion in the then strongest European league-Yugoslavia in 1986, defeating the then current European champion Cibona in the final, which spoke enough about the strength of the Yugoslav championship at that time.

From the moment of Croatian independence, the complete domination of Cibona in terms of results began, which has been the most trophy-winning Croatian club since Croatian independence until today, and that domination lasted more or less until ten years ago with two titles won by Zadar, and one by Split and BC Zagreb each, until BC Cedevita emerged in the Croatian basketball scene, whose rise actually occurred when one of the largest Croatian corporations Atlantic entered the local club from the western suburbs of Zagreb, Hiron Botinec, promoting the brand of famous Cedevita juices.

This was the moment when the emergence of the corporate model and the functioning of the club coincided with the decline of Cibona's financial power, and Cedevita was the most trophy-winning and only financially stable Croatian club in the last decade. In parallel with Cibona's financial problems, BC Split and BC Zadar had the same or similar problems, and at about the same time all three clubs ended up in pre-bankruptcy settlements as a result of completely irrational management for years due to apparent competitiveness, which was actually not the case, since, apart from one title won by Cibona in the regional ABA League, in fact, none of these clubs had any role in the European context.

It is important to note that the regional ABA League is played in the former state, which was founded as the Adriatic in 2001, and in 2017 expanded to another ABA League, so BC CIBONA and BC Zadar are members of the first, and BC Split is a member of the second ABA League. All three clubs actually had serious bankruptcy reasons with financial dubiousness from which it was difficult to get out, but they used the possibility of a pre-bankruptcy settlement institute where creditors forgave them 60-70% of total claims and the entire amount of statutory default interest. They also used the possibility of reorganization in accordance with the Sports Law, where they used the possibility of transferring tax liabilities to

je funkcionirala u Zagrebu), dva rukometna kluba (RK PPD Zagreb i RK Nexes), te dva vaterpolo kluba (HAVK Mladost i VK Jug).

Košarka je godinama ili čak desetljećima, poglavito za vrijeme bivše Jugoslavije bila hrvatski sport broj 2, u osamdesetim godinama prošlog stoljeća čak i sport broj 1 prvenstveno zahvaljujući Ciboni i Splitu koji su kombinirano osvojili 5 titula europskih prvaka (Cibona dvije titule i Split tri titule pod različitim imenima Jugoplastika i Pop 84) i to je zapravo period ponajboljih rezultata hrvatskog klupskog sporta u povijesti. Njima svakako treba dodati i Zadar koji je u tadašnjoj najjačoj europskoj ligi-jugoslavenskoj postao prvak u 1986. godini pobijedivši u finalu tadašnjeg aktualnog europskog prvaka Cibonu što je dovoljno govorilo o jakosti jugoslavenskog prvenstva u tom trenutku.

Od trenutka hrvatskog osamostaljenja zapravo počinje i potpuna dominacija Cibone u rezultatskom smislu koja je najtrofejniji hrvatski klub od hrvatskog osamostaljenja do danas, i ta je dominacija više manje trajala do prije desetak godina uz dvije titule Zadra, te po jednu Splita i KK Zagreb sve do pojave KK Cedevite na hrvatskom košarkaškom nebu čiji uzlet zapravo nastaje kada u lokalni klub iz zapadnog zagrebačkog predgrađa Hiron Botinec ulazi ni manje ni više nego jedna od najvećih hrvatskih korporacija Atlantic promovirajući brand poznatih sokova Cedevita.

Riječ je o trenutku u kojem pojavljivanje korporativnog modela i funkcioniranja kluba koincidira sa opadanjem financijske moći Cibone, te je Cedevita u zadnjem desetljeću najtrofejniji i jedini financijski stabilan hrvatski klub. Paralelno sa financijskim problemima Cibone, istu ili sličnu problematiku imaju i KK Split i KK Zadar, te otprilike u isto vrijeme sva tri kluba završavaju u predstečajnim nagodbama kao posljedicom potpuno neracionalnog upravljanja godinama poradi prividne konkurentnosti koja to zapravo nije bila, jer osim jedne titule Cibone u regionalnoj ABA Ligi zapravo ni jedan od navedenih klubova u europskim okvirima nije imao nikakvu ulogu.

Važno je napomenuti da se na području bivše države igra regionalna ABA liga koja je osnovana kao Jadranska 2001. godine, a 2017. proširena i na drugu ABA Ligu, te su KK CIBONA i KK Zadar članovi prve, a KK Split član druge ABA lige. Sva tri kluba su zapravo imala ozbiljne stečajne razloge sa financijskim dubiozama iz kojih se teško izvući, ali su iskoristili mogućnost instituta predstečajne nagodbe gdje su im vjerovnici oprostili 60-70 % ukupnih tražbina i cjelokupan iznos zakonske zatezne kamate, a KK Zadar i KK Split su iskoristili i

the state to the cities, which then recapitalized them and became the majority owners. (FINA, 2018)

The City of Zadar acquired 131,814 newly issued shares for more than HRK 32.9 million, which is 73.8 percent of ownership. The claims of *Tankerska plovidba* amounted to HRK 4.02 million, and were 'converted' into 16,080 shares (9 percent), the claims of *Tankerkomerc*, from HRK 844 thousand to 3,376 shares (1.89 percent), while the company *Marina Dalmacija* got 2,840 shares (1.59 percent) for its 710 thousand HRK receivables. *Tvornica kruha Zadar* acquired 416 newly issued shares of BC Zadar (HRK 0.23 percent) for a debt of HRK 104,000.

The transformation of BC Split from an association of citizens into a sports joint stock company took place just before the opening of the pre-bankruptcy settlement procedure, in such a way that the National Sports Federation and the Commission for Professional Sports Clubs at the Ministry of Science, Education and Sports obtained approvals for the Study on the Transformation of BC Split, which determined the share capital in the amount of HRK 7,758,750.00. At the Assembly of BC Split held on October 4, 2012, the Articles of Association of the Basketball Club Split of the sports joint stock company for performing sports activities were adopted, which regulated the basic rules regarding the legal status and organization of BC Split j.s.c. (hereinafter: the Company), as well as the relations between the shareholder and the relations between the shareholders and the Company. After the adoption of the Articles of Association, in accordance with Article 10 of the Company's Articles of Association, the process of subscribing shares begins in a way that the association BC Split send a step-by-step invitation to subscribe and pay for shares to the City of Split, members of BC Split and the public. Thus, in the period from October 26, 2012 to December 28, 2012, 4 rounds of subscription and payment of shares in cash took place. The fifth subscription round was approved by the Commission for Professional Sports Clubs on February 1, 2013, and an invitation was sent to all creditors of the club to convert claims into roles in the Company. At the end of the fifth subscription round of the March 23, 2013 the share capital of the Company in the amount of HRK 7,758,750.00 was closed, namely by cash payments in the amount of HRK 3,956,500.00 and by replacement of receivables in the amount of HRK 3,802,250.00.

After that, the city of Split performed a recapitalization in the amount of slightly over HRK 24 million, based on the transfer of liabilities in the name of taxes, contributions and other public benefits that the Ministry of Finance transferred to the city of Split. However,

moгуćnost preoblikovanja sukladno Zakonu o sportu gdje su iskoristili mogućnost prijenosa poreznih obveza prema državi na gradove koji su ih onda dokapitalizirali i postali većinski vlasnici (FINA, 2018).

