

POLICENTRIČNI SISTEMI UPRAVLJANJA: OD SAMOUPRAVLJANJA DO UPRAVLJANJA SPORTSKIM KLUBOVIMA

(U SEĆANJE NA PROFESORA BOŽIDARA CEROVIĆA)

Siniša Zarić¹
sinisa@ekof.bg.ac.rs

Apstrakt: *Jedna od uvek aktuelnih tema u oblasti i ekonomske teorije, i poslovnog upravljanja, jeste svojinska struktura vodećih fudbalskih klubova. Rastući značaj svojinskog aspekta analize klubova potenciraju brojna istraživanja objavljuvana u nizu naučnih časopisa i knjiga. Kako zaključuju Rohde i Breur (2017), multi-vlasničke sinergije, koje su na delu u nekim od najjačih evropskih liga, predstavljaju izazovna istraživačka pitanja u ekonomiji sporta. Među različitim teorijsko-analitičkim postupcima koji se primenjuju u istraživanjima, posebno mesto ima primena teorije svojinskih prava. U Srbiji se, kada je reč o vodećim fudbalskim klubovima, kao što su Crvena Zvezda i Partizan, dominantno pitanje, u dužem vremenskom period (od početka procesa privatizacije i tranzicije) može formulisati kao problem privatizacije: kada i u kom obimu? U radu se analiziraju iskustva u korporativizaciji fudbalskih klubova u najjačim ligama u Evropi, uz naglasak na rešenja u Nemačkoj ligi. Ova rešenja je i B. Cerović isticao kao moguća najbolja. Istraživanje potvrđuje prednosti modela na primeru fudbalskog kluba Bajern, kao i prihvatljivost ovakvog rešenja u Srbiji. Kada je u pitanju mogućnost njihove primene, naglasak je na ograničenjima koja proizilaze iz neadekvatnog razumevanja svojinskih prava (čemu se suprotstavlja koncept svojine, kao dominant mentalnoj matrici stanovnika Srbije). Nedostatnosti pravnih rešenja odnose se i na nedefinisanost zajedničkog dobra u pravnoj sferi. Slično je sa klupskim dobrom, te, konačno, neafirmisanost mehanizam policentričnog upravljanja.*

Ključne reči: *teorija svojinskih prava, policentrično upravljanje, fudbalski klubovi, privatizacija*

JEL klasifikacija: D2, D4, D92, L1, L2, L83

¹ Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

POLICENTRIC MANAGEMENT SYSTEMS: FROM SELF-GOVERNMENT TO SPORTS CLUBS MANAGEMENT (IN MEMORY OF PROFESSOR BOŽIDAR CEROVIĆ)²

Abstract: *One of the always current topics in the field of economic theory and business management is the ownership structure of leading football clubs. The growing importance of the property aspect of club analysis is reinforced by the numerous studies published in a series of scientific journals and books. As Rohde and Breur (2017) conclude, multi-ownership synergies, which are present in some of the strongest European leagues, represent challenging research questions in the economics of sport. Among the various theoretical and analytical procedures used in research, the application of property rights theory has a special place. In Serbia, when it comes to leading football clubs such as Red Star and Partizan, the dominant question for a longer period (since the beginning of the privatization and transition process) can be formulated as a privatization problem: when and to what extent? The paper analyses the experience in corporatizing football clubs in the strongest leagues in Europe, with an emphasis on German league solutions. B. Cerović also pointed out these solutions as the best possible. The research confirms the advantages of the model on the example of the Bayern football club, as well as the acceptability of such a solution in Serbia. When it comes to the possibility of their application, the emphasis is on the limitations that arise from an inadequate understanding of property rights (which is opposed to the concept of property, as the dominant mental matrix of Serbian residents). The inadequacies of legal solutions also relate to the lack of definition of the common good in the legal sphere. It is similar with the club goods, and, finally, the lack of affirmation of the polycentric governance mechanism.*

Key words: *Property Rights Theory, Polycentric Management, Football Clubs, Privatization*

Mnogostruka ličnost Božidara Cerovića biće upamćena i po dugogodišnjem radu u upravi najtrofejnijeg kluba, fudbalskog kluba „Crvena Zvezda.” Sa odvijanjem tranzicionih procesa u Jugoslaviji (Srbiji), počeo je prodor privatnog kapitala i u oblast sporta. Učešće Cerovića u upravi „Zvezde”, upravo kao politekonomiste i profesora tranzicije, bilo je od posebne važnosti. U nizu intervjua, Cerović je izlagao svoje poglede na perspektive i domete privatizacije u sportu, posebno u vrhunskom fudbalu. Njegov zaključak iz poslednjih publikovanih intervjua jeste da je potrebno najserioznije razmotriti iskustva nemačke lige i, posebno, trofejnog tima Bajern. Budući po profesiji ekonomista, poznati profesor i naučni radnik, orijentisan na stvaralački dijalog sa stranom naučnom javnošću, interes za sport, posebno za fudbal, je profesora Cerovića u kasnijem delu karijere opredelio za saradnju i sa Međunarodnom Asocijacijom za sportske ekonomiste – IASE. To će omogućiti da kroz susrete sa najuglednijim kolegama kojima je ekonomija sporta osnovno opredeljenje (Vladimir Andreff, sa kojim je najviše saradivao, Szymanski, Desbordes, Richelieu...na neke od pobrojanih autora pozivamo se i u ovom tekstu), Cerović na odgovarajući način definiše svoja osnovna opredeljenja o svojskom restrukturiranju najznačajnijih klubova u Srbiji.

