

УДК: 005.96:796.332

ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА  
BUSINESS ECONOMICS

Година VIII

Број II

стр. 223-238

Оригинални научни рад

**Проф. др Владан Павловић<sup>1</sup>**

Економски факултет Косовска Митровица, Универзитет у Приштини

**др Исидора Љумовић, научни сарадник<sup>2</sup>**

Економски институт Београд

**др Горанка Кнежевић, ванредни професор<sup>3</sup>**

Универзитет Сингидунум

## **СПЕЦИФИЧНОСТИ ВРЕДНОВАЊА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФУДБАЛСКОЈ ИНДУСТРИЈИ\***

**САЖЕТАК:** Вредновање фудбалера је од велике важности, будући да је процењеном вредношћу одређена висина трансфера и висина уговорених зарада. Основна сврха рада је приказивање основних метода вредновања људских ресурса у фудблаској индустрији, и указивање на њихове слабости. Поред тога, приказују се чиниоци који детерминишу вредност играча, и које вредновање играча чине комплексним у мери у којој оно то јесте. У раду се указује и на основне концепте вредности на којима је вредновање људских ресурса у фудбалској индустрији засновано, као и повезаност концепата вредновања са тржиштем којем играч припада.

*Кључне речи:* фудбалска индустрија, вредновање људских ресурса, трансфери

---

1 vladan.pavlovic@pr.ac.rs

2 isydora@gmail.com

3 gknezevic@singidunum.ac.rs

\* Рад представља део резултата истраживања на пројекту 179001 финансираног од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

## УВОД

Светска фудбалска индустрија и трансфери који се у оквиру ње одигравају изазивају велику пажњу медија и јавности, а у последње време, све чешће и научних кругова. Трансфери играча достижу астрономске износе, те се поставља логично и оправдано питање, како адекватно проценити вредност играча. У спортској индустрији, одговор на ово питање даје рачуноводство људских ресурса кроз оцену економске вредности фудбалера. До сада, развијено је више метода вредновања људских ресурса, које су објашњене у овом раду. Вредновање људских ресурса у фудбалској индустрији је само по себи изузетно комплексно и бројни фактори одређују вредност фудбалера. Процену вредности додатно компликује чињеница да немају сви фудбалери исту или приближну вредност за све клубове. У раду се истражују различите методе вредновања и указује на њихове предности и недостатке. Такође, у раду се анализирају бројни проблеми са којима се рачуноводство људских ресурса сусреће у фудбалској индустрији.

Овај рад има следећу структуру. Након увода, дат је историјски приказ метода вредновања људских ресурса у фудбалској индустрији. У следећем делу рада, који се бави анализом применљивости појединачних метода вредновања, дат је приказ слабости и предности анализираних метода. У оквиру треће главе истражује се подобност поједних концепата вредновања за вредновање људских ресурса у фудбалској индустрији, док се у оквиру четвртог дела доводе у везу концепти вредновања са тржиштем којем играч припада. Последњи део рада обухвата закључна разматрања.

## ИСТОРИЈСКИ ОСВРТ НА ПРИМЕНУ МЕТОДА ВРЕДНОВАЊА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФУДБАЛСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

Посматрање људи као саставни део капитала, и у вези с тим, отварање питања њиховог вредновања потиче из римског доба. Наиме, у робовласничком друштву, вредновање робова наметнуло се као питање од изузетног значаја, те је за те потребе, развијено више метода заснованих на радном капацитету робова. Укидање робовласничких односа означило је крај вредновања људи, уз општу сагласност да је билансно исказивање људи недопустиво.<sup>4</sup> Успостављање концепта људског капитала датира од 17 века

4 Интересантно је да су се људи по функцијама и звањима исказивали у манастирским пописним листовима. Пописна листа манастира Суводол (недалеко од Зајечара) из 1874. год. може се видети у: Видаковић (2002)

и приписује се Петију (*Pety*) који је вреднујући и доказујући снагу Енглеске процењивао капитал земље, придавајући становницима вредност од 80£ по глави. (Gumb & Demoulins-Lebault, 2010: 2). Идеја о вредновању људи прво бива прихваћена међу макроекономистима, а касније је прихватају и даље развијају микроекономисти. Савремени приступ концепта људског капитала приписује се Шулцу (Schulz, 1961) (Gumb & Demoulins-Lebault 2010: 2), а Хермансонов (Hermansson) рад из 1964. године истиче се у литератури као посебно значајан за развој ове дисциплине (Gröjer, J. & Johansson, 1988: 495). Сам термин “рачуноводство људског капитала” (*Human resource accounting - HRA, Human asset accounting, La comptabilité des ressources humaines*) увели су Брамет (*Brummet*) и његови сарадници 1968. године. (Gröjer & Johansson, 1988: 495) Период од касних шездесетих до краја седамдесетих година двадесетог века сматра се најплодоноснијим периодом ове дисциплине. У том периоду су извршена базична истраживања, развијени су модели за мерење трошкова људских ресурса и модели вредновања (Gröjer & Johansson, 1988: 495) Интересантно је да већина економиста тог доба није употребљавала израз „капитал“ за радну снагу, због етичких и моралних разлога, односно због довођења у везу са робовласништвом (Gumb & Demoulins-Lebault, 2010: 2).