Grad Zadar je za više od 32,9 milijuna kuna stekao 131.814 novoizdanih dionica, što čini 73,8 posto vlasništva. Tražbine Tankerske plovidbe iznosile su 4,02 milijuna kuna, a 'pretvorene' su u 16.080 dionica (9 posto), tražbine Tankerkomerca, od 844 tisuća kuna u 3.376 dionica (1,89 posto), dok je tvrtka Marine Dalmacije za svojih 710 tisuća kuna potraživanja dobila 2.840 dionica (1,59 posto). Za 104 tisuća kuna duga Tvornica kruha Zadar stekla je pak 416 novoizdanih dionica KK Zadra (0,23 posto).

Preoblikovanje KK Split iz udruge građana u sportsko dioničko društvo dešava se netom prije otvaranja postupka predstečajne nagodba i to na način da je od Nacionalnog sportskog saveza te od strane Povjerenstva za profesionalne sportske klubove pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta ishodovane su suglasnosti na Elaborat o preoblikovanju KK Split, a u kojem je utvrđen temeljni kapital u visini od 7.758.750,00 kuna. Na Skupštini KK Splita održanoj 4. listopada 2012. g. usvojen je Statut Košarkaškog kluba Split sportskog dioničkog društva za obavljanje sportskih djelatnosti, a kojim se uređuju temeljna pravila u pogledu pravnog statusa i ustrojstva KK Splita s.d.d. (dalje u tekstu: Društvo), kao i odnosi između dioničara, te odnosi između dioničara i Društva. Nakon usvajanja Statuta, sukladno članku 10. Statuta Društva, započinje proces upisivanja dionica i to na način da udruga KK Split upućuje stupnjeviti poziv na upis i uplatu dionica Gradu Splitu, članovima udruge KK Split i javnosti. Tako se u periodu od 26. listopada 2012. do 28. prosinca 2012. g. održavaju 4 kruga upisa i uplata dionica u novcu. Peti upisni krug je odobrilo Povjerenstvo za profesionalne sportske klubove dana 1. veljače 2013.godine, te je upućen poziv svim vjerovnicima kluba da tražbine pretvore u uloge u Društvu. Završetkom i petog upisnog kruga dana 23. ožujka 2013. g. zatvoren je temeljni kapital Društva u vrijednosti od 7.758.750,00 kuna, i to uplatama u novcu u iznosu od 3.956.500,00 kuna i zamjenom potraživanja u iznosu od 3.802.250,00 kn.

Nakon toga, grad Split radi dokapitalizaciju u iznosu nešto većem od 24 milijuna kn i to temeljem prijenosa obveza na ime poreza, doprinosa i drugih javnih davanja koje je Ministarstvo financija prenijelo na grad Split. Međutim, neovisno i o uplati temeljnog kapitala u novcu i dodatne dokapitalizacije prenešenom tražbinom Ministarstva financija, to je bilo nedostatno za daljnje nesme-



regardless of the payment of share capital in cash and additional recapitalization by the transferred claim of the Ministry of Finance, this was insufficient for further smooth functioning of the club and a pre-bankruptcy settlement was initiated due to additional liabilities in the amount of slightly over HRK 26 million.

BC Cibona, which did not go through the transformation, also ended up in a pre-bankruptcy settlement with liabilities of slightly more than HRK 40 million, most of which fell on suppliers in the amount of slightly more than HRK 18 million, slightly over HRK 16 million was owed to players and a little over 6 million to local government bodies. In the pre-bankruptcy settlement procedure this obligation was reduced by almost 60% to about HRK 17 million.

This was actually the end of the chronology of the collapse of the three largest Croatian basketball clubs that were highly renowned in Europe until the 1990s.

In contrast, there was a corporate concept of functioning of the club with the background of *Atlantic trade* (one of the largest Croatian corporations) which sometime in the 2005/2006 season entered Croatian basketball through the Cedevita brand through the already existing pioneer Hiron Botinac which changed its name. They increased their investments from year to year and sometime from 2010 they actually took over the primacy in the Croatian basketball scene until the surprising departure to Ljubljana before the 2019/2020 season and the merger with the largest Slovenian club BC Olimpija. However, BC Cedevita also spent quite large sums during the rule of Croatian club basketball, with which they exclusively had the upper hand in the national championship, failing to win the regional ABA League, the title of which was worth playing in the Euroleague.

It is worth mentioning that the placement in the FINAL Four ULEB Eurocup in 2011 was won, along with the 3rd place.

When it comes to the financial aspect, it is worth noting that in the last two years of operation and business in Zagreb, BC Cedevita had revenues of slightly more than HRK 46 million, with a profit of approximately HRK 2 million in 2017 and a loss of slightly more than HRK 2 million in 2018. Certainly, expectations at this level of the budget were much higher than the titles of national champion and cup winner, which could have been achieved with a much smaller budget, whereas for the regional-European step where it would have to almost double to reach the Euroleague to achieve the smallest budgets of the Euroleague, this was obviously insufficient.

Unlike all professional basketball sports clubs analyzed so far, BC Cedevita was the only one to have stable

tano funkcioniranje kluba te je pokrenuta predstečajna nagodba zbog dodatnih obveza u iznosu nešto većem od 26 milijuna kuna u kojem pretežiraju obveze u kratkom roku.

I KK Cibona koja nije išla u preoblikovanje je također završila u predstečajnoj nagodbi sa obvezama nešto većim od 40 milijuna kuna, od čega je najveći dio otpadao na dobavljače u iznosu nešto većem od 18 milijuna kuna, nešto više od 16 milijuna kn je bio dug prema igračima i nešto više od 6 milijuna prema tijelima lokalne uprave, te je u postupku predstečajne nagodbe ta obveza smanjena za gotovo 60 % na nekih 17 milijuna kn.

Ovo je zapravo bio završetak kronologije urušavanja tri najveća hrvatska košarkaška klubu koji su bili velikani u europskim okvirima sve do devedesetih godina prošlog stoljeća.

Nasuprot tome, pojavio se korporativni koncept funkcioniranja kluba sa background-om Atlantic trade-a (jedne od najvećih hrvatskih korporacija) koji negdje u sezoni 2005/2006. ulazi u hrvatsku košarku kroz brand Cedevita i putem već postojećeg prvologaša Hiron Botinca koji mijenja ime, da bi iz godine u godinu povećavali svoja ulaganja i negdje od 2010. godine zapravo preuzeli primat na hrvatskom košarkaškom nebu sve do iznenađujućeg odlaska u Ljubljanu prije sezone 2019/2020. i fuzioniranjem sa najvećim slovenskim klubom KK Olimpija. Međutim i KK Cedevita je za vrijeme vladavine hrvatskom klupskom košarkom trošila poprilično velike iznose s kojima su isključivo imali prevlast u nacionalnom prvenstvu pritom ne uspijevši ni u jednom navratu osvojiti regionalnu ABA Ligu čiji naslov vrijedi nastupa u Euroligi.

Vrijedi napomenuti da je izboren plasman na FINAL Four ULEB eurokupa 2011. godine i pritom osvojeno 3. mjesto.

Kad je pak riječ o financijskom aspektu, vrijedi napomenuti da je KK Cedevita u zadnje dvije godine rada i poslovanja u Zagrebu imala prihode nešto veće od 46 milijuna kn pritom ostvarivši dobit od cca 2 milijuna kn u 2017. godini i gubitak nešto veći od 2 milijuna kn u 2018. godini. Svakako su očekivanja na ovoj razini budžeta bila puno veća od titula nacionalnog prvaka i pobjednika kupa koje su mogle biti ostvarene i sa višestruko manjim budžetom, a za regionalno-europski iskorak očito nedostatan gdje bi ga za nastup u Euroligi trebalo gotovo udvostručiti da bi se dostigli najmanji budžeti euroligaša.