* Faculty of Economics University of Belgrade

1. UVOD U PROBLEM: KA TRANSFORMACIJI KLUBOVA

Ako se sport može smatrati značajnom, savremenom industrijom, a procenjuje se da je njegovo učešće u ukupnoj ekonomskoj aktivnosti u svetu oko 3% (Petrović, Zarić, 2013), onda bi se moglo zaključiti da upravo fudbal predstavlja njegovu osnovnu granu. U ovom period beleži se veliki rast literature o sportu, u kojoj su posebno značajna istraživanja u oblasti ekonomije i menadžmenta. Raste i broj časopisa koji su namenjeni analizi problematike. Iako su brojniji tekstovi koji se tiču upravljanja sportskim klubovima ili studije o organizaciji događaja (menadžmenta i marketinga sportskih događaja) objektivno rastući ekonomski značaj sporta u celini podstiče i ekonomsku teoriju da u fokus istraživanja postavi sport.

Na koji način dizajnirati svojinsku strukturu u sportu, a da sportska udruženja i sportski klubovi zadrže i svoju društvenu ulogu, ulogu u lokalnim zajednicama, kao i ulogu u kreiranju specifičnog socijalnog kapitala? Koja je prelomna tačka u kojoj, nekada formalna subsumpcija sporta (u našem slučaju: fudbala) pod kapital (privatni, državni...) postaje i njegova realna subsumpcija? Pokazaće se da je problem posebno naglašen u sferi sporta u kojem je kapitalski način proizvodnje igre, aktivnosti i sportskog događaja naglašen i dominantan.

Ako analiziramo problem kao globalni (a fudbal je globalna igra, sport koji je popularan sada već na svim kontinentima), onda je jasno da se problem artikulacije različitih interesa u domenu sporta posebno reflektuje na traganje i uspostavljanje odgovarajuće strukture svojinskih prava. Aktivnosti, konferencije, asocijacija, pa i izrada posebnih uputstava (The Football Association Wembley Stadium, 2015) su orijentisani ka upoznavanju sa mogućnostima u ovom domenu, ali i ka provokaciji lateralnog mišljenja u procesu traganja za najboljim rešenjima.

U srpskom kontekstu, problem traganja za najboljim rešenjima u oblasti svojinskog restrukturiranja i modernih formi upravljanja kreće se u domenu koji ograničavaju postojeće forme, njihova rezistentnost na promene, a, s druge strane, opšte prihvatanje teze o dominantnoj ulozi privatnog kapitala u klubovima. Međutim, u traženju odgovora, važno je koristiti iskustva najjačih fudbalskih liga u Evropi i sagledati mogućnost korišćenja odgovarajućih rešenja. Konačno, potrebno je dalje unapređivanje i poboljšanje regulatornog okvira za ovu delatnost, jer će analiza ukazati i na niz nedostatnosti koje sadašnji pravni okvir pokazuje.

2. KOMODIFIKACIJA SPORTA I NJENE GRANICE: TRAŽENJE ODGOVORA

Ekspanzionizam je karakteristika tržišta generalno. Domen robne proizvodnje je sve širi. Svedoci smo nesagledivih procesa ulaska kapitala u mnoge od domena u kojima prisustvo kapitala nije bilo naglašeno. Pomenimo da je odavno kapital prodro u porodicu, kao višečlanu jedinicu (Becker, 1993), zdravlje, brigu o starima, procese vaspitanja najmlađih. Na delu je proces subsumcije prirode pod kapital. Proizvodnja sportskih događaja i sportskih aktivnosti postaje predmet komodifikacije. Odatle, već nekoliko decenija unazad počinje da se govori o „industriji fudbala.“ Ime kluba zadobija tržišnu vrednost, njegovi igrači postaju brendovi. Imovinu ne predstavlja samo stadion, prateći objekti. I sami protagonisti su komodifikovani, postajući predmetom tržišnih transakcija. Kakav je odgovor ljubitelja fudbala na sveopštu komercijalizaciju u ovoj vrsti „industrije“? Istraživači Peter Kennedy i David Kennedy (Kennedy and Kennedy, 2012) su istraživali problem u više zemalja Evrope. Njihovi zaključci govore o svesti da čak i svojom velikom posetom, fanovi su u funkciji vlasnika kapitala, utoljujući njegovu glad za profitom, putem eksploatacije, dodajmo: nacionalnog ili lokalnog, Brenda koji je izgrađen mnogo pre ulaska novog kapitala.