Најважнији задатак рачуноводства људских ресурса (HRA) је да оцени економску вредност људских ресурса, која је дефинисана као садашња вредност будућих новчаних токова који произилазе из њихове употребе, при чему се она процењује и на појединачном и на збирном нивоу. Развијено је више метода процене, а познатијим се сматрају Хермансонова (*Hermansson*) метода, методу коју су развили Брамет (*Brummet*), Фламхолц (*Flamholz*) и Пајл (*Pyle*), Ликертова (*Likert*) метода, Фламхолцова (*Flamholz*) метода, стохастичке методе засноване на Марковљевим ланцима и методе засноване на примањима запослених. (Rowbottom, 1998: 59-74) Крајем седамдесетих година интересовање за HRA је опало, како у пословном, тако и академском свету (Gröjer, J. & Johansson, 1988: 495). Идеја о билансном исказивању вредности људских ресурса никада није добило ширу подршку ни пословних ни академских кругова, нити је и прихваћена од стране регулаторних тела. Вредност запослених, као ни улагања у њихову едукацију и оспособљавање, не може бити билансно исказана у оквиру нематеријалних улагања. Ова вредност, или њен део, може бити укључена у биланс, искључиво као саставни део *goodwill*-а стеченог куповином ентитета, али не и као посебно нематеријално средство.

У спортској индустрији је развијено више метода вредновања људских ресурса. У САД се вредност кошаркаша, бејзбол играча и играча америч-

ког фудбала најчешће одређује на основу статистичких података. У Европи је вредновање играча на бази статистичких података дугогодишња пракса у кошарци. Оцењујући перформансе играча Премијер лиге, Опта (*Opta*)<sup>5</sup> класификује играче на 5 група. У групу А сврставају се играчи који према статистици спадају међу првих 10% играча који играју на тој позицији, у групу Б од 10 до 25%, у групу Ц од 25 до 40%, у групу Д од 40 до 60%. Иако би методе засноване на статистици требало да допринесу објективности вредновања, оцењује се да и оне у значајној мери почивају на субјективним проценама.

За разлику од других индустрија, у индустрији спорта, запослени (играчи) су везани вишегодишњим уговорима, који се не могу једнострано раскинути од стране запосленог без исплате обештећења клубу. Ово обештећење се назива накнада за трансфере (*transfer fees/les indemnités de transferts*). Дакле, накнада за трансфере представља износ надокнаде који клуб са којим је играч под уговорном обавезом, добија од клуба са којим играч потписује нови уговор. Трансфер према томе омогућава пренос регистрације играча из једног професионалног клуба у други (Pavlović, Milačić, Ljumbović, 2014). Концепт трансфера фудбалера установљен је у Енглеској пошто је Енглеска фудбалска асоцијација увела регистрацију играча негде после 1885 године. У Правилнику о лиценцирању клубова Фудбалског савеза Србије, накнада за трансфер означава се изразом “вредност регистрације играча” (Правилник о лиценцирању клубова Фудбалског савеза Србије, ФУДБАЛ - Ван. број 6 од 09.11.2012, Фудбалски савез Србије). Трансфер је могућ само уз сагласност фудбалера, оба клуба и фудбалске асоцијације.

Трансфери у фудбалској индустрији<sup>6</sup> често изазивају велику пажњу медија и јавности, па чак и оног дела јавности који није посебно заинтересован за спорт. У јавности је често присутно погрешно мишљење да вредност трансфера означава и вредност фудбалера. Вредност трансфера представља само уговорено обештећење за преузимање играча, које један клуб плаћа другом. Наведено значи да у случају да играч није под уговорном обавезом, било из разлога што је обавеза истекла или из разлога што играч прелази из подмлатка клуба, накнада за трансфер не постоји. Повремено се дешава да клубови стичу без трансфера и играче велике вредности. На пример, Челзи (*Chelsea*) је преузео најбољег немачког

5 „Опта“ је светски лидер за прикупљање, прегруписавање, анализирање и дистрибуцију спортских података. ([www.optasports.com/fr.aspx](http://www.optasports.com/fr.aspx))

6 Појам “фудбалска индустрија” се учестало користи како у медијима, тако и у научним круговима. Видети опширније у: Pavlović, Mijatović, Milačić, 2013: 283)

фудблара Балака (*Michael Ballack*) без (плаћања) трансфера будући да му је уговор са Бајерном (*FC Bayern München*) био истекао, да би га по истеку уговора, без трансфера преузео Бејер Леверкузен (*Bayer 04 Leverkusen*). Неколико година раније, на овом играчу је Кајзерслаутерн (*FC Kaiserslautern*) остварио капитални добитак у износу од 3,825 милиона евра.