Za razliku od svih dosad u radu analiziranih profesionalnih košarkaških sportskih klubova, KK Cedevita je za vrijeme djelovanja u glavnom hrvatskom gradu jedina

financing during its operations in the Croatian capital, in which there were so-called regular revenues, as it was not dependent on public money or some other source that lacks stability or continuity.

Therefore, when it comes to the best Croatian basketball clubs, three of the four analyzed (BC Cibona, BC Zadar and BC Split) have a lot in common, especially in terms of excessive management and dependence on city money, and their future is questionable at a more serious level than the existing one, and the present is unworthy of clubs of such reputation and tradition. In addition, it is important to emphasize that in fact all three clubs reached the level of positive capital by writing off liabilities in pre-bankruptcy settlements that were earned, thus creating a "fictitious" profit in the fiscal year of completion of pre-bankruptcy settlements, to return to the realms of negative capital through irrational operations and losses.

As for handball, as we have already mentioned, it is worth noting two clubs, the undisputed ruler of Croatian club handball, the HC PPD Zagreb team (throughout history, the club almost always contained the names of large Croatian companies that sponsored the name - *Chromos, Badel, Croatia Osiguranje*), which is also the most trophy-winning Croatian club in terms of the number of titles won, with a kind of rarity that HC PPD Zagreb won all the titles of champions of the Republic of Croatia, it won 10 titles in the former Yugoslavia, and is a two-time European champion with four European Champions League. It is also the only club that has played all seasons in the European Champions League since taking over the European Champions League EHF (European Handball Federation) from the IHF (International Handball Federation) under whose jurisdiction it was until 1993. It is important to note that HC PPD Zagreb is eighth on the eternal list of clubs with the best results in the European Champions League since its founding in 1956 until today, and only two clubs have played more European Champions League finals than the best Croatian team, namely the renowned clubs Barcelona and THW Kiel.

We have already pointed out that in recent history, HC PPD Zagreb has almost always had one large Croatian company as a name sponsor, while the rest of the funding has relied on the City of Zagreb and other majority state-owned companies. Due to the new EU regulations according to which majority state-owned companies are not allowed to finance clubs, HC PPD Zagreb was left without this source of funding, and two years ago turned to diversifying the revenue structure by developing the "Small Sponsors Pool" model as a new source where a large number of new sponsors with relatively small amounts of sponsorship in total

imala stabilno financiranje u kojem su pretežirali tzv. redoviti prihodi, i nije bila ovisna o javnom novcu li nekom drugom izvoru koji nema stabilnost ili kontinuitet.

Dakle, kad su u pitanju najbolji hrvatski košarkaški klubovi, tri od četiri analizirana imaju (KK Cibona, KK Zadar i KK Split) jako puno zajedničkih odrednica, poglavito u dijelu neumjerenog upravljanja i ovisnosti od gradskog novca, te je njihova budućnost na ozbiljnijoj razini od postojeće vrlo upitna, a sadašnjost nedostojna klubova takvog renomea i tradicije. Osim navedenog, bitno je naglasiti da su zapravo sva tri kluba razine pozitivnog kapitala dosegli otpisom obveza u predstečajnim nagodbama koje su oprihodovane stvarajući na taj način „fiktivni“ profit u fiskalnoj godini završetka predstečajnih nagodbi, da bi ponovno neracionalnim poslovanjem i gubicima došli u sfere negativnog kapitala.

Što se pak tiče rukometa, kao što smo već spomenuli vrijedi istaknuti dva kluba, neprijepornog vladara hrvatskog klupskog rukometa, momčad RK PPD Zagreba (klub je kroz povijest gotovo uvijek u imenu sadržavao imena velikih hrvatskih kompanija koje su bile sponzor imena-Chromos, Badel, Croatia Osiguranje), koji je ujedno i najtrofejniji hrvatski klub po broju osvojenih titula uz svojevrсни raritet da je RK PPD Zagreb osvojio sve titule prvaka Republike Hrvatske, a u bivšoj Jugoslaviji je osvojio 10 titula, te je dvostruki prvak Europe uz još četiri finala Lige europskih prvaka, te je riječ o jedinom klubu koji je odigrao sve sezone u ligi europskih prvaka od trenutka preuzimanja nadležnosti za Ligu europskih prvaka EHF-a (europske rukometne federacije) od IHF-a (svjetske rukometne federacije) pod čijom nadležnošću je bio do 1993. godine. Važno je napomenuti da je RK PPD Zagreb osmi na vječnoj listi klubova sa najboljim rezultatima u ligi europskih prvaka od njenog osnutka 1956. godine pa sve do današnjih dana, te su samo dva kluba igrala više finala lige europskih prvaka od najbolje hrvatske momčadi, i to velikani Barcelona i THW Kiel.

Već smo istaknuli da je RK PPD Zagreb kroz noviju povijest imao gotovo uvijek jednu veliku hrvatsku kompaniju kao sponzora imena, dok je ostatak financiranja bio naslonjen na Grad Zagreb i druge kompanije u većinskom državnom vlasništvu. Uslijed nove regulative europske unije po kojoj tvrtke u većinskom državnom vlasništvu ne smiju financirati klubove, i RK PPD Zagreb je ostao bez tog izvora financiranja, te se unatrag dvije godine okrenuo diverzifikaciji prihodovne strukture razvijajući model „Pool-a malih sponzora“ kao novoga izvora gdje veliki broj novih sponzora sa relativno malim iznosima sponzorstva u ukupnom zbroju daju relativno veliki nominalni iznos koji može nadomjestiti

give a relatively large nominal amount that can compensate for most or almost the entire amount of lost sponsorship from state-owned companies. On the other hand, this would activate a 100% owned company whose profits in the last fiscal year financed 20% of the total income of the club with a large variability of the expenditure structure that allowed greater flexibility and the possibility of easier adjustment in conditions of reduced income for any reason.

This combination of the greatest possible diversification of the revenue structure and the greatest possible variability of the expenditure structure is actually the only model of functioning of professional sports clubs in non-commercial sports in Croatia except for the corporate model nurtured by BC Cedevita and Nexe Handball Club from Našice, which is the greatest competitor of HC PPD Zagreb. HC PPD Zagreb needs a minimum of 3 million euros annually, which ensures primacy at the national level, and within the League of European Champions in elite groups it is the smallest budget with that of HC Celje Pivovarna Laško and is sufficient for a difficult struggle from year to year to pass among the 16 best teams of the old continent. HC PPD Zagreb is also one of the very few clubs from “non-commercial sports” that was not in the pre-bankruptcy settlement, nor did it use the possibility of transformation by converting the transferred tax debts into share capital. The analysis of business results for the last four years shows the ability of expenditure adjustment to reduce revenues in the short term, where expenditures in 2018 fell from 26 million in 2017 to 22.67 million, which included two lawsuits in the amount of approx. 1.3 million which are expenditures of previous periods, and then in 2019 grow by about 14%, while revenues in 2019 grew by 31.5%, which means that, through nonlinear growth of revenues and expenditures, the club increased profitability by solving accumulated losses, or in the words of nonprofits association, cumulative income shortfalls.