Naglasak je na „potrošnji“ fudbala i njenom uvećanju. Gde su granice ovog procesa u kojem je sve komodifikovano: klub kao brend, igrači kao roba koja se kupuje i prodaje na specijalizovanom tržištu (tržištu monopolističke konkurencije), pri čemu i sami potrošači sportskog događaja, kao gledaoci, postaju svojevrсни elementi robe koja se kupuje, odnosno svojom brojnošću i direktnim učešćem u spektaklu, postaju element događaja koji se kupuje, koji se prenosi preko medija, koji se prodaje i koji služi kao sjajan medijum za oglašavanje drugih proizvoda.

Kako za same sportske događaje, tako i za klubove, posebno za najveća takmičenja i najznačajnije klubove (a u ovom tekstu je o njima reč) potrebno je kontinuirano vršiti procene performansi. U samom traženju odgovora, određeni postupak nudi Desbordes (2012), putem naglašavanja potrebe za stalnim evaluacijama, a time upućuje se i na traženje rešenja za unapređenje delatnosti. Desbordes navodi sedam tipova procena kao što su :

- a. Organizaciona (kakve su organizacione promene potrebne, pa i mogući uticaj na regulatore u cilju snažnije produkcije sportskih aktivnosti i njihovog ekonomskog efekta). Bez obzira na sam svojinsko-organizacioni oblik (prema srpskom Zakonu o sportu https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sportu.html, može se funkcionisati kao sportsko udruženje ili kao sportsko privredno društvo);

- b. Finansijska (u ovoj oblasti su danas ogromne promene, od izračunavanja vrednosti klubskog brenda do novih karakteristika tržišta investitora u klubove).
- c. Procena gledanosti, posetioci, ali i generalno prisustvo javnosti.
- d. Sportska postignuća ili rezultati: dostignuti i očekivani.
- e. Procena komercijalnih ugovora, trajanje ugovora, raskidi i produženja, merenje stepena ispunjenja (upravo organizacija sportskog društva i kluba, shvaćena kao firme, u smislu Kouzovog poimanja firme kao snopa svojinskih prava, je veoma opterećena transakcionim troškovima koji su, mada iza „fasade” dobrovoljnosti članstva, pomoći zajednice i velikog broja veterana, kao i relaksaciono-zabavnog karaktera delatnosti, izuzetno visoki u ovim specifičnim ekonomijama (najveći troškovi postugovornog ponašanja, imajući u vidu sklapanje ugovora prilikom kupovine igrača i njihovog doprinosa klubu koji zavisi od niza faktora, zdravstvenog stanja, povreda, itd, kao i niz drugih tipova transakcionih troškova koji se u ovoj delatnosti pojavljuju).
- f. Procena uspešnosti promocije i odnosa sa javnostima, i, konačno.
- g. Političke procene koje su, s obzirom na dostignuti karakter fudbala kao savremene svetske religije, njegovu masovnost, ali i „političko” čitanje sportskih događaja i rezultata, veoma značajne. Kada su u pitanju vrhunski klubovi, koji se takmiče i na međunarodnom nivou, što je slučaj i sa „Crvenom zvezdom”, i sa „Partizanom”, onda ova politička procena ima i svoju unutrašnju, ali i veoma značajnu spoljnu dimenziju.

Danas se u akademskoj zajednici čine naponi da se razviju modeli za merenje performansi fudbalskih klubova. Pored finansijskih, tu je i niz sportskih, kao i drugih indikatora (napred pobrojanih) koje je potrebno uzeti u obzir da bi se razmela sveukupna vrednost jednog istaknutog kluba. Prvi radovi na temu merenja holističkih performansi objavljeni su 2017. u poznatom časopisu „*Soccer and Society*” (Plumley, et al. 2017). Autori su se bazirali na podacima iz Engleske Premijer Lige – Iako je model još uvek u eksperimentalnoj fazi, autori smatraju da će služiti kao uspešna platforma u budućim istraživanjima holističkog obuhvatanja fudbalskih klubova. Imajući u vidu da su Marc Rohd i Cristoph Breuer već konstruisali jedinstvenu bazu podataka o svim vlasnicima klubova koji igraju u prve dve lige u četiri zemlje (Engleska, Francuska, Nemačka i Italija), moguće je raditi dalje analize, kao i istraživati međuzavisnost svojinske strukture i uspeha timova, korišćenjem niza kvantitativnih tehnika, poput korelacione analize, faktorske analize i drugih modela. Iako se baza podataka odnosi samo na period od 2003. godine do 2014. godine, na osnovu podataka se može ukaza-

ti na međuzavisnost structure i većinskog vlasništva sa takmičarskim i drugim, ne samo sportskim, performansama klubova. Takođe, u radu se ističe potreba stavljanja u fokus analize upravo stranih investitora u evropske klubove i menadžerske posledice koje ovaj upliv stranih investitora donosi.

3. DA LI JE PRIVATIZACIJA JEDINO REŠENJE? KLUBSKI FUDBAL IZMEĐU PRIVATNOG I DRŽAVNOG

Svakako se može reći da je broj onih koji se na naučni način bave, kako bi Avramović (2006) rekao, „fudbalom kao globalnom religijom sve je veći, u skladu sa narastanjem fudbala kao industrije (ali i interes industrija za fudbal, s druge strane). Može se sa sigurnošću zaključiti da glavni deo putanje/linije lopte vodi kroz tržište (Zarić, 2010). Zakonska mogućnost privatizacije u sportu u Srbiji dočekana je sa odobravanjem, kao neminovni deo procesa reformi i uvođenja tržišnih kriterijuma. Sam Zakon o sportu daje dosta široke mogućnosti za traganjem za odgovarajućim kreativnim rešenjima. Naime, zakonom je predviđena mogućnost osnivanja sportskih udruženja, ali i (sportskih) privrednih društava.