Вредност играча се у фудбалској индустрији не може објашњавати статистичким подацима. У литератури која се бави фудбалском индустријом, помињу се метода мултипликатора зарада, метода капитализације од стране управе и метода независне процене, према којој експерти процењују вредност играча на основу различитих извора информација. (Morrow, 1996).

Вредновање регистрације фудбалера први пут је вршено 1975. у Великој Британији. Тада је ФК Ливерпул (Ливерпоол) процењивао вредност регистрације играча методама HRA (Dobbins & Trussell, 1975. Према: Rowbottom, 2003). Вредност се процењивала на основу трошкова аквизиције играча, процењених трошкова замене и дисконтоване вредности уговорених зарада за петогодишњи период.<sup>7</sup> Оцењено је да ова методологија непоуздана, односно неадекватна за задовољавање информационих потребе корисника финансијских извештаја (Rowbottom, 1998).

Метода мултипликатора зарада, коју је развио Мороу (Morrow) је посебно значајна, будући да је примењивана од стране националних савеза европских држава за утврђивање висине обештећења који је плаћао клуб стицалац клубу из којег долази играч уколико исти није са клубом под уговорном обавезом, све до 1995. године када је донета пресуда у случају Босман (Bosman). Ова метода утврђује вредност играча као производ његове бруто зараде и променеивог мултипликатора који је узимао у обзир године играча.

Метода мултипликатора зарада има основну слабост у чињеници да уговорене зараде не морају и реално да одражавају и вредност играча. Главна слабост ове методе је у томе што полази од претпоставке да је тржиште рада у фудбалској индустрији перфектно. Интересантно је навес-

<sup>7</sup> Трошкови аквизиције су процењени на £ 0.6М, процењени трошкови замене на £3.2М и уговорене петогодишње зараде на £7.2М, уз примену дисконтне стопе од 13%. Уведен је и рацио ефикасности одређиван на основу спортског успеха клубова у европским и националним такмичењима, који је требао да изрази разлике у перформансама клубова. (Према: Rowbottom, 2003)

ти резултате истраживање Дилојта (Deloitte) из 2011, вршено на узорку фудбласких клубова прве лиге у Енглеској, које указује на јаку корелацију између трошкова зарада и заузетог места у националној лиги за прва четворопласирана и три најслабија пласирана клуба, али не и за оне између. Како се наводи у извештају, за првопласиране тимове се може претпоставити да је јака корелација последица варјабилног дела примања који је управо остварен захваљујући добром пласману и учешћу у УЕФА куповима. (Према: Berg, 2011) Треба напоменути да је овде реч о установљеној корелацији између трошкова зарада и спортског успеха, а не о корелацији између трошкова зарада и финансијског успеха, што би требало да буде у фокусу НРА. Поред тога, вредност добијена методом мултипликатора је у великој мери последица субјективности при самом одређивању мултипликатора. Ова метода не узима у обзир трошкове трансфера, што је и логично будући да је метода првенствено примењивана управо за одређивања вредности трансфера код играча који нису под уговорном обавезом.

Метода капитализације од стране управе и метода процене независних експертата снажно засноване на субјективним проценама, те се с правом може поставити питање да ли је овде заиста реч о методама вредновања или се субјективни ставови чланова управе/експерата оправдавају квази методологијом. Разматрајући питање методологије одређивања цене трансфера, Чен (Chan, 2009) закључује да се у највећем броју случајева, све своди на перцепцију и вредности претходних трансфера. Даума (*Rudy Douma*), финансијски директор Алкмара (*AZ Alkmaar*), Ларос (*Manfred Laros*) и Бонтхаус (*Peter Bonthuis*), финансијски директор и бивши генерални директор Спарте из Ротердама (*Sparta Rotterdam*) као и Слоп (*Jeroen Slop*), финансијски дирекор Ајакса (*Ajax Amsterdam*) истичу да је тржиште фудбалера инхерентно ирационално. (Berg, 2011: 28)

## **ПРИМЕЊИВОСТ ПОЈЕДИНИХ КОНЦЕПАТА ВРЕДНОВАЊА ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФУДБАЛСКОЈ ИНДУСТРИЈИ**

Услед специфичности фудбалске индустрије и бројности чинилаца који одређују вредност играча, методе НРА, па и оне прилагођене фудбалској индустрији, могу се оценити неадекватним. Методе НРА засноване су на зарадама запослених, док је с друге стране, висина зарада и вредност трансфера у фудбалској индустрији, условљена процењеном вредношћу играча, при чему постојање трансфера може бити од утицаја на висину уговорених зарада. Методе НРА оцењују економску вредност људских

ресурса, која је дефинисана као садашња вредност будућих новчаних токова која произилазе из њихове употребе, полазећи од нереалне претпоставке да уговорене зараде реално одражавају вредност играча. Осим тога, у спортској индустрији се играчи регрутују првенствено са намером остваривања планираног спортског резултата, при чему корелација између спортског и финансиског резултата за највећи број клубова не постоји. Методе које поред уговорених зарада узимају у обзир трошкове аквизиције играча и процењене трошкове замене пренебрегавају чињеницу да су историјски трошкови аквизиције ирелевантни за вредновање људских ресурса у фудблаској индустрији, као и да је метода трошкова замене (репродукциона метода) неадекватна за вредновање играча са примарног и интермедијарног тржишта.