When it comes to HC Nexe from Našice, we are talking about an essentially similar model as BC Cedevita in basketball, where large domestic companies practically stand behind the club with the wholehearted help of their suppliers or service providers who, due to the large volume of turnover with the corporation, give sponsorship to the club as a bonus. However, unlike BC Cedevita, HC Nexe did not create the largest budget in the country through the corporate model, but approximately three times lower than HC PPD Zagreb.

In terms of playing, they rely on young Croatian scouts and players from the region who show the potential for serious achievements in the early stages of their careers, and they have made a good model in that segment.

veći dio ili gotovo cijeli iznos izgubljenog sponzorstva od državnih tvrtki, a s druge strane aktivirajući trgovačko društvo u stopostotnom vlasništvu čijim je profitom u zadnjoj fiskalnoj godini financirano cca 20 % ukupnog prihoda kluba uz veliki varijabilitet rashodovne strukture koja omogućuje veću fleksibilnost i mogućnost lakše prilagodbe u uvjetima smanjenih prihoda iz bilo kojeg razloga.

Navedena kombinacija što je moguće veće diverzifikacije prihodovne strukture s jedne strane i što je moguće veće varijabilnosti rashodovne strukture zapravo jedini model funkcioniranja profesionalnih sportskih klubova u nekomercijalnim sportovima u Hrvatskoj izuzev korporativnog modela koji je njegovala KK Cedevita i koji njeguje Rukometni klub Nexe iz Našica, najveći konkurent RK PPD Zagreba. RK PPD Zagreb na godišnjoj razini treba minimalno 3 milijuna eura koji iznos osigurava primat na nacionalnoj razini, a u okvirima Lige europskih prvaka u elitnim skupinama riječ je o najmanjem proračunu uz onaj od RK Celje Pivovarna Laško i dostatan je za tešku borbu iz godine u godinu za prolazak među 16 najboljih ekipa starog kontinenta. RK PPD Zagreb je ujedno jedan od vrlo rijetkih klubova iz „nekomercijalnih sportova“ koji nije bio u predstečajnoj nagodbi, niti je iskoristio mogućnost preoblikovanja pretvarajući prenesene porezne dugove u temeljni kapital. Iz analitike poslovnih rezultata zadnje četiri godine vidljiva je sposobnost rashodovne prilagodbe smanjenju prihoda u kratkom roku, gdje su rashodi u 2018. godini pali sa 26 milijuna u 2017. godini na 22,67 milijuna u koje su uključena i dva sudska spora u iznosu od cca 1,3 milijuna koja su rashod prošlih razdoblja, a zatim u 2019. godini rastu cca 14 %, dok prihodi u 2019. rastu 31,5 %, što znači da kroz nelinearni rast prihoda i rashoda klub povećava profitabilnost riješavajući kumulirane gubitke, odnosno riječnikom neprofitnih udruga kumulirane manjke prihoda.

Kada je pak riječ o RK Nexe iz Našica onda govorimo o suštinski sličnom modelu kao što je KK Cedevita u košarci, gdje u principu velike domaće kompanije stoje iza klubu uz svesrdnu pomoć svojih dobavljača ili pružatelja usluga koje zbog velikog obujma realiziranog prometa sa korporacijom kao bonus daju sponzorstvo klubu, s tim što za razliku od KK Cedevita, RK Nexe nije kroz korporativni model stvorio najveći proračun u državi nego otprilike trostruko manji od RK PPD Zagreb.

U igračkom smislu su oslonjeni na skauting mladih hrvatskih i igrača iz regije koji u ranim fazama karijere pokazuju potencijal za ozbiljne domete, i u tom segmentu su napravili dobar model. Problem funkcioniranja ru-

The problem with the functioning of handball as a “sport of small towns” lies in the fact that in our economies in small towns it is very difficult to make a serious budget, so the endeavor of the Našice Club is commendable, and one of the few that exists in the former Yugoslavia.

It should be emphasized that the corporate model of Našice in terms of results in relation to the value of the budget looks healthier than a similar model of BC Cedevita, which was also associated with a big city and a more commercially viable sport. According to the data from the last available year 2017, Našice earned HRK 6,167,919.00, mainly from two sources - income from the provision of services in the amount of HRK 3,677,228.00 and income from donations in the amount of HRK 2,149,986.00, which is practically income that comes from the main sponsor of the economic “giant” from Našice on the one hand and their corporate partners who, due to long-term cooperation and high levels of mutual business activities, additionally pay HC Nexe. Expenditures were slightly over HRK 7 million, more precisely HRK 7,049,362.00, and the players were mostly employees of the Club, which is enabled by the Sports Law.

When it comes to water polo, the flagships of Croatian water polo from Croatian independence to the present day are WPC Jug from Dubrovnik and CAWPC Mladost from Zagreb who has won a total of 25 national championship titles (WPC Jug 15 and CAWPC Mladost 10) with two titles of Rijeka Primorje and one of the Split POŠK (i.e. *Splitska banka*). These two teams also combine eleven European championship titles (Mladost 7 and Jug 4), making water polo the most trophy-winning club sport in Europe in Croatia. According to available data, WPC Jug annually spends between HRK 8.1 and 8.7 million, and revenues and expenditures are balanced. CAWPC Mladost, on the other hand, went into pre-bankruptcy settlement in 2013 with a total debt of HRK 19.3 million, from of which slightly more than 2 million referred to the debt to the state, Zagreb Holding and the Croatian Water Polo Association, 4.4 million to *Privredna banka Zagreb*, and HRK 12.8 million to other creditors, among whom former players predominated. The pre-bankruptcy settlement was finally concluded in 2014 in such a way that the Club was obliged to pay the former players the total amount of 60% increased by interest in the four-year period, and other creditors the amount of 40% in the same period. While Jug earns between HRK 8.1 and 8.7 million a year with the same level of expenditures, CAWPC Mladost earns approximately HRK 6 million a year after the pre-bankruptcy settlement, of which approximately 80% is income from donations from the City of Zagreb. It is much easier for WPC Jug because they

kometa kao „sporta malih gradova“ leži u činjenici da je u našim gospodarstvima u malim gradovima jako teško složiti ozbiljan proračun, tako da je poduhvat Kluba iz Našica hvale vrijedan, i jedan od rijetkih koji ozbiljno egzistira u bivšoj Jugoslaviji.

Treba naglasiti da korporativni model Našičana u rezultatskom smislu u odnosu na vrijednost proračuna izgleda zdravije od sličnog modela KK Cedevita koji je k tome bio vezan za veliki grad i komercijalno isplativiji sport. Pritom su Našičani prema podacima iz zadnje dostupne godine 2017. uprihodovali 6.167.919,00 kn, i to pretežito iz dva izvora-prihoda od pružanja usluga u iznosu od 3.677.228,00 kn i prihoda od donacija u iznosu od 2.149.986,00 kn što su u principu prihodi koji potječu s jedne strane od glavnog sponzora gospodarskog „diva“ iz Našica s jedne strane i njihovih korporativnih partnera koji poradi dugogodišnje suradnje i velike razine uzajamne poslovne aktivnosti dodatno honoriraju RK Nexe. Pritom su rashodi bili nešto iznad 7 milijuna kn, točnije 7.049.362,00 kn, te su igrači uglavnom bili zaposlenici Kluba što omogućava Zakon o sportu.