Predviđa se i mogućnost promene pravnog oblika, prelaza iz pravne forme sportskog udruženja u sportsko privredno društvo. B. Cerović je autor niza zapaženih knjiga i akademskih članaka na temu dometa privatizacije ne samo u Jugoslaviji i Srbiji, već i u tranzicionim privredama u celini (Cerović, 2015). Ako bi trebalo opredeliti Cerovićev stav u odnosu na dva suprotstavljena načina odvijanja privatizacije, a to su šok terapija, odnosno instant privatizacija, s jedne strane, i gradualistički pristup, s druge strane, generalno bi se moglo reći da je Cerović skloniji gradualističkom pristupu, posebno imajući u vidu razvijenost tržišnih oblika poslovanja u socijalističkoj Jugoslaviji i ponašanje samoupravnih robnih proizvođača koji su oblikovali specifičan pogled na društvene probleme i menjanje svojinske strukture. Iako pobornik privatizacije i svojinskog restrukturiranja, Cerović naglašava da su mnoga iskustva u proteklom period bila negativna, pa nije sklon da veruje da bi privatizacija klubova „Crvena zvezda” i „Partizan” nužno dovelo do efikasnog ekonomskog rešenja. U međuvremenu, Cerović (https://ekspres.net/sport/intervju/-rof.dr-bozidar-cerovic-ispitati-kudaje-odlazio-Zvezdin-novac_) nastavlja svoja traganja za efikasnim ekonomskim rešenjem problema privatizacije u sportu, sa akcentom na privatizaciju dva najveća kluba u Srbiji. Ova potraga za rešenjem može se nazvati i hod ka lateralnom mišljenju.

U profesionalnom fudbalu u Srbiji, glavni izvor prihoda, kako Cerović ističe, jeste razvoj i „prodaja” igrača. odnosno proizvodnja ove specifične robe (komodifikacija na delu). U tom smislu, veoma je širok proctor za praktikovanje drugih menadžerski tu upravljanju klubovima i postizanje njihovog dobrog poslovniog i sportskog rezultata. Tabela 1. prikazuje osnovne poslovne segmente u profesionalnom fudbalu:

Tabela 1. Glavni poslovni segmenti u profesionalnom fudbalu

Izvori/prihodi	Klubovi/pre 1990	Klubovi/timovi (od 1990 tih)
Fudbalski tim	-Ulaznice i donacije -Sponzorstva i oglašavanje -Prava prenošenja (sve prema relativno niskim nivoima cena)	Ulaznice i prodaja sportske opreme i suvenira -Razvoj i prodaja igrača -Sponzorstva i advertajzing -Prava prenošenja -dopunska potrošnja ³
Objekti	Stadioni i prateći objekti u javnom vlasništvu	Multifunkcionalni objekti, posebno stadioni koji postaju arene-industrija gostoprimstva
Brendovi	Klubska članarina	Promocija ne-fudbalskih dobara i usluga (kreditne kartice, osiguranja, usluga mobilne telefonije i igre na sreću)

Izvor: adaptirano i prošireno iz Matusiewicz, 2000

I u evropskom profesionalnom fudbalu razvoj i prodaja igrača ostaje kao jedan od osnovnih prihoda u period nakon 1990. No, vrednost brendova je mnogostruka, svakako je od najvećeg značaja za promociju nefudbalskih dobara i usluga. U Srbiji, stadioni i prateći objekti su i dalje u javnom vlasništvu), a klubovi imaju pravo korišćenja. U stanju u kome jesu, javno vlasništvo je razumljivo, jer njihovi standardi ne omogućavaju intenzivnije korišćenje. S druge strane, sve je češća pojava, da klubovi investiraju, dugoročno se zadužujući na bankarskim tržištima u polivalentne objekte. Interes za njihovu privatizaciju u sadašnjem stanju u kojem su, mogao bi da se razume kao interes za prostor sa perspektivom drugačije namene. Pravna regulative inače omogućava parcijalnu prenamenu prostora i objekata kako bi se povećala efikasnost njihove upotrebe, a da se ne ugrožava osnovna delatnost sportsko društva, odnosno fudbalskog kluba.