Испоставља се да вредновање фудбалера пре почива на универзалним концептима вредновања него на методама НРА.

Питање вредновања је само по себи изузетно комплексно. Развијени су бројни концепти вредности, а вредновање је најчешће засновано на концепту набавне вредности (историјског трошка), репродукционе вредности, приносне вредности, тржишне вредности и концепту ликвидационе вредности. Вредновање фудбалера, који престављају најважнији ресурс у фудблаској индустрији је међутим још комплексније. Имајући у виду да су фудбалери везани за клубове вишегодишњим уговорима, већ дужи низ година, међу теоретичарима и међу делом заинтересоване јавности, присутна је тежња за њиховим билансним исказивањем. Вредновање фудбалера се може заснивати на концепту историјског трошка (трошкови прибављања играча и накнадни трошкови за њихово оспособљавање и унапређивање), на концепту приносне вредности (на основу очекиваног доприноса финансијском резултату клуба) и на концепту тржишне вредности (процењивање вредности играча на основу тржишно реализованих вредности упоредивих играча).

Основна слабост методе историјског трошка је та што не узима у обзир таленат, рад, форму, очекивања и године живота фудбалера, који у принципу доминантно условљавају вредност фудбалера. Непримереност концепта историјског трошка не означава и незаинтересованост клубова за њено утврђивање. Концепт доприноса резултату је такође споран. Већ у основи, концепт доприноса резултату намеће питање у чему се огледа резултат клуба. Да ли је то спортски или финансијски успех? Једнозначан одговор на ово питање не постоји. Чак се у литератури и термин „оперативни резултат“ различито употребљава. Док једни имају у виду пословни добитак (губитак), други подразумевају спортски успех. Бројни фудбалски

клубови регрутују оне играче за које верују да ће побољшати спортски успех клуба, наравно сагласно њиховој финансијској способности. У фудбалској индустрији, побољшање спортског резултата не доводи нужно до побољшања финансијског резултата, док се побољшање финансијског резултата најлакше остварује „куповином јефтинијих играча“, што је по правилу праћено погоршањем спортског резултата. Треба нагласити да је и сам очекивани допринос играча спортском успеху упитан, будући да су перформансе играча условљене његовим природним талентом али и контекстуалним талентом, као и низом других околности.

Највећа слабост тржишне методе, огледа се у основној претпоставци на којој почива, а која је ретко када испуњена. Основна претпоставка тржишне методе је да постоји упоредивост објекта чија је тржишна вредност позната са објектом чија се вредност процењује. (Павловић & Кнежевић, 2008) Упоредивост је код фудбалера у принципу далеко мања него међу појединим облицима имовине или запосленима у другим гранама.

Бројни су чиниоци који детерминишу вредност фудбалера. Бројност ових чинилаца значајно умањују упоредивост. Вредност играча одређена је између осталог и: годинама живота играча, интернационалном статусу, његовом актуелном формом, околношћу дали играча репрезентацију и успех репрезентације, да ли се клуб у коме игра такмичи у интернационалним лигама и његов успех уколико се такмичи, искуством играча, његовом висином, природним талентом, контекстуалним талентом, перформансама других играча који играју за клуб, стратегијом клуба за прибављање играча, концепцијом игре, могућношћу замене с неким другим играчем, статусом (да ли је под уговорном обавезом) и осталим перформансама потенцијалног другог играча, жељама власника, ставом тренера, ставом навијача<sup>8</sup>, медијском пажњом коју играч ужива и др. Уочава се да играч, као специфичан ресурс, нема за све клубове исту или приближну вредност.

Вредност играча значајно може бити одређена и успехом клуба за који игра. На квалитет његове игре, а тиме и на његову вредност не утиче само квалитет игре саиграча, већ и техничка и психолошка комплементарност са њима.