Kada je u pitanju vaterpolo, perjanice hrvatskog vaterpola od hrvatske samostalnosti, pa do današnjih dana su VK Jug iz Dubrovnika i HAVK Mladost iz Zagreba koji su osvojili ukupno 25 titula nacionalnog prvaka (VK Jug 15 i HAVK Mladost 10) uz dvije titule riječkog Primorja i jednu splitskog POŠK-a ( odnosno Splitske banke) . Te dvije momčadi također kombinirano nose jedanaest titula prvaka europa ( Mladost 7 i Jug 4) po čemu je vaterpolo najtrofejniji klupski sport u europskim okvirima u Hrvatskoj. Prema dostupnim podacima VK Jug godišnje troši između 8,1 i 8,7 milijuna kuna na godišnjem nivou, te su prihodi i rashodi uravnoteženi. HAVK Mladost je pak otišla u predstečajnu nagodbu 2013. godine sa ukupnim dugom od 19,3 milijuna kn, od čega se nešto više od 2 milijuna odnosio na dug državi, Zagrebačkom holdingu i hrvatskom vaterpolskom savezu, 4,4 milijuna prema Privrednoj banci Zagreb, te 12,8 milijuna kn prema ostalim vjerovnicima među kojima su preovladavali bivši igrači. Predstečajna nagodba je u konačnici sklopljena 2014. godine na način da je Klub obavezan isplatiti bivše igrače u ukupnom iznosu od 60 % uvećanom za kamate u četverogodišnjem razdoblju, a ostale vjerovnike od 40 % u istom periodu. I dok Jug godišnje uprihoduje između 8,1 i 8,7 milijuna kn uz jednaku razinu rashoda, HAVK Mladost nakon predstečajne nagodbe uprihoduje godišnje cca 6 milijuna kuna od čega je cca 80% prihod od donacija Grada Zagreba. Pritom je VK Jugu puno lakše jer su jedini dubrovački klub na ovakvoj razini, te je VK Jug jedan od simbola grada Dubrovnika, i postoji veliki konsenzus

are the only Dubrovnik club at this level, and WPC Jug is one of the symbols of the city of Dubrovnik, while there is a great consensus between the city authorities and the economy about financing WPC Jug.

The common determinant of Croatian club sport lies in the dependence on non-permanent sources, and the variability of these revenues is independent of whether the variability relies on results such as football or the ability of the city budget in other sports. At the moment, there is no adequate solution in the existing system and functioning of sports in the Republic of Croatia.

Zajednička odrednica hrvatskog klupskog sporta leži u ovisnosti o izvorima koji nisu stalni, te je varijabilnost tih prihoda neovisna o tome je li varijabilitet ovisi o rezultatima kao što je primjer u nogometu ili o sposobnosti gradskog proračuna u ostalim sportovima zapravo nestabilnost klubova za koju se u ovom trenutku ne nazire adekvatno rješenje u postojećem sustavu i funkcioniranju sporta u Republici Hrvatskoj.

***Model of the impact of budget funds (local communities), economy and own revenues on reducing the financial risk of sports clubs in Croatia***

The following model investigates the impact of different forms of financing sports clubs in Croatia on the reduction of financial risk. The variables used in this research are the following:

- Appropriations (independent variable),
- Economy (independent variable),
- Own source revenues (independent variable) and
- Financial risk (dependent variable).

The data used for the regression analysis were taken from the financial agency FINA on the basis of annual reports of sports clubs from Croatia. Not all sports clubs are taken into consideration, only those that compete in European competitions. The independent variables tested relate to investments in sports on three sides, budget funds from all levels of government, as well as economic investment and own revenues generated by sports clubs (membership fees, viewers, TV rights, European competitions, etc.).

The dependent variable that measures financial risk was set so that 0 are those sports teams that operate at a loss, while 1 are those sports teams that operate positively.

The model will directly provide an answer to the hypothesis, which examines the greatest impact of these types of funding, on reducing financial risk in sports clubs in Croatia. According to the above, as well as the set hypothesis of the paper, zero and alternative hypotheses can be set, where one will be accepted and the other rejected, which read:

gradskih vlasti i gospodarstva oko financiranja VK Juga.

Zajednička odrednica hrvatskog klupskog sporta leži u ovisnosti o izvorima koji nisu stalni, te je varijabilnost tih prihoda neovisna o tome je li varijabilitet ovisi o rezultatima kao što je primjer u nogometu ili o sposobnosti gradskog proračuna u ostalim sportovima zapravo nestabilnost klubova za koju se u ovom trenutku ne nazire adekvatno rješenje u postojećem sustavu i funkcioniranju sporta u Republici Hrvatskoj.

***Model utjecaja proračunskih sredstava (lokalnih zajednica), gospodarstva i vlastitih prihoda na smanjenje finasijskog rizika sportskih klubova u Hrvatskoj***

Naredni model istražuje utjecaj različitih oblika finansiranja sportskih klubova u Hrvatskoj, na smanjenje financijskog rizika. Varijable koje se koriste u ovom istraživanju su:

- Proračunska sredstva (nezavisna varijabla),
- Gospodarstvo (nezavisna varijabla),
- Vlastiti prihodi (nezavisna varijabla) i
- Financijski rizik (zavisna varijabla).

Podaci koji su korišteni za regresionu analizu preuzeti su iz finasijske agencije FINA na bazi godišnjih izvještaja sportskih klubova iz Hrvatske. U razmatranje nisu uzeti svi sportski klubovi, već samo oni koji se takmiče u evropskim takmičenjima. Nezavisne varijable koje su testirane, odnose se na ulaganja u sport sa tri strane: sredstva iz budžeta sa svih razina vlasti, zatim ulaganje privrede i vlastiti prihodi koje ostvaruju sportski klubovi (članarine, gledaoci, tv prava, evropska takmičenja i td.).

Zavisna varijabla koja mjeri financijski rizik se postavila tako da 0 čine oni sportski kolektivi koji posluju sa gubicima, dok 1 oni sportski kolektivi koji posluju pozitivno.

Model će direktno dati odgovor na postavljenu hipotezu, koja ispituje koji je najveći utjecaj navedenih vidova finansiranja na smanjenje financijskog rizika u sportskim klubovima u Hrvatskoj. Prema navedenom, kao i postavljenoj hipotezi rada, mogu se postaviti nulta i alternativna hipoteza, gdje će jedna biti prihvaćena, a druga odbačena, a koje glase:

Ho – Najveći uticaj na smanjenje finasijskog rizika sportskih klubova imaju vlastiti prihodi.

Također, bitno je naglasiti da su korišteni podaci u uzorku prikupljeni na osnovu primarnih podataka, a ispitano je blizu 500 sportskih radnika u Hrvatskoj.

Ho – Sports clubs’ own revenues have the greatest impact on reducing their financial risk

Also, it is important to emphasize that the data used in the sample were collected on the basis of primary data, and nearly 500 sports workers in Croatia were surveyed.