³ Sekundarna potrošnja ideja je da dobijete malo više prihoda od postojećih kupaca kada su s vama

4. NEMAČKI MODEL I INSTITUCIONALNA SREDINA: ZAŠTO JE NEMAČKI MODEL POTREBNO PROUČITI U SRBIJI?

U ekonomici sporta, u akademskim tekstovima, najčešće se analiziraju rešenja koja dominiraju najznačajnijim fudbalskim organizacijama i ligama u Evropi. To su Engleska, Francuska i Nemačka, uz nastojanja da se empirijska istraživanja prošire in a Italijansku i Špansku ligu („Velikih 5”). U prikazu teorijskih koncepata, ali i u empirijskom istraživanju koje su Rohde i Breuer (2017) objavili, dvojica autora analizirajući nacionalna tržišta za investitore u fudbalske klubove, uočavaju niz promena u odnosu na tradicionalne vlasničke strukture. njihova empirijska analiza pokazuje da francuske klubove preuzimaju većinski privatni investitori, dok u Engleskoj, beležimo i dalje upliv stranih investitora. Konačno, i nemački klubovi se transformišu, otvarajući se za strateške investitore. Određeni vid deregulacije karakterističan je na svim ovim tržištima. Ekonomske politike i pravna artikulacija utiču na razvoj ovog specifičnog tržišta investitora.

U transformaciji klubova veliku ulogu igraju i karakteristike institucionalne sredine i njene tradicije. Tako Cerović (www.nin.co.rs) ističe da su klubovi u Engleskoj od početka XX veka formirani kao akcionarska društva, zakonski, a da su *de facto* počeli da funkcionišu kao kompanije tek krajem veka. Govoreći, pak, o modelu koji bi trebalo staviti u fokus izučavanja u Srbiji, i Cerović se opredeljuje za nemački model. Dakako, i pored nesumnjive različitosti institucionalnih uslova u dve zemlje, niz formalno-pravnih uslova su u mnogome ispunjeni danas, sa stanovišta realnih mogućnosti institucionalnog približavanja ovom uspešnom modelu. Iako nije rešeno većinsko svojinsko učešće kao obavezno u Fudbalskom klubu, i u Statutu Fudbalskog kluba „Crvena zvezda” (koji je potpisao kao predsedavajući upravo Božidar Cerović), indirektno se naglašava primat Sportskog društva. Tako, član 54. Statuta Društva naglašava da „U slučaju prestanka rada Kluba, imovina Kluba pripada Sportskom društvu „Crvena zvezda” Beograd” (http://www.crvenazvezdafk.com/upload/Page/Documents/2016_06/STATUT%20KLUBA.pdf).

Tradicije koje baštini naš sport, a i vrhunski fudbal jesu tradicije kreiranja pripadnosti sportskim institucijama i poverenja u njih. Bile su to i značajne poluge kreiranja socijalnog kapitala u lokalnim sredinama, i širem, obezbeđuju platformi za komunikaciju pripadnika različitih delova društva, ne zanemarujući sportiste koji više nisu aktivni, veteran i, svakako, navijače. Vrednosti ovako kreiranog socijalnog kapitala se, savremenim sociološko-ekonomskim metodama istraživanja mogu ispitati i kvantifikovati. Svaki definitivni oblik transformacije ne bi trebalo da ugrozi process kreiranja socijalnog kapitala, danas jedne od naglašenih tema ekonomske teorije.

Važno je istaći da su tradicije samoupravnog društva u kojem se saodlučuje, i dalje deo mentalne matrice eksjugoslovenskog društva. Pejović (Pejović naglašava da je umerenost i prihvaćenost ovog modela umnogome onemogućila bržu privatizaciju i promenu vlasničke strukture, u odnosu na tempo kojim se privatizacija odvijala u drugim postsocijalističkim zemljama). Istraživanja iskustava i perspektiva samoupravljanja i drugih participativnih pristupa, ostaje Cerovićev interes koji naglašava kroz komunikaciju sa onim ekonomistima koji nisu razmišljali samo iz ugla jugoslovenskog modela samoupravljanja, već istražujući i druga iskustva. Tako, on saraduje u okviru Međunarodne asocijacije za participativnu ekonomiju (International Association for the Economics of Participation, www.iafep.org). Naravno, iz ugla sportskih društava, može se sagledati ogromna uloga iskustava i ideja njegovih članova.

Neformalne institucije, navike i običaji se veoma sporo menjaju, tako da i doživljaj sportskog društva, pa i fudbalskog kluba, i njegove uloge u društvu i dalje predstavlja deo mentalne matrice koja je duboko utisnuta u svesti građana. U izveštaju za Hrvatsku rađenom za Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tim autora ističe (Singer et al, 2016) da je jedina karakteristika preduzetničkog potencijala Hrvatske koja je u prednosti u odnosu na druge zemlje upravo spremnost zaposlenih da i dalje izražavaju svoja mišljenja i predloge.

Ovakvu osobinu postjugoslovenskih društava možemo povezati sa tradicijama saodlučivanja (Mitbestimmung) u zapadnonemačkom društvu. Na takvoj platformi (Trinczek, 1989) i uz solidne zalihe socijalnog kapitala koje u Nemačkoj mogu da se identifikuju, značaj društva koje ostaje većinski vlasnik prvoliigaškog kluba je svakako najveći. Koristi talenat, znanje i iskustvo velikog broja učesnika je danas dobilo svoju savremenu artikulaciju u tehnicu poznatoj pod nazivom „Crowdsourcing” (Howe, 2006) koja je, ipak, suštinski drugojačija, jer koristi usmerenja i znanje „gomile” samo po posebnim pitanjima i zadacima (na primer, prepustiti klubovima navijača da odluče o nekim posebnim pitanjima). veliki je broj razloga koji nas upućuje na mišljenje da treba ići tragom iskazanih stavova B.Cerovića i posebno valorizovati i primenjivati model koji se demonstrira u nemačkoj Saveznoj ligi.