Без обзира на отежану упоредивост међу играчима, тржишна метода процењивања је у пракси у великој мери присутна, будући да на вредност трансфера и уговорених плата, у великој мери утиче и вредност недавно

---

8 Није необично да су за поједине играче, клубови из локалне средине из које је и играч, спремни да плате више него други клубови



извршених трансфера и уговорених плата играча сличних перформанси. Тако нпр. 2000. године Трио (*Triaux*), председник клуба Бордо (*Bordeaux*), није пристао на трансфер Вилтора (*Wiltord*) у Арсенал (*Arsenal*) за мању вредност него што је Арсенал „продао“ Овермарса (*Overmars*) Барселони (*Barcelone*). Буржуа (*Bourgeois*) наводи да се ово може сматрати вредновање методом трошкова замене. (*Bourgeois*, 2007: 3-4) Ипак, чини се да је овде пре у питању примена тржишне методе, него методе трошкова замене. Трио је најме вредност регистрације Вилтора процењивао на основу, на тржишту реализоване, трансакције регистрације (накнаде трансфера) Овермарса, сматрајући да су у питању играчи приближних перформанси. Нелогично је заступати став да продавац процењује вредност неког добра, у овом случају фудбалера, методом трошкова замене коју утврђује на основу извршених трансакција купца. Потпуно је друго питање то што је тржишна вредност увек изведена вредност, најчешће из приносне, а кадкад из репродукционе вредности или евентуално неке друге вредности.

Проблем вредновања играча посебно је усложњен и тиме што поједини клубови не прибављају увек играче да би ови играли у клубу, већ некада и да би тиме ослабили конкуренцију. Буржуа наводи да је италијански клуб Милано (*Milano*) током деведесетих година двадесетог века регрутовао поједине играче не да би играли, већ да их не би регрутовали други европски клубови који су му конкуренти у интернационалним и европским такмичењима<sup>9</sup>, а да је француски клуб Марсеј (*Marseille*) 1992. год. регрутовао аргентинског играча Родригеза (*Rodriguez*) да би га уступио (позајмио) клубу Тулон (*Toulon*), што му је омогућило да освоји куп Француске, по основу тога што је Тулон победио његовог конкурента за прво место.<sup>10</sup> (*Bourgeois*, 2007: 6-7)

Испоставља се, да би се пре могло говорити о вредности појединих играча за поједине клубове, него о некој објективној вредности играча. Према томе, кључни концепт вредности за фудбалску индустрију јесте концепт употребне вредности. Пример данског репрезентативца Кролдруп (*Per Kröldrup*) адекватно илуструје наведени став. Кролдруп је јуна 2005. из Удинезеа (*Udinese*) прешао у Евертон (*Everton*) уз трансфер од 6,8 милиона евра. У новом клубу се појавио на само једној утакмици. Након шест месеци продат је италијанском клубу Фиорентина (*ACF Fiorentina*) за 4 ми-

9 У то време у европским фудбалским клубовима су могла да играју само три страна фудбалера, при чему су се „странцима“ сматрали и играчи из других држава ЕУ. Упркос томе, ФК Милано је довео седам страних фудбалера, укључујући и Дејана Савићевића.

10 Позјамљени играчи немају право да играју утакмице против матичних клубова.

лиона евра, чиме је Евертон остварио капитални губитак у висини од 2,8 милиона евра. За нови клуб, Кролдруп је одиграо 117 утакмица.

Вредновање изразито талентованих младих играча посебно је проблематично. На њихову вредност битно утиче одлука пред дилемом да ли да играју за клуб који је познат као клуб који формира играче, или да потпишу уговор са неким врхунским клубом. Једна од подела клубова јесте на оне које формирају играче, и на оне које доминантно регрутују већ оформљене играче, а то су по правилу врхунски клубови. Потенцијална вредност перспективних фудбалера је у великој мери одређена овом одлуком. За перспективног играча, преурањени трансфер у неки врхунски клуб, који се на адекватан начин не бави формирањем играча, може да има изузетно негативне последице. У француској литератури се обично истиче случај фудбалера Аладиера (*Jérémy Alladière*), који је као изразито талентован и перспективан петнаестогодишњак, виђен као будућа звезда светског фудбала, из Сент Етијена (*Saint-Etienne*) прешао за Арсенал (*Arsenal*), где није могао да се уклопи, те је лоше играо, изгубио самопоуздање и пао у забрав. (Bourgeois, 2007: 15) На вредност младих играча може значајније да утиче и законска регулатива. На пример, правила за накнаде за формирање играча ФИФА-е мењане су више пута. У зависности од ове регулативе, клубови су више или мање мотивисани да „купују“ младе играче, што утиче на већу или мању тражњу за младим играчима и тиме на вредност трансфера.

Имајући у виду све претходно наведено, чини се да Пратов (*Pratt*) став, према коме је вредност, као и лепота, у свести посматрача (Према: Родић, Тушевљак, 2003: 73) посебно примерен када се говори о вредности људских ресурса у фудбалској индустрији.