When it comes to variables related to the impact of reducing funding risk, it can be concluded that the Cronbach Alpha test showed that there is a medium-high relationship between variables, and that there is a presumption of compatibility between these variables, therefore we may proceed with further analysis of the model. (Jerkovic, Obhodjas, & Ilicic, 2019)

Common criteria for the Cronbach Alpha Reliability Coefficient (De Vellis, 2010) are listed in the following table:

**Table 2.** Acceptable and unacceptable levels of Cronbach Alpha Reliability Coefficient

Alpha Coefficient / Alfa koeficijent	Implied Reliability / Implicirana pouzdanost
Below 0.6 / Ispod 0,6	Unacceptable / Neprihvatljiv
0.6 – 0.65	Border / Granična
0.65 – 0.7	Acceptable / Prihvatljiva
0.7 – 0.8	Very good / Vrlo dobra
0.8 – 0.9	Excellent / Odličan
Over 0.9 / Iznad 0,9	Scale should be shortened / Treba skratiti skalu

*Source: De Vills 2010*

This model provides the best possible prediction of the value of a dependent variable based on the value of the independent variables, if all assumptions are met. Based on the magnitude of the regression coefficients, we can conclude what is the relative influence or importance of each independent variable, if these coefficients are converted into beta coefficients  $\beta$ . These coefficients are obtained when all values of the variables are standardized. (Šupuković, Jakupović, & Obhodaš, *Modeliranje procesa upravljanja upravljavanja u funkciji ispunjavanja dugoročnih ciljeva u hrvatskim tvrtkama*, 2019)

One of the assumptions for the use of regression analysis is the existence of a linear relationship between the variables. It is necessary because the analysis begins with the calculation of simple correlation coefficients (bivariate correlations) for all pairs of variables, and all these calculations require a linear relationship between pairs of variables. (Šupuković, Merkaš, & Gajić, *Operational Leverage as a Source of Profitability of Business in Croatia*, 2017)

**Table / Tabela 1.** Cronbach Alpha test

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.668	4

*Source: Authors' processing in SPSS 20.*

*Izvor: Obrada autora u SPSS 20.*

Kada su u pitanju varijable koje se odnose na utjecaj smanjenja rizika financiranja, može se zaključiti da je Cronbach Alpha test pokazao da postoji srednje visoka veza između varijabli, te da postoji pretpostavka kompatibilnosti između navedenih varijabli, te se može krenuti sa daljom analizom modela. (Jerković, Obhodaš, & Iličić, 2019)

Uobičajeni kriterij za Cronbachov alfa koeficijent pouzdanosti (De Vellis, 2010.) navedeni su u sljedećoj tabeli:

**Tabela 2.** Prihvatljive i neprihvatljive razine Cronbach alfa koeficijenta pouzdanosti

*Izvor: De Vills 2010.*

Ovaj model daje najbolje moguće predviđanje vrijednosti zavisne promijenjive na osnovu vrijednosti nezavisnih promijenjivih, ako su sve pretpostavke ispunjene. Na osnovu veličine regresionih koeficijenata možemo zaključiti koliki je relativni uticaj ili važnost svake nezavisne promijenjive, ako se ti koeficijenti konvertuju u beta koeficijente  $\beta$ . Ovi koeficijenti se dobiju kada se sve vrijednosti promjenljivih standardizuju (Šupuković, Jakupović i Obhodaš, 2019).

Jedna od pretpostavki za upotrebu regresione analize jeste postojanje linearne zavisnosti između varijabli. Ona je neophodna jer analiza započinje izračunavanjem koeficijenata proste korelacije (bivarijantnih korelacija) za sve parove varijabli, a sva ova izračunavanja zahtevaju linearan odnos između parova varijabli (Šupuković, Merkaš i Gajić, 2017).

**Table 3. Model Correlations**

**Tabela 3. Korelacija modela**

		<b>Correlations</b>			
		<b>Financial risk reduction / Smanjenje financijskog rizika</b>	<b>Funds from the budget / Sredstva iz proračuna</b>	<b>Economy / Gospodarstvo</b>	<b>Own revenues / Vlastiti prihodi</b>
<i>Pearson Correlation</i>	<i>Financial risk reduction / Smanjenje financijskog rizika</i>	1.000	-.631*	.429*	-.827**
	<i>Funds from the budget / Sredstva iz proračuna</i>	-.631*	1.000	-.236**	-.191*
	<i>Economy / Gospodarstvo</i>	-.429*	-.236**	1.000	-.399**
	<i>Own revenues / Vlastiti prihodi</i>	-.827**	-.191*	-.399**	1.000
<i>Sig. (1-tailed)</i>	<i>Financial risk reduction / Smanjenje financijskog rizika</i>	.	.037	.047	.01
	<i>Funds from the budget / Sredstva iz proračuna</i>	.037	.	.000	.034
	<i>Economy / Gospodarstvo</i>	.047	.000	.	.000
	<i>Own revenues / Vlastiti prihodi</i>	.001	.034	.000	.

*Source: Authors' processing in SPSS 20.*

From Table 3, we can conclude that there is a negative correlation between independent and dependent variables, which can be interpreted as revenue growth on any basis affecting financial risk reduction. It is important to emphasize that all coefficients are statistically significant, and that they are in a linear relation with financial risk reduction. However, what is important is that the club's own revenues have the greatest impact on financial risk reduction in sports clubs in Croatia.

**Table 4. Model Coefficients**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
1 (Constant)	4.631	.416		4.224	.000
<i>Funds from the budget / Sredstva iz proračuna</i>	-.630	.079	-.594	-4.995	.031
<i>Economy / Gospodarstvo</i>	-.209	.165	-.197	-6.987	.042
<i>Own revenues / Vlastiti prihodi</i>	-.712	.071	-.690	-.807	.009

*a. Dependent Variable: Financial risk reduction / Smanjenje financijskog rizika*

*Source: Authors' processing in SPSS 20.*

The previous table examines the impact of the form of financing of sports clubs in Croatia, and according to the results it can be concluded that the multiple regression function is as follows:

$$y = 4.631 - 0.630X1 - 0.209X2 - 0.712X3$$

**Whereby:**

**X1** – Funds from the budget,

**X2** – Economy,

**X3** – Own revenues.

*Izvor: Obrada autora u SPSS 20.*

Iz Tabele 3. se može zaključiti da postoji negativan korelacioni odnos između nezavisnih i zavisne varijable, a što se može protumačiti da rast prihoda po bilo kojem osnovu utiče na smanjenje financijskog rizika. Bitno je naglasiti da su svi koeficijenti statistički značajni, te da se nalaze u linearnom odnosu sa smanjenjem financijskog rizika. Međutim, ono što je bitno, da najveći utjecaj na smanjenje financijskog rizika kod sportskih klubova u Hrvatskoj imaju vlastiti prihodi klubova.

**Tabela 4. Koeficijenti modela**

*Izvor: Obrada autora u SPSS 20.*

Prethodna tabela ispituje utjecaj oblika financiranja sportskih klubova u Hrvatskoj, a prema rezultatima može se zaključiti da multipla regresiona funkcija izgleda:

$$y = 4,631 - 0,630X1 - 0,209X2 - 0,712X3$$

**Gdje je:**

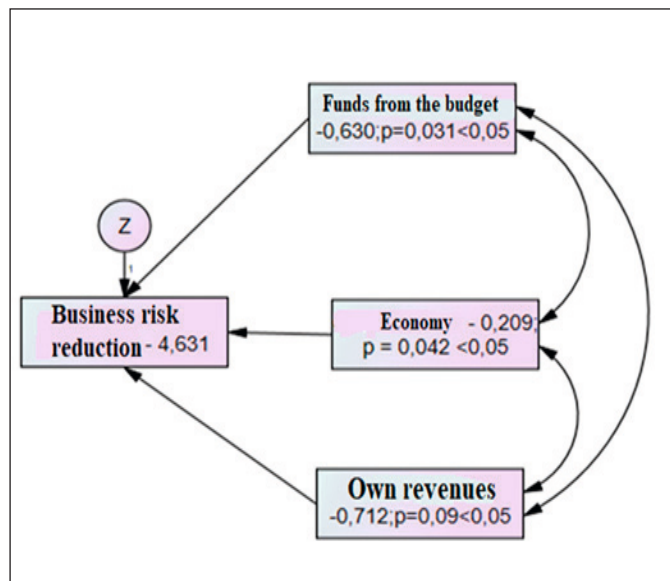
**X1** – Sredstva iz proračuna,

**X2** – Gospodarstvo,

**X3** – Vlastiti prihodi.

An interesting fact is that if funds from the budget, economy and own revenues were 0 Kn, in that case the financial risk would be 4,631. This data is important, because the scale by which financial risk is measured goes from 1 - the lowest risk, to 5 - the highest risk. Therefore, it can be concluded that sports clubs in Croatia are funded from these three categories in over 90%.