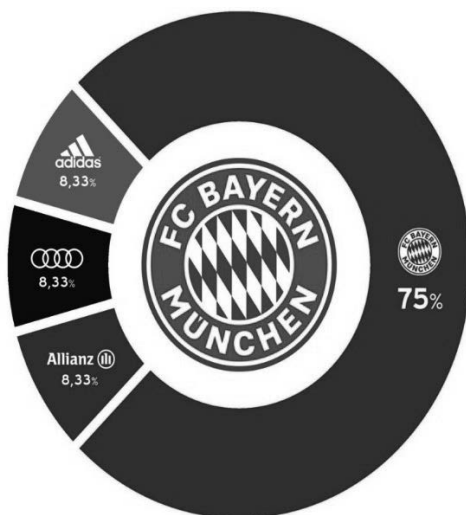
Teorijska diskusija, u akademskoj sredini, bi mogla da obuhvati i rezultate doprinosa Elinor Ostrom (Ostrom, 1990, 2010, 2014) imajući u vidu kompleksnost ekonomskog sistema: sportsko društvo-fudbalski klub-sportski objekti. Njen poziv da razmišljamo s druge strane podele na tržište i državu, upućuje nas na istraživanje rezultata u analizi policentričnog upravljanja u radovima Ostromovih, ali i njihovih učesnika. Druga teorijska platforma vredna razmatranja jeste teorija klupskog dobra, istaknuta u radovima Buchanana (1965), McNutta (1999) i drugih. Istraživanja će se najverovatnije kretati u pravcu inkorporiranja dostignuća alternativnih ekonomskih teorija u modelovanje svojinske i upravljačke infrastructure u sportskim društvima i klubovima.

5. STUDIJA SLUČAJA FK BAJERN MINHEN

Više puta je u javnosti pominjan način organizacije klubova u Nemačkoj ligi kao model koji treba proučiti i razmotriti njegovu primenjivost u srpskim uslovima. B. Cerović u poslednjem intervjuu direktno ukazuje na prednosti ovog rešenja. Za potrebe ovog rada uzet je model jednog od najuspešnijih fudbalskih klubova u svetu, Bajerna iz Minhena. U osnovi organizacije koja je policentrična, jeste privredno društvo (FC Bayern Munchen eV Eintrager Verein). Ovo Udruženje je vlasnik 75% akcija Fudbalskog kluba. U osnovi nemačkog rešenja je da sportsko društvo treba da ima vlasništvo od minimum 50% + 1 akcije, čime je obezbeđen aktivnost kluba pod tradicionalnim imenom, imenom sa kojim se identifikuju stotine hiljada navijača i koje predstavlja jedan od najvećih brendova Bavorske i Nemačke. Sportsko društvo na taj način zadržava prava kontrole strateškog razvoja kluba.

Akcionarsko društvo Fudbalski klub Bajern Minhen (FC Bayern Munchen AG) jeste atraktivan entitet za ulaganje velikih kompanija, koje time snažno povećavaju svoju vidljivost, uticaj na globalnom planu, a snaženjem kluba doprinose i jačanju socijalnog kapitala sredine, imidžu grada i zemlje.

Slika 1. Vlasnička struktura fudbalskog kluba Bayern Munich AD



Izvor: <https://fcbayern.com/en/club/company/teaser-stockholder>

Ovde se treba osvrnuti na još jedan poznati pojam iz oblasti kompanijskog zakonodavstva, a to je pojam zlatne akcije. Naime, i u našoj praksi je poznato definisanje zlatne akcije, kojom se označava specifična akcionarska struktura u kojoj je-

dan akcionar (jedan vlasnički entitet) poseduje paket od 50% plus jedne akcije, što mu omogućava da suštinski daje pravac odlučivanju u privrednom subjektu, ovoga puta, rečeno jezikom srpskog Zakona o sportu, u sportskom privrednom društvu. U srpskoj privrednoj praksi, rešenje putem definisanja prava „zlatne akcije” (http://www.beogradnet.net/zlatna_akcija) se uglavnom pripisuje potrebi da država u postupku privatizacije strateški važnih privrednih subjekata, privatizuje 50%, a da zadrži 50% plus jednu, „zlatnu” akciju (Lepetic, 2007) koja omogućava državi sprečavanje eventualnih odluka koje bi bile suprotne širim interesima zajednice, odnosno koje nisu u skladu sa usvojenim nacionalnim strategijama i politikama.