## **УСЛОВЊЕНОСТ ВРСТЕ ТРЖИШТА И КОНЦЕПАТА ВРЕДНОВАЊА**

Подобност појединих концепата вредновања битно је одређена тржиштем којем играчи припадају. Сматра се да постоје три основна тржишта фудбалера, и то примарно, секундарно и интермедијарно тржиште. (Bourgeois, 2007: 14) Примарно тржиште обједињује играче које играју за финансијски моћне (буџет већи од 45 милиона евра) и у спортском (такмичарском) смислу успешне клубове (освајачи националних првенстава и купова и учесници на интернационалним куповима). У питању су већ фирмисани играчи несумњивог талента, најчешће са искуством од преко

пет година, често са статусом звезде, који остварују примања од преко 1,2 милиона евра годишње. Примарно тржиште најчешће чине офанзивни играчи, али и поједини дефанзивни, попут Немање Видића. Буржуа наводи да у француској првој лиги, играчи примарног тржишта чине око 10% укупног броја играча. Секундарно тржиште чине млади играчи, замене, играчи недовољно препознатљиви у јавности. Највећи број дефанзивних играча сматрају се играчима секундарног тржишта. Ова група играча се сматра у великој мери хомогеном, те су ови играчи лако замењиви. Од њих се очекује да не греше и да на најбољи могући начин опслужују играче са примарног тржишта. Будући да је конкуренција на секундарном тржишту велика, и да су ови играчи лако замењиви, примања су им далеко нижа него играчима са примарног тржишта, а каријера краћа. Посебно тржиште чини тржиште добрих и искусних играча који су пред завршетак каријере. У литератури је ово тржиште познато као „интермедијарно тржиште“.

Приносна метода је релевантна за вредновање најбољих играча са примарног тржишта и појединих играча са интермедијарног тржишта. Наиме, последњих година, све већи број клубова регрутује играче, не само према критеријуму доприноса спортском успеху, већ и према критеријуму њиховог процењеног доприноса финансијском успеху и процењеном утицају на тржишну вредности клуба, уколико исти има форму привредног друштва (видети опширније у: Pavlović, Mijatović, Milačić, 2013).

Другим речима, играчи који изазивају медијску пажњу имају маркетиншку вредност, а поједни играчи се чак могу третирати својеврсном робном марком. Такви играчи не само да доприносе повећању прихода од продаје улазница, већ доприносе повећавању прихода од права емитовања (поготово након омасовљавања гледалаца сателитске телевизије), као и повећању комерцијалних прихода). Разматрање маркетиншке вредности играча посебно је интензивирано након преласка Зидана (Zidane) из Јувентуса (Juventus) у Реал Мадрид (сезона 2001/2002), што је представљало највиши икада до тада виђен трансфер. Поводом, овог трансфера Берг (Berg) и Русо (Rousseau) су поставили питање: Зашто купити најбољег играча на свету, када се већ има најбољи фудбласки тим на свету? (Berg & Rousseau, 2002:1) Наиме, упркос томе што је Реал Мадрид био на врху светског фудбала, освојивши интерконтинентални куп 1988, лигу шампиона 1988. и 2000. и титулу шпанског првака 2001. године. Реал је само за трансфер Зидана издвојио 69 милиона евра, што је представљало 60% прихода клуба из 2001. год. (Према: Исто) Анализирајући допринос Зидана финансијском успеху клуба, (тзв. ефекат “Зидан”), ови аутори закључују да трансфер Зидана није био екстравагантан потез управе Реала, већ одличан пословни

потез председника клуба (Florentino Perez) који је имао снажну економску визију фудбаске индустрије, у којој спорт долази након економије (Berg & Rousseau, 2002: 5)

Трансфер Роналда у Реал Мадрид је такође одмах довео до значајног повећања прихода по основу продаје улазница, робе, као и повећања прихода по основу накнада за ТВ права. Према речима председника Реал Мадрида, клуб је остварио у сезони 2009-2010 приходе у висини од 442 милиона евра и добитак од 31 милиона евра, што представља највеће комерцијалне приходе у спортској индустрији. (Villemus & Gurău, 2011: 4). До априла 2010. године само у Мадриду продато је преко 1,2 милиона дресова са ознаком „Ronaldo 9“, уз милионе других широм Шпаније и света. По овом основу клуб је остварио приходе у вредности која надмашује 80 милиона фунти (94 милиона евра), колико је Реал Мадрид платио за трансфер овог играча из Манчестер Јунајтеда (Manchester United).<sup>11</sup> (Thursday 15 Apr. 2010, metro.co.uk) Поред тога, довођење звезде ове величине омогућава клубу већу медијску заступљеност, повећање броја навијача, привлачење нових спонзора и слично.