It can also be concluded that own revenues still have the greatest impact on financial risk reduction. Clubs that base their business on their own income have less possibilities of increasing financial risk. According to the above, it can be concluded that the hypothesis set in the paper is proven, and the following statement is accepted: **Ho - Sports clubs' own revenues have the greatest impact on reducing their financial risk.**



**Graph 1.** Model of the impact of funds from the budget, economy and own revenues on risk reduction in the operations of Croatian sports clubs

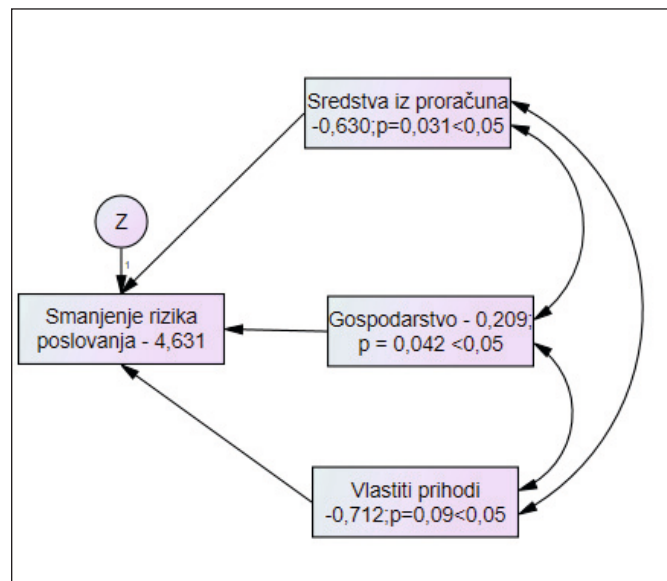
Source: Authors' processing in AMOS program

**CONCLUSION**

The issue of the functioning of top sports clubs in the Republic of Croatia is a broader social question to which the answer cannot be given without the consensus of all participants and regulators: legislative and executive power represented by the Central State Office for Sports, national sports federations, top sports clubs and ultimately the economy that must finance it. Since there is currently no adequate platform for the functioning of federations and clubs, and given the dependence of football and clubs and the Croatian Football Federation on money from UEFA and FIFA, which finances

Interesantan podatak, da ako bi sredstva iz proračuna, gospodarstva i vlastiti prihodi iznosili 0 Kn, u tom slučaju financijski rizik bi iznosio 4,631. Ovaj podatak je bitan, jer skala po kojoj se mjeri financijski rizik ide od 1 – najmanji rizik, pa do 5 – najveći rizik. Prema tome, može se zaključiti da se sportski klubovi u Hrvatskoj preko 90% financiraju iz ove tri kategorije.

Također, može se zaključiti da najveći utjecaj na smanjenje financijskog rizika ipak imaju vlastiti prihodi. Klubovi koji svoje poslovanje zasnivaju na vlastitim prihodima imaju manju mogućnost od povećanja financijskog rizika. Prema navedenom, može se zaključiti, da je hipoteza, postavljena u radu i dokazana, te da se prihvata **Ho - Najveći uticaj na smanjenje financijskog rizika sportskih klubova imaju vlastiti prihodi.**



**Grafikon 1.** Model utjecaja sredstava iz proračuna, gospodarstva i vlastitih prihoda na smanjenje rizika u poslovanju hrvatskih sportskih klubova

Izvor: Obrada autora u programu AMOS

**ZAKLJUČAK**

Pitanje funkcioniranja vrhunskih sportskih klubova u Republici Hrvatskoj je šire društveno pitanje na koje odgovor nije moguće dati bez konzenzusa svih sudionika i regulatora: zakonodavne i izvršne vlasti koju predstavlja Središnji državni ured za sport, nacionalnih sportskih saveza, vrhunskih sportskih klubova i u konačnici gospodarstva koje mora sve to isfinancirati. Budući da adekvatna platforma za funkciniranje saveza i klubova trenutačno ne postoji. S obzirom na ovisnost u nogometu i klubova i hrvatskog nogometnog saveza o novcu iz UEFA i FIFE iz kojih se financira hrvatski nogometni



the Croatian Football Association, based on the results of senior national football teams in qualifications and appearances at European and world football championships, and the leading HNL clubs that are participants in the qualifications and group stages of European club competitions, as well as indirectly the rest of the first league through the so-called Solidarity Fund established by UEFA, after talks with the European Commission where depending on the placement of national champions and other high-ranking clubs that end up in the Champions League groups, the rest of the league is entitled to a substantial amount where, for example, the rest of the Croatian league distributed the amount of EUR 4,000,000.00, and the rest of the sports that depend on public money, whether it is the financing of federations through CSOS or state-owned companies, or clubs that depend on local government budgets, the possibilities of adaptation to crisis situations are very small, and the resilience of clubs is almost non-existent. The ongoing crisis caused by the Covid pandemic is a clear indicator of the situation in Croatian professional clubs, whose amortization possibilities regarding much smaller impact than the current one are virtually non-existent, as capital stocks do not exist while future revenue projections are difficult to predict and severely compromised by reduced budgets of local self-government units, reduced liquidity of UEFA and large European clubs that paid high indemnity clauses during the transfer of the best players from Croatian football clubs.

In such a “black environment” for the survival of Croatian professional clubs, a solution must be sought on the one hand in agreement with all participants who will make an acceptable legal solution with a clear decision on sports of vital national interest, the manner of financing and evaluating the sport itself or its status in the Croatian sports hierarchical pyramid, as well as the results of clubs in national, regional and European competitions, and on the other hand in adequate management solutions that provide rational corporate business regardless of the legal status of clubs, i.e. form of their registration.

Since Croatia is a country in which sports results in either collective or individual sports imply great cohesion and homogeneity of the population, there is a greater need for full regulation of professional sports, or clubs in the Republic of Croatia, as large and economic effects of top sports results are primarily evident in trade and tourism industry. On the other hand, the positioning and repositioning of Croatian professional clubs in national and European frameworks with the help of legislation and revenues that such regulated legislation will allocate

savez temeljem rezultata seniorske nogometne reprezentacije u kvalifikacijama i nastupima na europskim i svjetskim nogometnim prvenstvima, te vodeći klubovi HNL-a koji su sudionici kvalifikacija i grupnih faza europskih klupskih natjecanja, a posredno i ostatak prve lige putem tzv. Fonda solidarnosti. Fond koji je UEFA osnovala nakon razgovora sa europskom komisijom gdje ovisno o plasmanu prvaka država i ostalih visoko plasiranih klubova koji završe u skupinama lige prvaka ostatak lige ima pravo na pozamašan iznos. Gdje je primjerice ostatak hrvatske lige na temelju plasmana Dinama u Ligu prvaka u 2019. godine podijelio iznos od 4.000.000,00 eura, te ostatka sportova koji ovise o javnom novcu bilo da je riječ o financiranju saveza putem SDUŠ-a ili pak tvrtki u državnom vlasništvu, ili klubova koji ovise o proračunima lokalne samouprave, to je mogućnost prilagodbe u kriznim situacijama vrlo mala, a otpornost klubova gotovo nikakva. Upravo je kriza koja još uvijek traje uzrokovana pandemijom covid 19 zorni pokazatelj stanja u hrvatskim profesionalnim klubovima čije su mogućnosti amortizacije i puno manjih udara krize od ove postojeće zapravo nikakve, jer kapitalne zalihe ne postoje, a projekcije budućih prihoda teško predvidive i debelo ugrožene smanjenim budžetima jedinica lokalne samouprave, te smanjenom likvidnošću UEFE i velikih europskih klubova koji su plaćali visoke odštetne klauzule prilikom transfera najboljih eksponata iz hrvatskih nogometnih klubova.