Eventualna svojinska transformacija srpskih klubova „Crvene Zvezde” i „Partizana” i njeno normativno definisanje, treba da i explicite naglasi značaj „zlatne akcije”, bez obzira na dostignuti nivo privatnog kapitala u svojinskoj strukturi (do 50%). Ovo tim pre što zakonodavni okvir postoji (član 62. Zakona o privrednim društvima https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_društvima.html) definiše pojam kontrolnog člana društva, iako se „zlatna akcija” explicite ne pominje) i njegova primena je moguća u situaciji koja bi koristila pozitivne efekte postignute u Nemačkoj ligi.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U klubskom fudbalu u Srbiji proces svojinske transformacije i organizacionog prilagođavanja nije u potpunosti završen. Polje rešenja u kojem je i dalje očekivani upliv državnog interesa i budžetskih izdvajanja evidentan, na jednoj strani, kao i mnogi neuspeli pokušaji potpune privatizacije, s druge strane, zahteva policentrično upravljanje u ovoj oblasti. Policentrično upravljanje (i razmišljanje) se i u ovom domenu nalazi s one strane klasičnog dualizma „država – tržište”. U odeljku pod nazivom „Tržište, pretnja socijalnoj koheziji”, Nobelovac Žan Tirol (Tirole, 2017) ukazuje na hoćemo gluovu kritičku konstataciju da u globalnom društvu nije više važno sve ono što nas usmerava ka postizanju rezultata, već „rezultat sam po sebi.” Upravo koncept policentričnog upravljanja i traganja za određenim institucionalnim rešenjima u sportu (ovoga puta, u vrhunskom fudbalu), ima za cilj da afirmiše i najbolju upotrebu postupaka i radnji koje prethode samoj borbi na terenu i njegovom krajnjem rezultatu: definisanje prava, obezbeđenje učešća različitih stejkoldera u konstituisanju i upravljanju sportski društvom, ali i finansijsko jačanje fudbalskih klubova kroz postupak privlačenja privatnog, akcionarskog, kapitala.

Fudbalski klub organizovan kao uspešno društvo kapitala, sa kontrolnim paketom u rukama sportskog društva, kao atraktivan i moćan subjekt na tržištu,

kredibilan, kreditno sposoban, ima interesa da ulaže ne samo u igrače i trenere, već i u objekte. Ekonomski interes akcionarskog društva, s druge strane, ne mogu biti samo zastareli sportski objekti koji će služiti da se na njihovim terenima dvadesetak i više puta godišnje održi sportski događaj (prvenstvena ili međunarodna utakmica). Na stadione i objekte u ovom momentu vodeći srpski klubovi imaju pravo korišćenja. Moderno strukturirani klubovi sa definisanim vlasničkim pravima bi strateški bili orijentisani ka izgradnji novih, multifunkcionalnih stadiona/arena koji bi svojim tehničkim performansama omogućili njihovo korišćenje za različite tipove događaja, a time i uspešno upravljanje njima.

Danas je naučna diskusija u oblasti ekonomije sporta i upravljanja u sportu postali veoma bogata. njenim istraživanjem može da se inspiriše rasprava i daju predlozi za unapređenje kako Zakona o sportu, tako i statuta vrhunskih klubova. Nije sporno da mnoga sadašnja rešenja zakonskog i statutarnog karaktera treba usavršavati (sportsko društvo kao partnerska firma, u kojem članovi odgovaraju solidarno svom svojom imovinom, kako ulagati napore ka dostizanju optimalnog broja članova (McNutt, 1999) ali i maksimalne korisnosti za članove, omogućiti rešenja koja se oslanjaju na teoriju svojinskih prava (Honore, 1961) U ovom domenu posebno koncept svojine koji je iz kontinentalnog prava preuzet u našem pravnom sistemu ne može da pruži najbolju institucionalnu podršku policentričnom upravljanju. O ograničenjima našeg shvatanja vlasništva u svojim tekstovima je pisao Madžar (Madžar, 1995, 1996). Akcionar kluba ne poseduje sav spektar svojinskih prava u Honoreovom smislu. Član sportskog društva, takođe, ne poseduje neka od ovako definisanih prava. Posebno mislimo na ograničeno raspolaganje pravima na kapitalnu vrednost stvari (ko može prodati klub, razmeniti ga ili uništiti), kao jedno od 11 svojinskih prava koje Honore navodi).

Svakako, ograničenja u daljoj diskusiji, koju je Božidar Cerović artikulisao i u javnim medijima, proizilaze iz navedenih nedostatnosti u oblasti legisla-ture, nedostatka određenih tradicija, ali i od manjka šire artikulacije stručnih i naučnih mišljenja o ovim pitanjima. S druge, pak strane, rast određene literature, ugled i značaj kako akademskih asocijacija (navedimo Međunarodnu asocijaciju sportskih ekonomista, IASE, www.iase-sport.org, sa kojom je Cerović saradivao), tako i internacionalnih profesionalnih sportskih i klubskih asocijacija, pruža bogatu i kreativnu platformu za promišljanje puteva traganja za optimalnom organizacijom i svojinskom strukturom u vrhunskom fudbalu u Srbiji.