Оцењује се да су мотиви клуба Лос Анђелес Галакси (*Los Angeles Galaxy*) из САД за трансфер Бекама (*Baekham*) 2007. године, били више маркетиншки него спортски. (Burton & Chadwick, 2008. Према: Villemus & Gurău, 2011:5)

Важно је нагласити и чињеницу да клубови немају ни приближно исте могућности искоришћавања маркетиншких ефеката играча звезда. Само планетарни клубови могу у пуној мери искористити потенцијални маркетиншки ефекат играча који су планетарне звезде. Треба истаћи да врхунски клубови малог броја земаља могу рачунати на искоришћавање маркетиншког ефекта играча звезда. У вези с тим, Берг указује да на малом тржишту, какво је холандско, маркетиншки (комерцијални) ефекти никада нису узимани у обзир приликом одређивања вредности играча. (Berg, 2011: 28)

Играчи са примарног тржишта представљају дакле својеврсни самостални бренд, али и део клупског бренда. Ова околност међутим може клубу нанети и велику штету. Истраживања указују да друштвено неприхватљиво понашање појединих играча, као што је изазивање удеса у пијаном стању, коришћење дрога или учествовање у секс скандалима може имати

---

<sup>11</sup> Реал Мадрид и Роналдо су уговорили плату од преко 106 милиона фунти у трајању шестогодишњег уговора.

неповољне финансијске реперкусије по клуб, пре свега као последица повлачења спонзора. (Видети опширније у: Wilson, Stavros, Westberg, 2008: 99-107) У вези с тим, чувен је судски спор у коме је Челзи (*Chelsea*) тражио обештећење од Андриана Мутуа (*Adrian Mutu*) између осталог и због нарушавања угледа клуба, нако што је играч „ухваћен“ да је користио кокаин (Челзи је платио на име трансфера Мутуа 19 милиона евра).

За играче са секундарног тржишта, приносни концепт вредновања је готово ирелевантан. Будући да је ово тржиште у извесној мери хомогенизовано, тржишни концепт вредновања се може сматрати релевантним концептом вредности на секундарном тржишту.

## ЗАКЉУЧАК

Будући да најважнији ресурс фудбласких клубова чине играчи, фудбалска индустрија је изразито интересантна истраживачима из области људског капитала и рачуноводства људских ресурса. Процена вредности фудбалера је од велике важности, будући да је њоме условљена висина трансфера и висина уговорених зарада. Вредновање људских ресурса у фудбалској индустрији је само по себи изузетно комплексно, а вредновање талентованих младих играча посебно проблематично. У раду се указује да вредновање засновано на статистици играча није подобно за фудбласку индустрију, да се у самој суштини примењиваних метода евалуације налази субјективна процена, те да се у принципу и не може говорити о неким научно заснованим методама вредновања. Најважнији задатак рачуноводства људских ресурса је да оцени економску вредност тих ресурса и у те сврхе се користе следеће методе: метода мултипликатора зарада, метода капитализације и метода независне процене. Иако су све методе имале одговарајућу практичну примену, а посебно метода мултипликатора зарада, оне су оптерећене и бројним проблемима. У раду се наглашавају проблеми субјективности процене, проблем да уговорене вредности зарада не одражавају реалну вредност играча, нереалних претпоставки о перфектности тржишта рада у фудбалској индустрији и слично. Будући да професионални фудбласки клубови, поготово они који су организовани као привредна друштва (*Company*), а то су већина домаћих и европских клубова, имају за циљ, осим максимизације спорског резултата, и максимизацију финансијског резултата, односно максимизацију тржишне вредности клуба, тако да се овде може говорити о појединим концептима вредности на којима је вредновање играча засновано. Коришћење концепта историјског трошка, приносне вредности, као и концепта тржишне

вредности, није без недостатака у фудбалској индустрији. Они се крећу од тога што поједини концепти не узимају у обзри таленат, рад, форму, очекивања, године живота фудбалера или иду и много даље постављајући питање како се оцењује и мери резултат клуба и да ли се код одређивања тржишне вредности може очекивати да постоји упоредиви објекат са оним чија се вредност одређује.

Услед специфичности фудбалске индустрије, концепт употребне вредности се намеће као кључни концепт вредновања људских ресурса (играча), јер се говори о вредности појединих играча за поједине клубове. Вредновање људских ресурса у фудбалској индустрији доминантно је одређено тржиштем којем играч припада. Док је за највећи број играча најмеродавнији концепт тржишне вредности, за мали број играча са примарног тржишта, као и за играче са интермедијарног тржишта, најрелевантнијим се испоставља концепт приносне вредности.

## **SUMMARY SPECIFICITIES OF HR EVALUATION IN THE FOOTBALL INDUSTRY**

The evaluation of football players is of considerable importance, since the perceived value determines the transfer amount and the contracted amount of the salaries. The paper provides an insight into the basic methods of HR evaluation in the football industry and indicates their weaknesses. In addition, it describes the determining factors for the value of the players, but also the evaluation of players that make the process appropriately complex. This paper also gives an overview of the basic concepts on which the evaluation is based, as well as the correlation of evaluation and the adequate market to which the player belongs.