U takvom „crnom okruženju“ za opstojnost hrvatskih profesionalnih klubova, rješenje se mora tražiti s jedne strane u suglasju svih sudionika koji će donijeti prihvatljivo zakonsko rješenje sa jasnom odlukom o sportovima od vitalnog nacionalnog interesa, načinu njihova financiranja i načinu evaluacije kako samog sporta odnosno njegovog statusa u hrvatskoj sportskoj hijerarhijskoj piramidi, tako i rezultata klubova u nacionalnim, regionalnim i europskim natjecanjima, a s druge strane u adekvatnim upravljačkim rješenjima koja sa sobom nose racionalno korporativno poslovanje neovisno o pravnom statusu klubova, tj. obliku njihove registracije.

Budući je Hrvatska država u kojoj sportski rezultati bilo u kolektivnim, bilo u pojedinačnim sportovima sa sobom nose veliku koheziju i homogenost stanovništva, time je veća potreba za punom regulacijom funkcioniranja profesionalnog sporta, odnosno klubova u Republici Hrvatskoj, jer su veliki i gospodarski učinci vrhunskih sportskih rezultata prije svega u trgovini i turističkoj industriji. S druge pak strane pozicioniranje i repozicioniranje hrvatskih profesionalnih klubova u nacionalnim i europskim okvirima uz pomoć zakonodavstva i prihoda

depends on the internal organizational structure of the clubs, adequate projection of future revenues that will have minimal oscillation and enable expenditure adjustment based on a minimum level of fixed cost where this operating leverage will not be a burden, and variability of all other costs that have been fixed and have not been vital so far, as well as full revenue diversification where club management structures will find diverse sources of income through available sponsorships, yet by lowering the nominal amounts of value in order to make it acceptable to average entrepreneurs in the Croatian economy with full tax relief that would be provided to these entrepreneurs by the Sports Law and Profit Tax Law.

Therefore, it can be concluded that the model showed a high degree of correlation between independent and dependent variables. Thus, it can be concluded that there is a high correlation between reducing financial risk in the business of sports clubs and different forms of financing. However, the strongest link is the one between own revenues and reducing financial risk. This correlation also coincides with impacts, where by far the largest beta coefficient of impact on financial risk reduction is, precisely, the one of own revenues. Finally, it can be concluded that the set goal of the research has been fulfilled, and the set hypothesis has been proven.

## REFERENCES

- Bartoluci, M. (2003). Ekonomika i menadžment sporta, (drugo, dopunjeno izdanje). *Informator Zagreb, Kineziološki fakultet Sveučilište u Zagrebu*. [in Croatian]
- Beech, J., & Chadwick, S. (2010). Sportski menadžment. *Zagreb, MATE doo*. [in Croatian]
- Bjelajac, S. (2006). Sport i društvo [Sport and Society]. *Split, Croatia: Fakultet prirodoslovno-matematičkih znanosti*. [in Croatian]
- Brkljačić, M. (2007). Etika i sport. *Medicina Fluminensis: Medicina Fluminensis*, 43(3), 230-233. [in Serbian]
- Coface Hrvatska. (2018). Dohvaćeno iz <http://www.coface.hr/> [in Croatian]
- Jerković, D., Obhodaš, I., & Iličić, L. (2019). *Uvod u tržišna istraživanja*. Vitez: Sveučilište/Univerzitet "Vitez". [in Bosnian]
- FINA. (2018). *Financijska agencija, Hrvatska*. Dohvaćeno iz <https://www.fina.hr/> [in Croatian]
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). Menadžment, deseto izdanje. *Mate, Zagreb*. [in Croatian]
- Hadžikadunić, A. (2012). *Osnovna usmjerenja sporta*. (Opšta teorija sporta) *Sarajevo*. [in Bosnian]
- Karić, M. (2009). Konceptija upravljanja rizikom, bilješke s predavanja. *Sveučilište Josip Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek*. [in Croatian]
- Kljukić, R., Koković, D. (2009). *Društvo i sport*. Novi Sad: Old Commerce [in Serbian]
- Krkić, S. (2003). *Menadžment*. Univerzitetska knjiga. Mostar. [in Bosnian]
- Malacko, J., & Rađo, I. (2004). *Tehnologija sporta i sportskog treninga*. Univerzitet. Fakulteta sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo [in Bosnian]
- Šupuković, V., Merkaš, Z., & Gajić, Z. (2019). Operational leverage as a source of profitability od business in Croatia. *EMC Review - Časopis za ekonomiju - APEIRON* 17(1), 222-232, <https://doi.org/10.7251/EMC190122S>
- Šupuković, V., Jakupović, S. i Obhodaš, I. (2019). Modeling the management process in the function of long-term goal fulfillment in Croatian companies. *Notitia -časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 5 (1), 21-29. <https://doi.org/10.32676/n.5.1.3>

koje će tako regulirano zakonodavstvo dodijeliti, najviše ovisi o unutarnjem organizacijskom ustrojstvu samih klubova. Adekvatnoj projekciji prije svega budućih prihoda koja će imati minimalnu oscilaciju i omogućiti rashodovnu prilagodbu zasnovanu na minimalnoj razini fiksnog troška, gdje ta operativna poluga neće biti teret i varijabilizaciji svih ostalih troškova koji su u dosadašnjim poslovanjima imali fiksni karakter a nisu imali vitalni značaj. Kao i punoj prihodovnoj diverzifikaciji gdje će upravljačke strukture klubova naći raznolike izvore prihoda putem dostupnih sponzortava, ali snižavanjem nominalnih iznosa vrijednosti ne bi li postala prihvatljiva prosječnim poduzetnicima u hrvatskom gospodarstvu uz pune porezne olakšice koje bi tim poduzetnicima omogućili Zakon o sportu i Zakon o porezu na dobit.

Prema tome, može se zaključiti da je model pokazao visok stepen povezanosti između nezavisnih i zavisne varijable. Dakle, može se zaključiti da postoji visoka povezanost smanjenja finasijskog rizika u poslovanju sportskih klubova i različitih oblika financiranja. Ipak, najveća povezanost je između vlastitih prihoda i smanjenja financijskog rizika. Ova povezanost se poklapa i sa utjecajem, gdje su daleko najveći beta koeficijent utjecaja na smanjenje financijskog rizika, upravo vlastiti prihodi. Na kraju se može zaključiti da je ispunjen postavljeni cilj istraživanja, kao i dokazana postavljena hipoteza.

Primljen: 07. jul 2020. / Received: July 07, 2020

Prihvaćen: 02. septembar 2020. / Accepted: September 02, 2020