LITERATURA

- Artus, I. i Roebler, St. (2019). Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung. Preuzeto sa https://www.researchgate.net/publication/333578395_Betriebsratsgrundungen_als_kollektive_Deutungskampfe_um_Mitbestimmung 12/11/2019.
- Avramovic, Z.S. (2006). Fudbal kao globalna religija. Beograd, Publikum
- Becker G., (1993), A Treatise on the Family: Enlarged Edition, Harvard University Press
- Buchanan, J. (1965). An Economic Theory of Clubs. *Economica* New Series, Vol. 32, No. 125 (Feb), pp. 1-14
- Cerović, B., Svejnar, J., Uvalić, M., (2015). Workers participation in a former labour-managed economy: The case of Serbian transition, *Economic Annals*, 205, pp. 7-30
- Desbordes, M. (2012). Football Event Management. In: J.L. Chapellet and D. Aquilina (Eds) *Handbook of Football Association Management* (pp. 117-144) UEFA Education Programme, Nyon, Switzerland:UEFA
- Honoré, A .M. (1961). Ownership. Making law bind: essays legal and philosophical. Oxford: Clarendon Press, 161–92, (Originally published in Guest AG, ed.) *Oxford essays in jurisprudence*. Oxford: Oxford University Press 1961 107–147.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing (Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business)*, New York, Three Rivers Press
- Kennedy, P. and Kennedy, D. (2012). Football supporters and the commercialisation of football: Comparative responses across Europe. *Soccer and Society* 13(3):327-340
- Madžar, Lj. (1995). Svojina i reforma, I knjiga: Svojina, Beograd, Ekonomski institute i Institut ekonomskih nauka.
- Madzar, Lj. „Privatizacija kao cilj privredne i drustvene tranzicije” u: Svojina i slobode - aspekt tranzicije, Eds.Vasic, P., Maksimovic, S., Goati, V., Vukotic, V., Sukovic, D. i Kojcinovic, D. (1996), Institut drustvenih nauka, pp.1-9
- Matusiewicz, R. (2000). Business management issues. In S. Hamil, J. Michie, C. Oughton, & S. Warby (Eds.), *Football in the digital age* (pp. 160-169). Edinburgh: Mainstream Publishing
- McNutt, P. (1999). Public Goods and Club Goods. file:///C:/Users/Sinisa%20Zaric/Downloads/PUBLIC_GOODS_AND_CLUB_GOODS.pdf
- Lepetic, J. (2007). Private v. Public Law: Golden shares in the jurisprudence of the Court of Justice of the European Union. *Pravo i Privreda* vol. 55, iss. 4-6, pp. 118-139
- Ostrom, E., (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press

Ostrom, E., (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems, *American Economic Review*, 100(3), pp. 614-72

Ostrom, V., (2014). Polycentricity: The Structural Basis of Self-Governing Systems, in F. Sabetti and P. D. Agica, eds. *Chances, Rules, and Collective Action*, Colchester, UK, European Consortium for Political Research Press, pp. 45-60

Pejović S., (2004). Diferencijacija rezultata institucionalnih promena u Centralnoj i Istočnoj Evropi: uloga kulture, *Ekonomski anali* 163, pp. 7-30

Petrović, L. and Zarić, S., (2013). The Strategic Sports Event Planning Process Model: A Contemporary Approach, in: Zarić, S. (Ed by) *Event Planning: Principles and Practices*, Hesperia.edu, Belgrade, pp. 197-246.

Plumely, D., Whilson, R. Ramchandani, G. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer and Society* 18(1), 16-29

Rhode, M. and Breuer, C. (2015). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, Vol 17, Issue 3, 265-289

Richards, T. (2010). *Soccer and Philosophy: Beautiful Thoughts on the Beautiful Game (Popular Culture and Philosophy)*. Open Court; First Edition edition

Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman P. S. (2016). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* GEM Hrvatska, Zagreb: Cepor

The Football Association Wembley Stadium (2015). *CLUB STRUCTURES (A Guide to Club Structures for National League System and other Football Clubs)*. www.TheFA.com/YourGame

Tirole, J. (2017). *Economics for the Common Good*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.

Trinczek, R. (1989). *Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion*

Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen.

Zeitschrift für Soziologie, Volume 18(6), 444-456

Zarić, S. (2019). Social Capital and Local Development: Citizen Participation in Decision-making Processes in Football, P. (Ed.) *Contemporary Drivers of Local Development*, pp. 425-441, Maribor: Lex Localis

Zarić, S. (2010). Kako postići dobar rezultat u upravljanju fudbalskim događajem? u: Avramović, Z.S., *Fudbal na prvom mestu*, Publikum, str. 334-339.

<https://www.lawinsport.com/content/articles/item/football-club-ownership-in-germany-less-romantic-than-you-might-think>

<https://fcbayern.com/en/club/company/teaser-stockholder>

<https://www.blic.rs/vesti/tema-dana/posto-partizan-i-zvezda/rcde0yv>

<http://www.nin.co.rs/arhiva/2494/tema.html>

http://www.begradnet.net/zlatna_akcija

<https://www.ekspres.net/sport/intervju-prof-dr-bozidar-cerovic-ispitati-kuda-je-odlazio-zvezdin-novac>

Zakon o privrednim društvima

https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_privrednim_društva.html

Zakon o sportu https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sportu.html

<https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1ff34>

www.iase-sport.org

www.iafep.org

http://www.crvenazvezdafk.com/upload/Page/Documents/2016_06/STATUT%20KLU BA.pdf