*Keywords:* Football Industry, HC evaluation, transfer fee

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Berg, E.V.D, The Valuation of Human Capital in the Football Player Transfer Market: An investigation of transfer fees paid and received in the English Premier League, Master thesis Financial Economics, Erasmus School of Economics, July 2011. Dospupno na: <http://www.academia.edu>
2. Bourgeois, F., Les joueurs de football peuvent-ils être assimilés à des actifs incorporels?, 28eme congrès de l'Association Francophone de Comptabilité «Comptabilité et environnement», Ateliers doctoraux «jeunes chercheurs»,

- Poitiers 23-27 mai 2007.
3. Chan, M. (2009): 9 factors to determine football transfer value – Kaka & C. Ronaldo – Comparison to US Sports (Published: 20 July 2009 9:30 AM UTC). Dostupno na : <http://www.arsenalreview.co.uk/2009/07/9-factors-to-determine-football-transfer-value-fee-kaka-ronaldo-adebayor/>
  4. Deloitte (2011), Deloitte Annual Review of Football Finance, Deloitte Sports Business Group. Dostupno na: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
  5. Epingard, P., L'investissement immatériel: coeur d'une économie fondée sur le savoir, CNRS, 1999
  6. Forker, J. (2005) Discussion of Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. *Journal of Business Finance and Accounting*, 32(3/4), 587-598.
  7. Gröjer, J., Johanson, U (1998): Current development in human resource costing and accounting: Reality present, researchers absent? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 11(4), p. 495 – 506
  8. Gumb, B., Desmoulins-Lebeault, F. (2010) : De la pertinence du capital humain comme objet comptable: le cas des joueurs de football. halshs-00526905, version 1 - 16 Oct 2010. Manuscrit auteur, publié dans "Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Montpellier : France (2010)
  9. Harris, N., From £20 to £33,868 per week: a quick history of English football's top-flight wages, Tuesday March 26th 2013 <http://www.sportingintelligence.com>
  10. Mahrach, R., (2010): Du nouveau dans l'indemnité de formation, Avocat droit du sport. Dostupno na : <http://www.legavox.fr/blog/avocat-droit-du-sport-sport-lawyer-france/nouveau-dans-indemnite-formation-1607.pdf>
  11. Morrow, S. (1996): Football Players as Human Assets. Measurement as the Critical Factor in Asset Recognition: A Case Study Investigation, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 1 Iss: 1, pp.75 – 97
  12. Morrow, S. (1997): Accounting for Football Players. Financial and Accounting Implications of 'Royal Club Liégeois and Others V Bosnian' for Football in the United Kingdom, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2 Iss: 1, pp.55 – 71
  13. Morrow, S. The new business of football: Accountability and finance in football, Basingstoke: Macmillan, 1999
  14. Pavlović, V., Milačić, S., Ljumović, I. (2014): Controversies about accounting treatment of transfer fee in football industry, *Management - Journal for Theory and Practice Management*, vol. 19(70), 17-24.
  15. Pavlović, V., Mijatović, P., Milačić, S. (2013): Financial Reporting of Football Clubs in R. Serbia, *Management - Journal for Theory and Practice Management*, vol. 18(67), 55-62.
  16. Павловић, В., Кнежевић, Г., (2008): Адекватност тржишне методе

- процене вредности капитала за потребе приватизације, Рачуноводство, год. 52(3/4), стр. 102 - 115.
17. Правилник о лиценцирању клубова Фудбалског савеза Србије, ФУДБАЛ - Ван. број 6 од 09.11.2012, Фудбалски савез Србије
  18. Rowbottom, N (2003): The application of intangible asset accounting and discretionary Policy choices in the UK football industry, *British Accounting Review*, Vol. 34(4), pp. 335-356.
  19. Rowbottom, N., *Intangible asset accounting and accounting policy selection in the football industry*, PhD theses, University of Birmingham, 1998
  20. UEFA, *Rapport de benchmarking sur la procédure d'octroi de licence aux clubs, exercice 2011*, 04.02.2013.
  21. Villemus P., Gurău, C., *The branding and value of sport performers: an analysis of the European football*, Cambridge Business & Economics Conference, Cambridge, UK, June 27-29 2011
  22. Wilson, B., Stavros, C., Westberg, K., (2008): *Player Transgressions and the Management of the Sport Sponsor Relationship*, *Public Relations Review*, 34(2), p 99-107
  23. Видаковић, С., *Рачуноводство: језик пословног споразумевања*, Београд, Мегатренд, 2002
  24. Павловић, В., Кнежевић, Г. (2008): *Адекватност тржишне методе процене вредности капитала за потребе приватизације*, *Рачуноводство*, бр. 3/4, 102 - 115.
  25. Родић, Ј., Тушевљак, С., *Финансије предузећа*, Consseco институт, Београд С.Сарајево, 2003

Овај рад је примљен **12.05.2014.** а на састанку редакције часописа  
прихваћен за штампу **12.11.2014.** године.